

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Progettazione Organizzativa

Limiti dell'Agility Work – Dark Side Of Agility

Relatore
Prof. Luca Giustiniano

Candidato
Gabriele Granata
713181

Correlatore
Prof.ssa Valentina Iacopino

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 _ AGILITY WORK

- 1.1 Definizione Agility Work
- 1.2 Aspetti fondamentali dell'Agile Working
- 1.3 In Quali Organizzazioni?
- 1.4 Differenti tecniche di veicolo per l'Agile Working
- 1.5 Benefici Agile Working
- 1.6 Normativa Agile Working: Legislazione vigente
- 1.7 Normativa Transnazionale

CAPITOLO 2 _ AGILITY WORKING NELLE ORGANIZZAZIONI

- 2.1 Differenze tra Agile Working, Smart Working, Flexible Working
- 2.2 Agile Working e Smart Working_ Driver, valori, differenze
- 2.3 Struttura Agile nelle organizzazioni
- 2.4 Adattamento ed implementazione lavoro Agile
 - 2.4.1 Ruoli e funzioni nel processo Agile
- 2.5 Agile HR
 - 2.5.1 Talenti del domani: Quattro segreti per l'Agile HR
- 2.6 Agile Workplace

CAPITOLO 3 _ SVILUPPO AGILITY WORKING

- 3.1 Sviluppo Agile Working in Italia
- 3.2 Sviluppo Internazionale Agile Working
- 3.3 Misurazione impatto Agile

CAPITOLO 4 _ LIMITI AGILITY WORKING

- 4.1 Lato Oscuro Agile Working
- 4.2 Limiti Agile Working
- 4.3 Trappole e fallimenti dell'Agile

CAPITOLO 5 _ LEARNING AGILITY

- 5.1 Learning Agility, soluzione possibile

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

L'elaborato presentato, dal titolo *Limiti dell'Agility Work – Dark Side Of Agility*, è suddiviso in 5 capitoli.

Nel primo capitolo viene affrontato l'argomento della definizione dell'*Agility Work*, il quale nasce come sistema ben delineato per poter ridurre i tempi di lavoro e superare i blocchi derivanti dai diversi passaggi da dover affrontare nella catena del lavoro. Si tratta della capacità di rispondere al cambiamento nel modo più efficace ed efficiente possibile. Vengono inoltre affrontati gli aspetti fondamentali di questo metodo, in quali organizzazioni si possono trovare ed anche quali sono le varie tecniche per implementare al meglio l'Agile Working. Si andranno a vedere quali sono i benefici della metodologia, andando infine ad analizzare la normativa nazionale ed internazionale in merito.

Nel secondo capitolo vengono considerate le differenze tra le varie concezioni di agilità nelle organizzazioni, si andrà a delineare un confronto tra Agile Working e Smart Working, capendo le differenze sostanziali che molte volte sono nascoste dietro l'ideologia che semplifica i due significati, portandoli allo stesso livello. Si analizzeranno i metodi con cui si implementa l'agilità nelle organizzazioni, passando per le principali funzioni coinvolte nel cambiamento, introducendo i ruoli dei team inter-funzionali e dei leader, come figure fondamentali nei processi di trasformazione. Delle principali funzioni, per iniziare ed avviare l'implementazione dell'Agile in azienda, quella che ricopre un ruolo da protagonista sono le HR, si andranno infatti ad analizzare le caratteristiche che rendono le stesse HR agili ed in che modo possano identificare i talenti necessari all'organizzazione per avere successo. Infine si effettuerà una spiegazione dell'importanza degli spazi fisici all'interno delle organizzazioni, in che modo dunque ripensarli, disegnarli per rispettare le nuove regole e modi di lavorare proposti.

Nel terzo capitolo si analizza lo sviluppo della pratica Agile in varie organizzazioni ed a vari livelli territoriali, con esempi di casi studio nazionali ed internazionali. Si tratteranno casi di implementazione di iniziative Agile nel nostro paese in grandi imprese, Pmi e Pubblica Amministrazione. Riguardo lo sviluppo del metodo Agile a livello internazionale si analizzerà l'implementazione del modello nell'azienda ING, i fattori di successo, le criticità e le difficoltà riscontrate. L'ultimo punto tocca invece la misurazione dell'impatto che l'Agile sta avendo sulle organizzazioni, in che modo poterlo misurare e capire se gli effetti sono positivi o negativi.

Il quarto capitolo tratterà del tema principale dell'elaborato, i limiti dell'Agility, partendo dal perché esistono e perché si può definire che esista un lato oscuro del metodo. Si tratteranno i limiti principali che l'Agile porta con sé, limiti specialmente rivolti verso le persone che lavorano all'interno delle organizzazioni. Come ultimo punto si analizzeranno i fallimenti e le trappole che l'applicazione del metodo può portare con sé, guardando quali sono le principali difficoltà da intraprendere una volta avviato il progetto.

Nel quinto capitolo infine, cercheremo di trovare una soluzione per i possibili problemi che l'applicazione del metodo Agile comporta, utilizzando una tecnica innovativa come la Learning Agility, la quale supporta non solo l'applicazione dei metodi Agile ma anche l'identificazione delle persone chiave nel processo di trasformazione.

CAPITOLO 1

AGILITY WORK

1.1 Definizione Agility Work

Agility o Agile? L'Agility è la capacità di rispondere ai cambiamenti, mentre l'Agile è un insieme di tecniche e strumenti che permettono alle organizzazioni di raggiungere l'Agility. Parleremo di Agile in quanto si parlerà degli strumenti, i modelli e le tecniche per poter raggiungere l'agilità all'interno di un'impresa.

Cominciamo con una spiegazione storica, di quando nacque la teoria dietro questa metodologia, esiste infatti una data precisa dove collocare la nascita dell'Agile l'11-13 aprile 2001.

Fuori nevicava, quando, in un albergo dello Utah, 17 progettisti software e guru dell'informatica si sono riuniti per provare a risolvere un problema comune. In quegli anni l'IT, grazie al fenomeno della new economy, stava prendendo un ruolo centrale nelle strategie competitive di molte aziende, che cominciavano a intravedere nel "nuovo" fenomeno del web una potente arma di differenziazione competitiva. Era però una novità per tutti, e nessuno sapeva come affrontare questa sfida, come realizzare cioè sistemi adatti per sfruttare le potenzialità di internet e del contatto diretto con il cliente finale.

Tutti si erano accorti che, in quel contesto, la modalità tradizionale di gestire i progetti IT stava mostrando enormi limiti. Questa modalità è chiamata waterfall e può funzionare quando sono molto chiare le specifiche e il contesto non varia, ovvero quando il tasso di innovazione è molto contenuto. Nel "waterfall" infatti le attività sono sequenziali: all'inizio si definiscono le specifiche di dettaglio e sulla base di queste si stimano tempi e costi di progetto, che diventano subito impegnativi. A partire da questo "contratto" interno fra l'IT e il cliente di business parte il progetto, gestito dall'IT e con un coinvolgimento molto limitato degli utenti e del business, che porterà al rilascio di un software. La bontà di quanto creato è misurata sulla rispondenza ai requisiti espressi all'inizio, non al valore effettivamente creato, e ogni richiesta di modifica viene gestita successivamente.

Agendo in questo modo, spesso accade che si realizzino sistemi lontani da quanto realmente serve, si sprechi molto tempo e denaro in funzionalità inutili e si rilascino i sistemi in ritardo. Da qui tempi di risposta al mercato spesso troppo lenti, scarsa flessibilità ai cambiamenti del contesto, una naturale avversione verso l'innovazione (vista come fastidiosa dinamica di cambiamento continuo) e una cesura molto forte fra l'IT e il resto dell'azienda.

Nel 2001 solo il 28% dei progetti IT finiva entro i limiti di budget e tempo prefissati.

Per risolvere questo problema, dopo giorni di discussione, il gruppo non è riuscito a definire modalità precise, ma è arrivato a concordare su 4 valori, che costituiscono l'Agile manifesto:

1. Le persone e le interazioni sono più importanti dei processi e degli strumenti;
2. Rilasciare un prodotto che soddisfi le esigenze del cliente è la priorità. Le altre situazioni passano in secondo piano;
3. Creare valore tramite la collaborazione tra fornitore e cliente. Il contratto stipulato ha una mera valenza di supporto alla collaborazione;
4. L'unica costante è il cambiamento, i piani programmati non sempre sono utili, bisogna essere sempre pronti alla flessibilità;

La definizione di lavoro agile per quanto riguarda il nostro paese è fornita direttamente dal ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal ministero dell'università e ricerca. Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

La definizione di smart working, contenuta nella legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come, ad esempio, pc portatili, tablet e smartphone)¹.

Ai lavoratori agili viene garantita la parità di trattamento - economico e normativo - rispetto ai loro colleghi che eseguono la prestazione con modalità ordinarie.

È, quindi, prevista la loro tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella circolare n. 48/2017.

Il concetto di lavoro agile però non deve essere scambiato solo per Smart Working, anzi l'Agile Working non è la stessa cosa ma se ne differenzia in molteplici aspetti. Nel mondo odierno assistiamo sempre più ad evoluzioni e dinamiche che cambiano il nostro modo di pensare, influenzano le decisioni, non solo per le persone ma anche per le imprese. La velocità, il contatto diretto con il cliente, l'adattabilità sono alcune delle priorità che le aziende stanno cercando per riuscire a produrre nuovi prodotti o servizi che rispondano al meglio alle logiche di mercato.

¹ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Definizione lavoro agile

In questo ambito l'Agile Working nasce come un sistema ben delineato per poter ridurre i tempi di lavoro e superare i blocchi derivanti dai diversi passaggi da dover affrontare nella catena del lavoro. Alla base dell'idea dell'agile infatti c'è il bisogno di aumentare l'efficacia delle aziende nel rispondere alle esigenze dei clienti e di adeguarsi nei prodotti e servizi sempre più fatti su misura.

L'idea dunque è quella di anticipare il cambiamento in atto e non seguirlo soltanto.

Per poter attuare ciò si avrà bisogno di aumentare l'autonomia progettuale, portandola ai massimi livelli, costruendo team che, nella più completa autonomia e piena responsabilità, portino avanti dei progetti realizzandoli, team formati da persone con ruoli, competenze e funzioni diverse tra di loro. Solo con questa modalità si potrà portare a termine un progetto nel modo più efficiente ed efficace. Questa modalità di lavoro però farà venir meno anche la componente organizzativa su cui si basano le aziende al giorno d'oggi: una divisione per dipartimenti aziendali e gerarchie.

Le tecnologie digitali consentono a ciascuno di noi di gestire situazioni lavorative con modalità prima inimmaginabili, cogliendo l'utilità di funzionalità via via sempre più ricche, come ad esempio lavorare assieme (cooperative working), condividere obiettivi e attività (team collaboration), mettere in comune dati, informazioni, documenti (sharing), collaborare alla produzione di contenuti (content creation), comunicare in video e voce con gli altri, dentro e fuori (communicate), vivere e sviluppare relazioni sociali e professionali (networking), essere presenti, riunirsi anche a distanza (effective meetings), rendere disponibili le proprie competenze ed esperienze (collaboration expertise).

Lo smart working va a configurare nel concreto della vita di ognuno di noi il portato dei processi di digital transformation in atto nel mondo della produzione di beni e servizi, al punto da divenire il nuovo paradigma culturale che sta modificando il modo di lavorare delle persone. È una opportunità che si realizza attraverso la combinazione delle potenzialità offerte dai device mobili (tablet, smartphone), con l'uso delle tecnologie di archiviazione dei dati su cloud, con gli strumenti di unified communication, con le funzionalità offerte dalle piattaforme aziendali a supporto del lavoro collaborativo.

Si potrebbe pensare che il digital working determini benefici solo per chi vive situazioni lavorative dinamiche, itineranti, per intenderci dirigenti, professional, tecnici, commerciali, etc. In realtà permette, anche, di raggiungere uno scopo diametralmente opposto: ridurre gli spostamenti e semplificare il proprio stile di vita anche per chi normalmente svolge un lavoro sedentario o amministrativo.

Lo smart working sfrutta e combina le nuove tecnologie per rendere le nostre attività meno legate agli spazi dell'ufficio, o alla presenza fisica alla propria scrivania, anche in situazioni in cui non disponiamo del personal computer che ci è stato assegnato, all'esterno della nostra sede di lavoro,

così come in sede, p.e. durante una riunione di lavoro. Nel contempo ci rende disponibili funzionalità digitali per comunicare, lavorare, collaborare, coordinare e controllare, offrendo l'opportunità di essere più efficaci e produttivi nel proprio lavoro, per la immediatezza con la quale ci rende possibile accedere e condividere le informazioni, i documenti, le conoscenze necessarie per lo svolgimento delle nostre attività, e per un più efficace utilizzo del nostro tempo.

Nel mondo anglosassone, quando si descrivono le nuove modalità lavorative indotte dall'uso delle tecnologie digitali, si fa riferimento ad una varietà di opzioni che rispondono a esigenze diverse. Accanto allo smart working, si parla per esempio di flexible working e di agile working.

Purtroppo, l'uso improprio di anglicismi ha determinato nel linguaggio comune una gran confusione, perchè spesso vengono utilizzati con significati diversi, talvolta differenti dall'uso che se ne fa nel mondo anglosassone. Un esempio per tutti, smart working viene utilizzato nella pubblica amministrazione italiana come sinonimo del cosiddetto "lavoro agile", perché così è riportato negli atti legislativi che disciplinano la prestazione lavorativa fuori del luogo di lavoro.

In realtà, siamo di fronte a una evoluzione delle modalità lavorative che assume declinazioni via via differenti in funzione della diversa finalizzazione delle tecnologie digitali e dell'influenza che esse determinano sui diversi attributi che caratterizzano una situazione lavorativa: orario di lavoro (when), luogo di lavoro (where), strumenti e funzionalità utilizzate (how), tipologie di obiettivi da conseguire (what), tipologia di ruoli/competenze impegnate (who).

Nel flexible working, la tecnologia è destinata prevalentemente a rendere possibile un modo di lavorare che garantisca ritmi di vita/lavoro confacenti alle proprie esigenze, ad esempio avere orari di inizio e fine flessibili o lavorare da casa. È una pratica lavorativa definita in accordo con il datore di lavoro, che consente ai dipendenti un certo grado di libertà nel decidere come il lavoro verrà svolto e in che modo coordineranno i loro programmi con quelli degli altri colleghi. Il datore di lavoro fissa determinati limiti come il numero minimo e massimo di ore di lavoro ogni giorno e i momenti in cui devono essere presenti tutti i dipendenti. Rappresenta il concetto più vicino a quello che il nostro legislatore ha denominato "lavoro agile".

Nello smart working, sono in gioco competenze e abilità digitali sicuramente molto più elevate. Con un uso intelligente e duttile delle tecnologie digitali si riesce a cogliere appieno l'utilità dell'ampia gamma delle funzionalità rese disponibili dalle app e dalle soluzioni web di produttività individuale,

finalizzandole al miglioramento sia delle proprie performance lavorative, che della soddisfazione ottenuta dal lavoro.

Un modo di lavorare più produttivo, che per esempio consente di ottimizzare il tempo destinato al lavoro, lasciando più spazio al tempo libero, oppure che offre l'opportunità di incrementare significativamente le relazioni sociali e professionali, senza vincoli geografici. E ciò vale tanto per il lavoro svolto fuori della propria sede di lavoro, quanto per un utilizzo dinamico degli spazi di ufficio (smart space). Lo smart working si basa su logiche di indipendenza e interdipendenza che è possibile sviluppare solo con un salto di maturità professionale incentrato sulla responsabilizzazione.

Con l'agile working si supera la prospettiva bidimensionale che vede la tecnologia consentire di lavorare in qualsiasi momento e in un qualsiasi luogo, ma comunque sempre lo stesso lavoro di prima, svolto nello stesso modo. Con il termine "agile" si entra in una prospettiva multidimensionale, dove la natura del contributo lavorativo si riconfigura e la tecnologia diviene fattore che abilita verso più elevati livelli di efficacia. L'agile working, pur incorporando le dimensioni della flessibilità del tempo e del luogo, fa leva su di un contributo della tecnologia finalizzato a potenziare la performance ed il risultato. Più che lavorare in un modo diverso, la tecnologia abilita comportamenti lavorativi diversi, ri-configurando le quattro dimensioni: il tempo (in che tempi le persone forniscono il proprio contributo), luogo (da dove le persone forniscono il contributo), ruolo (chi fa, che cosa, con quale competenza, con quale responsabilità), e il risultato (come valore prodotto dalla combinazione dei diversi contributi).

Introduce un approccio situazionale e adattivo, che modifica sostanzialmente i paradigmi organizzativi preesistenti, ridefinendo le modalità di svolgimento del processo lavorativo, enfatizzando approcci integrativi e multidisciplinari, il lavoro collaborativo, il team working, la valorizzazione delle conoscenze.

L'agile working è divenuta una modalità che promette molti vantaggi: riduzione del time-to-market, maggiore aderenza alle aspettative del cliente/mercato, apprendimento continuo, riduzione dei rischi, soluzioni scalabili nel tempo, maggiore flessibilità operativa, coinvolgimento delle parti interessate, trasparenza.

Sempre più le aziende stanno scoprendo i vantaggi degli approcci "agile" e vogliono sfruttarli per scardinare flussi di lavoro aziendali tradizionalmente rigidi e burocratici. "Agile working significa

avvicinare persone, processi, connettività e tecnologia, tempo e luogo per trovare il modo di lavorare più appropriato ed efficace per incrementare il valore di un “task” o di un risultato” (P. Allsopp, founder of The Agile Organisation).

Se ne parla molto in ambito IT come modalità di sviluppo di progetti innovativi, ma in realtà ci sono aziende (p.e. Unilever) che l’hanno adottato come filosofia aziendale e modalità diffusa di funzionamento, e ne apprezzano l’utilità in qualsiasi ambito aziendale, dallo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi mercati, alla ricerca, ma anche nel governo dei processi produttivi.

Da questa veloce rappresentazione emerge uno scenario evolutivo che impatta significativamente sull’organizzazione del lavoro, modificando i tradizionali paradigmi che legano le tre componenti: organizzazione, tecnologia, persone. Appare sempre più evidente la forza abilitante delle nuove tecnologie digitali, le quali consentono alle persone di gestire situazioni lavorative con modalità prima inimmaginabili, e di conseguenza di interpretare ruoli i cui confini appaiono sempre più cangianti. Proprio come quelle “cellule” vitali che venivano sempre evocate per metafora nella descrizione delle organizzazioni “organiche” contrapposte alle organizzazioni “meccaniche”.

Dall’altro lato abbiamo da considerare lo scenario strategico al quale rispondono le nuove modalità di lavoro che afferiscono al digital working. Esse sono spesso funzionali a strategie competitive che richiedono una riconfigurazione del business service model, e che implicano il recupero di flessibilità operativa, dinamicità, prossimità con il contesto/cliente. Nel settore bancario si parla di Smart banking, così come in tanti altri settori si lavora per disintermediare il rapporto con i clienti, alleggerendo la presenza fisica sul territorio.

Tra l’una e l’altra prospettiva, c’è quella del cambiamento necessario per accompagnare armonicamente il contesto aziendale sulla direttrice strategica auspicata. Il change management assume oggi la connotazione di digital transformation. È così denominato perché il change è abilitato dalla adozione di nuove tecnologie, coinvolgendo tutto l’ecosistema che influenza i processi di business, modificando sostanzialmente, sino a divenire disruptive transformation da quelle hard, come strutture, processi, ruoli, competenze, sistemi di gestione, a quelle soft, come quelle culturali, sociali, creative, manageriali.

Conciliare, innovare e competere. I tre diversi ma fondamentali obiettivi dello smart working, il quale si configura come un nuovo approccio all’organizzazione aziendale, dove le esigenze di ciascun lavoratore si completeranno con le esigenze più ampie dell’impresa². Sappiamo infatti che il lavoro agile (o smart working, inteso nel senso più ampio del termine e non fine solo ai processi attuati in funzione della flessibilità del lavoro) comprende diversi fattori e aspetti. Passando dunque dalla

² cliclavoro.gov.it

flessibilità dell'orario di lavoro e del luogo dove viene offerta la prestazione lavorativa fino ad arrivare a diverse forme di welfare aziendale per poter facilitare il personale impegnato in assistenza parentale o lavoratori genitori.

Nel paese il primo quadro normativo definito per il lavoro agile lo troviamo nella legge n.81/2017, questa norma infatti come scritto anche in precedenza fornisce una definizione del lavoro agile nell'ambito del lavoro subordinato, dove si ricomprendono tutti gli aspetti legati alla flessibilità dell'orario o del luogo del lavoro o ancora rispetto a i vari strumenti tecnologici che il datore di lavoro fornirà ai propri collaboratori, garantendone anche il buon funzionamento.

Inoltre la norma dataci dal legislatore conferma la volontarietà dell'accordo tra le parti, infatti si dovrà porre in essere un contratto nel quale, tramite la norma, vengono fornite le parti minime da dover inserire al suo interno.

I team Agile si caratterizzano per avere al proprio interno diverse competenze e background differenti, garantendo per ogni fase del progetto la considerazione di ogni aspetto per poter deliverare il prodotto/servizio migliore per il cliente finale. Questo processo si basa però anche sulla caratteristica di mettere il cliente al centro, farlo partecipare al progetto, in questo senso infatti prende piede il "done is better than perfect", dove il prodotto/servizio verrà sottoposto al controllo del cliente stesso, testandolo, per poter poi apportare modifiche e migliorarlo piuttosto che realizzare qualcosa che potrebbe risultare anche inutile per il cliente stesso.

Difatti le pratiche Agile stanno prendendo sempre più piede e si stanno diffondendo sempre più nelle organizzazioni, perché l'utilizzo di queste pratiche permette alle aziende di crescere più velocemente e migliorare il fatturato, una ricerca di Accenture spiega bene il fenomeno, indicando come le aziende più performanti sono anche quelle che più utilizzano le pratiche agile.

Si potrebbe paragonare la pratica Agile allo sport del rugby, Agile è valorizzare le voci di tutti coloro che sono coinvolti in un progetto con la massima trasparenza per fornire il massimo valore ai clienti³. Come i rugbisti anche i lavoratori agile sono interdipendenti gli uni dagli altri, non ci sono gerarchie, e il risultato finale non è mai del singolo ma della squadra intera. La collaborazione viene prima di qualsiasi altra priorità.

³ Agile Working: un nuovo modo di lavorare come in una squadra di rugby, Francesca Devescovi, marzo, 2019

Questa metodologia affascina perché si fonda sulla collaborazione, inclusione delle diversità, responsabilizzazione e imprenditorialità. È abbastanza semplice da comprendere ma difficile nel realizzarla soprattutto in organizzazioni complesse. Tuttavia i suoi principi possono essere alla base di qualsiasi gruppo di lavoro e ispirare nuovi progetti.

1.2 Aspetti fondamentali dell'Agile Working

Per quanto riguarda la terminologia, sappiamo che non sempre l'agile working viene tradotto nel modo giusto, infatti il focus quando si parla di lavoro agile rimanda sempre alla flessibilità delle ore, alle ore alla propria scrivania e al proprio lavoro a casa. Ma in realtà quanto si discostano le diverse concezioni di agility work l'una dall'altra? Un articolo del padre della Agile Organisation spiega al meglio quali possono essere le differenze nelle varie idee di Agile.

E' chiaro che "il lavoro è una attività e non un posto", definizione che guida anche il termine "location di lavoro indipendente", tuttavia mentre il lavoro lontano dal luogo del lavoro è in aumento, non tutto il lavoro è indipendente dalla sede e pratiche di lavoro Agile possono essere applicate alle attività lavorative all'interno dei luoghi di lavoro.

Per alcuni il lavoro flessibile è il pensiero "statutory focused" di prima generazione, mentre il lavoro agile è il nuovo paradigma, "uno strumento di trasformazione (transformation tool)" che è la pietra angolare della strategia di proprietà e persone che fornisce vantaggi in termini di costi, produttività e sostenibilità a beneficio di business, dipendenti e clienti.

La maggior parte delle definizioni di lavoro flessibile seguono lo slogan "anytime, anyplace, anywhere". Dunque si hanno due dimensioni ed infatti i "nuovi modi di lavorare" devono essere multidimensionali; non ci si limita a fare lo stesso lavoro nello stesso modo in un momento o in un luogo diversi. In effetti un lavoro efficace non riguarda tanto il luogo o anche quando le persone lavorano, ma piuttosto il modo in cui lo fanno e ciò che ottengono.

Il lavoro agile comprende la dimensione del tempo e della flessibilità del luogo, ma comporta anche un lavoro incentrato su prestazioni e risultati. In effetti, l'agile più che lavorare in un modo diverso, è essere e comportarsi in modo diverso. Una Trasformazione. Attraverso l'Agile Future Forum, il cui obiettivo è fornire leadership e supporto pratico per la diffusione di pratiche di lavoro agili, sappiamo di poter considerare queste pratiche nelle quattro dimensioni di: tempo (quando lavorano le persone?),

Posizione (dove lavorano le persone?), Ruolo (cosa fanno le persone lo fanno?) e la fonte (chi svolge il lavoro?).

Il lavoro agile non è un nuovo tipo di lavoro, ma un "nuovo modo di lavorare".

Può certamente essere racchiuso nel termine "lavoro intelligente", che riguarda i vantaggi ottenuti dal cambiamento delle pratiche di lavoro, dall'implementazione di nuove tecnologie e dalla creazione di nuovi ambienti di lavoro. Dietro la diffusione dei nuovi modi di lavorare c'è il miglioramento progressivo della tecnologia mobile, wireless e di rete fissa e i relativi investimenti in fibra, larghezza di banda, capacità dei server, capacità dei dispositivi, cloud computing e comunicazione unificata. In effetti la rete o il mondo digitale è sempre più visto come il luogo di lavoro con il conseguente aumento delle persone che lavorano nel "cloud" o "mondo virtuale".

Nell'Agile si possono trovare termini come "Home Working" o "lavoro mobile"⁴. Questi sono essenzialmente classificati come "stili di lavoro" che riferiscono al luogo o alla descrizione del luogo nei concetti di lavoro agile e flessibile. "Hot desking" e "Touchdown" sono altri termini utilizzati riguardanti specifiche "impostazioni di lavoro" nei luoghi di lavoro che supportano stili di lavoro condivisi e mobili.

Uno dei motivi per cui il lavoro agile è difficile da definire è che non esiste una taglia unica per tutti; ha temi comuni ma è essenzialmente individuale e implica la scelta di come, cosa, dove e quando lavorare. Il lavoro agile abbraccia sia la dimensione fisica che digitale del luogo di lavoro, per poter dare supporto e potere nelle decisioni delle persone riguardanti il dove, il quando e in che modo scelgono di massimizzare la produttività, portando innovazione e quindi in definitiva, riuscire ad offrire un valore aggiunto all'organizzazione.

Il lavoro agile consiste nel riunire un insieme di caratteristiche, come: persone, processi, tecnologia, tempo e luogo di lavoro; trovando il modo più efficiente ed efficace di lavorare per portare a termine un determinato compito. Funziona secondo linee guida fornite, ma senza confini (in che modo viene raggiunto l'obiettivo).

Sappiamo che elementi per un progetto di successo riguardanti l'Agile working, o meno propriamente lo smart working sono i seguenti: competenze differenti tra loro nel team e un agire sistematico su diverse leve di progettazione.

Essenziale è la funzionalità reciproca tra le soluzioni tecnologiche adottate, il modo in cui vengono ripensati e ridefiniti gli spazi fisici e lo sviluppo di competenze così come una cultura aziendale orientata ai risultati.

⁴ What is Agile Working, Paul Allsopp, Founder of The Agile Organisation, 2010

Gli aspetti dunque fondamentali sono: tecnologie, competenze, spazi e cultura. Le fondamenta di ogni buona pratica di Smart Working.

Per quanto riguarda le Tecnologie, abbiamo dalla letteratura e dalle esperienze empiriche delle organizzazioni un passaggio dalla “Social Collaboration” alla “Workspace Technologies”. Difatti una delle prime necessità, da tenere sotto controllo, per l’implementazione di un’iniziativa di Smart Working deve essere quella di analizzare la tecnologia disponibile per l’organizzazione in questione, in modo tale da poter capire e definire la fattibilità del progetto.

Le Tecnologie digitali rivestono un ruolo molto importante, se non fondamentale, nell’agevolare e rendere possibili nuovi modi di lavorare. Inoltre sono uno dei driver dell’Agile Working.

Il digitale permette di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, creando un digital workplace dove possono interagire comunicazione, collaborazione e socializzazione pur rimanendo indipendenti da orari e luogo di lavoro.

Le competenze sono invece le Digital Skills per la rivoluzione “Agile”.

Sappiamo che le tecnologie digitali sono una componente fondamentale per poter implementare iniziative di Agile Working, come il lavoro da remoto, ma affinché tutto avvenga in modo efficace ed efficiente si dovrà agire anche sullo sviluppo di competenze digitali in modo tale che possano essere trasversali rispetto alla posizione, ruolo o profilo professionale di ognuno.

Lo sviluppo di competenze digitali è rilevante nelle organizzazioni, non solo perché rende il lavoro più smart, ma anche perché, dato il grande impatto dell’era digitale sulle organizzazioni, garantisce una employability delle persone del medio-lungo periodo.

Ultimo aspetto fondamentale riguarda la cultura, si orienta l’organizzazione verso un approccio result-based. Sappiamo che nelle grandi organizzazioni il numero di iniziative di smart working è cresciuto in modo esponenziale, indagando meglio però vediamo come in realtà il numero di organizzazioni che hanno davvero cambiato il proprio approccio di organizzazione è ancora molto limitato. L’esperienza delle aziende più mature mostra come la vera posta in palio sia l’affermarsi di un’organizzazione capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, riconoscerne il merito, sviluppare talenti e l’engagement verso l’innovazione e il cambiamento.

1.3 In Quali organizzazioni?

Le caratteristiche, che le organizzazioni dovrebbero avere per poter essere definite agili, sono molteplici e differenti tra loro.

Una di queste è l'innovazione e la sua gestione, si devono infatti necessariamente definire i criteri da cui partire, definendo dunque i processi e i prodotti da sottoporre ad una reingegnerizzazione tenendo conto delle nuove e disponibili tecnologie digitali.

Occorre dunque comprendere la nuova proposta di valore ottenibile attraverso le nuove tecnologie e da un lato lanciare iniziative di sviluppo, mentre dall'altro comunicare la nuova proposta di valore di mercato.

Un ulteriore elemento caratterizzante questa tipologia di organizzazioni è il focus sul cliente. Non si tratta in realtà di elemento nuovo, in quanto da tempo le grandi organizzazioni hanno istituito modelli di business basati sull'ascolto del mercato. Ma con l'Agile si è avuto un passo in più, le organizzazioni infatti si spingono sempre oltre facendosi dettare dal mercato le caratteristiche ed i criteri per i prodotti, così come le logiche di partnership per creare e commercializzare nuovi prodotti. Questo nuovo di porsi però avrà bisogno di estrema flessibilità, si dovrà lavorare per piccoli team in modo tale da poter sostenere ogni piccolo cambiamento progettuale nel modo più efficiente possibile. Questo richiederà un processo decisionale snello e poco ricorso alla burocrazia interna.

Tutto ciò pone delle sfide importanti alle aziende, principalmente quelle che sono più grandi e datate. Altra caratteristica per queste organizzazioni è la necessità di avere al proprio interno dei manager che riescano ad interpretare al meglio la flessibilità richiesta dal modello, in modo tale da riuscire ad attuare i modelli organizzativi e massimizzare la produttività dei team.

Inoltre questi manager non dovranno concentrarsi solo sugli aspetti di micro-management, ma orientare i comportamenti del team favorendo lo sforzo e contemporaneamente l'integrazione dei gruppi di lavoro con il resto dell'organizzazione.

Questi nuovi manager infatti si sono formati in contesti fortemente innovativi, assimilando dunque il nuovo modo di operare all'interno delle organizzazioni agili.

Ulteriore caratteristica che queste aziende devono avere riguarda le risorse umane, infatti con le nuove strategie, le nuove modalità di gestione e i nuovi ruoli professionali si presuppone che anche le risorse umane acquisiscano un nuovo ruolo, in grado di scegliere, di formare e sviluppare le competenze necessarie per poter far fronte alla scarsità dell'offerta.

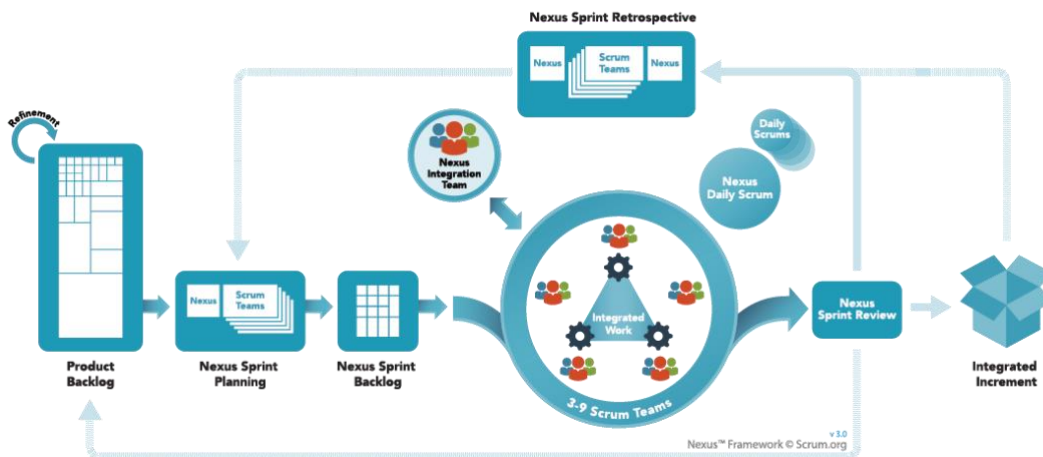
Tale funzione dovrà anche sopperire alla scarsa regolamentazione e contrattualistica che riguarda le prassi interne da adeguare alle norme che dovranno tener conto della realtà mutuata.

1.4 Differenti tecniche di veicolo per l'Agile Working

Tra le differenti manifestazioni di Agile Working, ne esistono più di 40 da applicare nella propria organizzazione, possiamo elencare come più utilizzate:

- **SCRUM;**
- **KANBAN;**

La metodologia **SCRUM** nasce alla fine degli anni 80', da Ken Schwaber e Jeff Sutherland (facenti parte dei 17 firmatari del manifesto Agile). Scrum prende il nome dalle mischie del rugby, dove tutti i giocatori spingono nella stessa direzione: l'obiettivo dello SCRUM è appunto questo, fare in modo che tutti i membri del team lavorino coordinati verso il medesimo obiettivo.



Fonte: Scrum.org

Questa metodologia è caratterizzata da diversi elementi:

- Focus sul lavoro dei team, ai quali sono dedicati specifici obiettivi di sviluppo applicativo. Team composto da non più di 10 persone;
- Ruoli dati dal Product Owner, il quale definisce obiettivi e priorità, e dal SCRUM Master, il quale facilita il lavoro dei membri del team;
- Lo sviluppo del software (in quanto la metodologia Agile nasce proprio per snellire questo processo) è gestito tramite un "Product Backlog", in pratica una lista di priorità chiamate "storie";

- Tutto il processo è organizzato tramite iterazioni, chiamate “sprint”, di durata tra le 2-4 settimane, dove si realizzano le “storie” con maggiore priorità;
- Troviamo alcuni momenti in cui il team lavora insieme e bene: stand up meeting, per definire cosa fare in uno sprint; lo Sprint Review, dove vengono condivisi i risultati raggiunti in uno sprint; ed infine retrospective, per riflettere in che modo poter migliorare le modalità di lavoro;
- Come ultimo punto troviamo l’analisi finale, la quale viene effettuata nell’ultimo momento possibile, attraverso anche forme di miglioramento come la “user story mapping”;

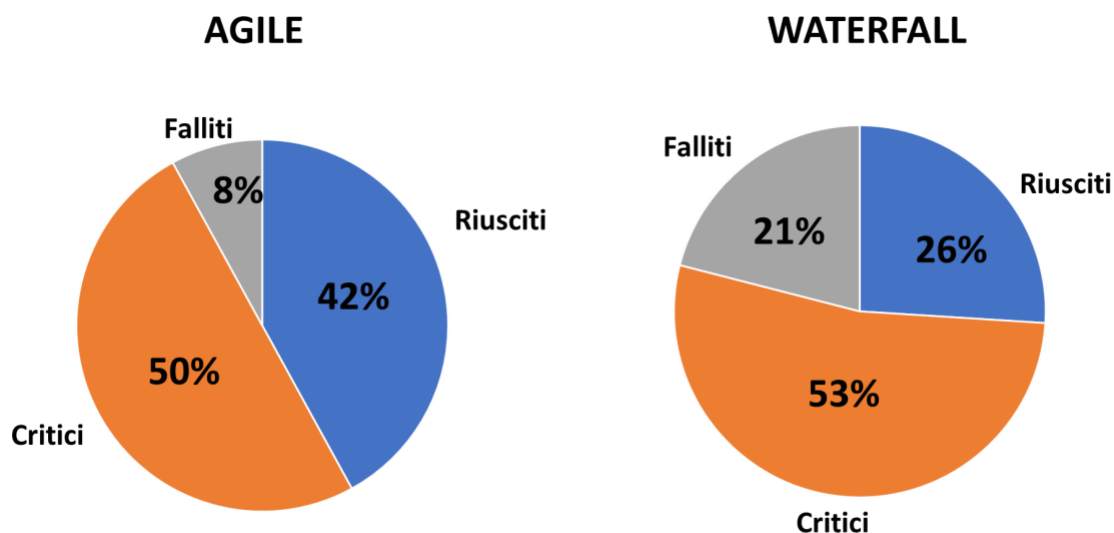
Questo metodo di lavoro permette al team di raccogliere tutti i feedback dati dal cliente finale, in modo tale da riprogrammare, se ce ne fosse bisogno, garantendo una elevata flessibilità.

Tramite questo approccio inoltre si possono definire le priorità di un prodotto, andando ad evitare le funzionalità che possono risultare inutili.

Questa metodologia può essere applicata non solo ad un team ristretto, ma anche ad unità più ampie all’interno dell’organizzazione. Per raggiungere questo obiettivo esistono diversi metodi: SAFe (Scaled Agile Framework), Less (Large Scale SCRUM), Scrum of Scrum, DaD (Disciplined Agile Delivery) ed infine Nexus.

L’utilizzo della pratica SCRUM si è dimostrato essere molto utile per le aziende, infatti andando a vedere i vari risultati possiamo notare come le aziende Agile abbiano un tasso di successo nei progetti estremamente più alto rispetto alle organizzazioni che adottano il metodo “waterfall”.

Con Il metodo “Waterfall” infatti, del totale dei progetti il 53% è critico, il 21% fallisce e solo il 26% ha dei risultati. Mentre con la metodologia Agile (SCRUM), il 50% dei progetti è critico, solo l’8% fallisce e il 42% ha invece risultati positivi.



Fonte: Standish Group Chaos Studies 2013 - 2017

Come una delle concezioni di lavoro agile troviamo la forma di Business Agility⁵, sappiamo già che il metodo Agile si concentra sul prodotto per superare il concetto di progetto. Si identificano infatti pochi prodotti, che vengono associati in diversi team, piuttosto che avere molti progetti con un'elevata interdipendenza tra loro. Questo metodo consente di mantenere il know how e la capacità di sviluppare sempre più le tecnologie digitali, le quali non sono statiche ma in un continuo divenire.

Con il termine Business Agility si vuole intendere l'applicazione dei principi Agile in organizzazioni che hanno una logica di benefici di business.

All'interno di questo concetto al giorno d'oggi si fanno rientrare tutte le teorie che ripensano in modo radicale le organizzazioni, passando attraverso processi e metodi completamente differenti rispetto a quelli precedenti (es. dall'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor fino ai giorni nostri). Alcuni nomi dati a questa nuova generazione di organizzazioni sono Organizzazioni Teal⁶, Sense&Respond.⁷

Nomi che derivano da esperienze concrete di molte aziende, le quali hanno sviluppato nel tempo modelli manageriali innovativi basati sulla metodologia Agile. Alcune di queste esperienze sono

⁵ Agile Transformation, come cambia il modo di lavorare per affrontare la trasformazione digitale, Marco Mazzuco, giugno, 2019

⁶ Reinventare le organizzazioni, Frederic Laloux, 2016

⁷ Sense and Respond, Jeff Gothelf e Josh Seiden, february, 2017

diventate dei veri e propri Framework, a volte esportati anche verso altre aziende (es. Semco Style Institute o a Google con re:Work).

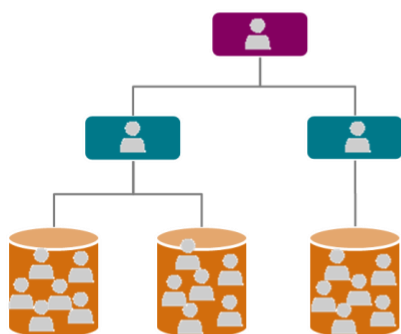
Altre volte invece troviamo dei metodi di fallimento, come ad esempio l'utilizzo del modello spotify in aziende molto differenti e che quindi porterà naturalmente ad un fallimento.

Applicare la Business Agility all'interno delle organizzazioni significa intanto creare dei team che siano cross-funzionali e dedicati per obiettivi specifici, ad esempio portando avanti una linea di prodotti, piuttosto che determinate azioni di marketing. In tutti i contesti dove l'innovazione è importante, dove bisogna avere una velocità di risposta l'Agile può rappresentare la giusta scelta.

Per poter applicare però questo metodo su ha bisogno di una attenta analisi di tutta l'organizzazione, infatti bisogna strutturare nuovi modelli, eliminando anche alcune figure, come ad esempio il middle management, facente parte della classica figura tradizionale di piramide gerarchica.

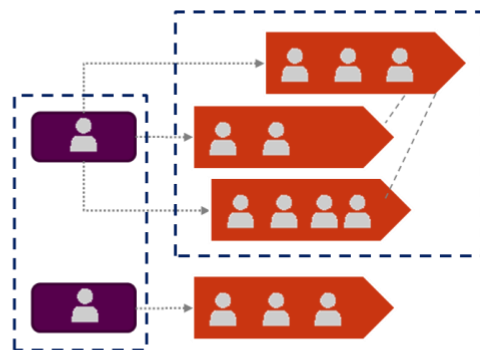
Da ciò deriva la necessità di predisporre di forme di coordinamento per il lungo periodo, per orientare la crescita delle persone all'interno dell'organizzazione. Si svilupperanno dunque famiglia professionali, comunità di pratica e altre forme di coordinamento.

Unità organizzative stabili nel tempo ...



... organizzate in una piramide gerarchica fra persone

Team snelli e variabili nel tempo ...



... strutturati per filoni e con meccanismi di allineamento trasversali

Differenti oltre le tipologie e concezioni di Agility work sono anche i processi HR, soprattutto riguardanti la valutazione con il metodo di performance management, il quale si orienta sempre più verso la persona rispetto al passato, legato alle mere logiche retributive (assegnazione quota variabile di compenso).

L'obiettivo è di dunque di portare le persone a sviluppare le performance tramite un ciclo di obiettivi e feedback con intervalli di tempo sempre più brevi, rispetto al classico anno solare. Tale modalità permette di poter dare obiettivi maggiormente concreti e sfidanti, definiti sulle responsabilità della persona stessa (grande attualità ha in quest'ambito il modello OKR – Objectives & Key Result).

L'applicazione della metodologia Agile, cambia dunque non solo il modello organizzativo e le decisioni all'interno dell'azienda, perché cambiano le unità organizzative e i processi, ma cambia anche la cultura aziendale stessa, poiché cambiano gli stili di leadership ed il significato del ruolo che ogni persona possiede.

Altra metodologia applicabile all'Agile Working è la **KANBAN**, la quale come le altre aiuta a definire gli obiettivi e le attività da svolgere nel tempo, permettendo un aumento della produttività e di monitoraggio dei risultati.

Il fine è di scomporre grandi obiettivi in piccole attività in modo tale da rendere possibile e più facile un continuo monitoraggio e una maggiore efficacia ed efficienza nei compiti svolti.

Il Kanban è una tecnica della Lean production (produzione snella), che rende possibile il Pull Flow, cioè il “flusso tirato” dei materiali.

Il nome Kanban deriva da due ideogrammi, il primo Kan (看) significa “visuale”, mentre il secondo Ban (板) significa “segnale”. Questo metodo si basa infatti su dei cartelli fisici che permettono l'acquisto, i movimenti e la produzione dei materiali.

L'obiettivo finale di questo processo è di evitare la sovrapproduzione, lo spreco che per un'azienda impatta di più sulle performance di un sistema produttivo.

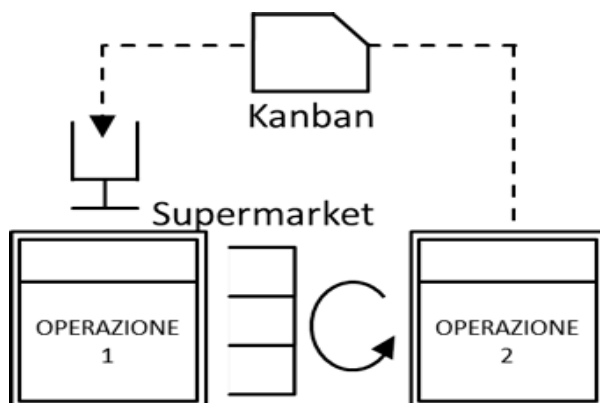
Grazie al Kanban è possibile far circolare le informazioni in modo sistematizzato all'interno dell'azienda ed in qualche eventualità anche tra azienda e fornitori, in modo tale da poter eliminare la necessità di sistemi complessi di programmazione della produzione. Il Kanban si configura in modo

molto semplice, con un cartellino fisico, come detto in precedenza, dove sono riportate tutte le informazioni necessarie per la realizzazione del prodotto. Di conseguenza il Kanban rappresenta il motore dell'azienda, gestendo in modo del tutto automatico la quotidianità degli ordini di lavoro e consentendo ai responsabili di occuparsi di sviluppare i miglioramenti del sistema o delle criticità.

I Kanban possono distinguersi in due tipologie:

- Di movimentazione, o di trasporto, che servono per spostare componenti e materiali per un processo produttivo;
- Di produzione, che rappresentano veri e propri ordini di produzione, attraverso i quali si realizza il processo iniziale per produrre un determinato componente per un processo a valle;

I flussi produttivi tirati non necessitano di risorse dedicate alla programmazione della produzione e hanno il vantaggio di eliminare l'Effetto Forrester, detto anche effetto frusta o Bullwhip, il quale indica un aumento della variabilità della domanda man mano che ci si allontana dal mercato finale e si risale la catena di fornitura.



Rappresentazione del ciclo kanban nel Value Stream Mapping (Mappatura del flusso del valore)

Alcuni benefici derivanti dall'applicazione di questo metodo sono:

- Eliminazione della sovrapproduzione;
- Aumento flessibilità per rispondere al meglio alle esigenze dei clienti;
- Semplificazione sistema informativo;
- Maggiore integrazione nella catena dei processi, che va dai fornitori ai clienti;

1.5 Benefici Agility Work

Una ricerca realizzata da Vodafone, la prima azienda italiana in termini di lavoro agile secondo il politecnico di Milano, su un campione di 8mila lavoratori, datori di lavoro, manager e dirigenti di piccole e medie imprese provenienti da dieci paesi, ci spiega a che punto è lo smart working e quali sono i benefici e i limiti o rischi in cui si può incorrere.

Secondo i dati forniti, in più della metà dei casi chi ha adottato pratiche di smart working o lavoro Agile ha notato un miglioramento in termini di produttività, di crescita dei profitti e di reputazione aziendale. Un ruolo fondamentale è quello delle reti mobili di ultima generazione (4G), utilizzate dagli intervistati, insieme a quello della banda larga casalinga, utilizzata da più della metà dei lavoratori per accedere alle applicazioni di lavoro su smartphone, tablet e portatile.

Tra le barriere che impediscono la crescita di questo modello ci sarebbero invece i pregiudizi culturali, la paura che i dipendenti non lavorino con lo stesso impegno e il timore di attriti, all'interno dell'azienda, tra chi lavora in modo flessibile e chi no.

In Italia ad esempio, solo il 31% dei lavoratori intervistati ha adottato lo smart working, posizionando l'Italia al penultimo posto tra i Paesi coinvolti nella ricerca, seguita solo da Hong Kong. Interrogati sulla scarsa diffusione di questo modello, circa il 40% ha risposto che il lavoro agile non si adatta al proprio ruolo oppure di preferire il lavoro tradizionale. Eppure quasi la metà dei lavoratori che beneficiano dello smart working ha riscontrato un netto miglioramento dell'equilibrio tra vita personale e vita d'ufficio, che finisce per influire positivamente anche sulla produttività.

Il 70% delle aziende intervistate ha già attivato politiche di lavoro flessibile, riscontrando in 8 casi su 10 un aumento sia della produttività che del morale dei dipendenti.

Tra le principali barriere, oltre a quelle già citate, c'è anche quella della mancanza di strumenti tecnologici: circa il 40% non è in grado di utilizzare soluzioni di audio e video conferenza, e lo smartphone aziendale viene fornito ad appena il 14% degli intervistati.

I vantaggi ottenibili dall'introduzione di pratiche di Agile Working si possono misurare in termini di attività, riduzione dell'assenteismo e riduzione dei costi per gli spazi fisici.

Andando a consultare le evidenze raccolte dall'osservatorio smart working del politecnico di Milano, attraverso alcuni case study effettuati si può stimare un aumento della produttività per lavoratore,

derivante dall'adozione da parte dell'azienda di un modello Agile che sappia rispondere al meglio alle logiche smart, del 15%.

Inoltre con una stima di coloro che sono smart worker, cioè circa 570 mila lavoratori (dati 2019), con una crescita del 20% rispetto al 2018, si può vedere come l'impatto di queste pratiche possano portare ad un aumento della produttività media intorno ai 13 miliardi di euro, parlando soltanto dell'Italia¹⁰. I benefici però non sono solo per le aziende, anzi sono altrettanti e concreti anche per i lavoratori, di seguito qualche esempio:

- Riduzione dei tempi e costi di trasferimento;
- Miglioramento del work-life balance;
- Aumento della motivazione e della soddisfazione;

Le stime sono riguardanti anche il tempo medio risparmiato da uno smart worker nell'arco di una giornata lavorativa, arrivando anche a risparmiare 60 minuti. In totale dunque il tempo risparmiato in un anno lavorativo sarebbe pari a 40 ore per smart worker,

Lo smart working permette di avere vantaggi e benefici anche rispetto alle tematiche aziendali, tematiche molto importanti nel mondo dei nostri anni, con la grande importanza che sempre più ricoprono all'interno delle organizzazioni.

Tematiche riguardanti:

- Riduzioni di emissioni di CO2;
- Riduzione del traffico cittadino (con miglioramento del work life balance per i lavoratori);
- Miglioramento e utilizzo maggiore dei trasporti pubblici;
-

Si possono infatti ottenere miglioramenti in termini di emissioni fino a 135 kg di CO2 per persona all'anno.

Il Tema del lavoro agile, il quale in Italia è sempre più accomunato allo smart working, rimane quindi un tema centrale ed importante per le aziende, le quali dovrebbero puntare su di esso per poter dare un nuovo slancio e nuova vitalità al sistema paese.

¹⁰ Smart Working: tutti i vantaggi per l'azienda e per i lavoratori, gennaio, 2019, Fiorella Crespi

Altri vantaggi derivanti dalle logiche di Agile working possono essere ricondotti a¹¹:

- Notevole riduzione dei costi di gestione, riducendo infatti gli spazi fisici per uffici o ancora utilizzando gli spazi, che in precedenza erano adibiti alle funzionalità lavorative, in modi differenti, ad esempio affittandoli per progetti di co-working;
- Miglioramento dei processi produttivi, dati dal fatto che con la metodologia agile si restringono i tempi di delivery dei progetti;
- La possibilità di collaborare contemporaneamente con figure specializzate, nella metodologia Agile infatti troviamo figure che sono “master” e altre che invece sono più “agile”;
- Ambiente di lavoro più dinamico, flessibile e collaborativo. Capace di rispondere al meglio alle problematiche aziendali;

Da vantaggi e svantaggi deriva anche l'importanza della formazione, le imprese infatti saranno chiamate ad effettuare grandi investimenti, in quanto il processo di evoluzione verso il lavoro agile è e sarà complicato, sotto l'aspetto organizzativo e culturale. Si dovrà essere capaci di far passare messaggi che ai più risultano sconosciuti, non a caso ancora tante aziende hanno difficoltà nella applicazione o comunque riescono ad implementare una piccola parte del metodo. Difatti lo smart working o lavoro agile richiede competenze specifiche per supportare l'attivazione in azienda.

Dunque prima di avviare progetti in questo senso e prima di lanciare messaggi per cercare di cambiare la cultura aziendale sarà necessario analizzare la maturità culturale delle persone, per capire quanto sia compatibile con i nuovi metodi di lavoro.

Oltre a barriere culturali e psicologiche però bisogna tener conto che molteplici posizioni lavorative non potranno essere espresse in modalità Agile.

In tale contesto inoltre la metodologia Agile porta anche ad altri svantaggi, uno di questi è rappresentato dalle scarse possibilità di carriera, infatti si è notato come i lavoratori agili hanno più possibilità di rimanere ancorati ad uno status o posizione senza progredire.

Un altro problema manifestato da molti dipendenti è la reperibilità, infatti si ha la concezione che il lavoratore debba essere sempre reperibile con questa pratica, ma ciò porta anche a disagi, in quanto il lavoratore si sente braccato.

¹¹ Smart Working e nuove competenze: Che benefici per aziende e lavoratori? Luglio, 2019, Marco Litti

1.6 Normativa Agile Working: Legislazione vigente

Lo Smart Working in Italia è legge! Dopo un primo periodo sperimentale caratterizzato da vuoti legislativi e parecchia confusione terminologica, la Legge n.81 del 22 maggio 2017(anche detta Legge sul Lavoro Agile) ha finalmente regolato la materia del lavoro da remoto. La normativa definisce lo Smart Working in tutti suoi aspetti giuridici: diritti dello smart worker e controllo da parte del datore di lavoro, strumenti tecnologici e modalità con cui viene eseguita l'attività da remoto¹².

Analizziamo tutti gli elementi chiamati in causa all'interno dell'articolo, cercando di rispondere alle questioni più salienti:

- Cosa si intende per Lavoro Agile e Smart Working?
- Cosa prevede la legge sullo Smart Working?
- Quali sono gli effetti della normativa a più di un anno dall'introduzione?
- Come sta evolvendo il fenomeno in Italia e in Europa?

L'articolo 18 della Legge n.81/2017 (dall'esplicativo titolo "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato") fornisce una definizione di Lavoro Agile improntata su flessibilità organizzativa, volontarietà delle parti e adozione di strumentazione tecnologica.

Lo smart working, a livello giuridico, va dunque inteso come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, modalità stabilita tramite accordo sulle parti.

Anche con forme di organizzazione per fasi, obiettivi e senza vincoli di orario o luogo di lavoro deciso, con il supporto di elementi tecnologici per la attività lavorativa.

Oltre a definire il concetto di lavoro Agile, la norma identifica anche alcuni aspetti legati alla materia, come la necessità di accordi scritti di smart working, concordati tra datore di lavoro e lavoratore, il quale espliciti l'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, la durata dell'accordo, il rispetto dei tempi di riposo e del diritto alla disconnessione e le modalità di recesso.

Altri elementi rilevanti riguardano:

¹² Lavoro Agile: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile, gennaio, 2019, Fiorella Crespi

- La parità di trattamento economico e normativo;
- Il diritto all'apprendimento permanente;
- Gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza;

Su questo ultimo punto i lavoratori che aderiscono al contratto Agile, di smart working, sono tutelati nel caso di infortuni o malattie professionali, per quelle prestazioni che decidono di effettuare all'esterno dei locali aziendali.

Inoltre sappiamo che la legge esplicita che le disposizioni si applicano anche alle pubbliche amministrazioni. La direttiva n.3/2017 della Legge Madia, prevede infatti che anche la PA, nei limiti delle possibilità finanziarie e senza gravare ulteriormente sul bilancio pubblico adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e fasi di sperimentazioni di lavoro agile.

La stessa INAIL, pur se con qualche mese di ritardo dalla legge, con la circolare n.48 si pronuncia in relazione alle questioni di tutela assicurativa, classificazione tariffaria e retribuzione imponibile, dichiarando che nessuno di questi temi subirà modifiche rispetto all'adozione del lavoro Agile.

Inoltre dal 15 novembre 2017 è disponibile sul sito del ministero la piattaforma per trasmettere gli accordi individuali per il lavoro agile.

L'approvazione della legge è stata sicuro di stimolo per le iniziative di attivazione di processi di Agile working sia nel settore privato che nel pubblico, ma nella PA si è registrato un ottimo tasso di risposta. Il 60% delle PA con progetti strutturati in questa direzione attribuisce lo stimolo all'entrata in vigore della legge, mentre solo per il 17% delle imprese e delle PMI la legge ha sortito un effetto stimolante. Le procedure collegate hanno avuto alcuni effetti negativi per numerose grandi imprese. Questo perché hanno comportato alcune problematiche e complessità nelle comunicazioni da dare in azienda e maggiori oneri per l'adeguazione degli accordi individuali o le policy.

Per le PA l'approccio è stato più morbido. Sicuramente anche in queste realtà si sono avute difficoltà, l'elemento più complicato e critico è la procedura di comunicazione al Ministero del Lavoro e all'INAIL. Al contrario, l'adeguamento delle policy e degli accordi individuali non sono difficoltà critiche per le PA, probabilmente perché i progetti nel settore pubblico sono stati sviluppati

principalmente a valle della legge e i regolamenti e le procedure connesse sono state realizzate dagli enti seguendo le indicazioni delle disposizioni richieste dai provvedimenti normativi.

1.7 Norme Transnazionali

Smart working (lavoro Agile) in Europa.

Lo Smart Working è un fenomeno di interesse anche a livello europeo come dimostra la risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale. Nel documento si evidenzia che il Parlamento europeo «sostiene il Lavoro Agile».

Uscendo infatti dai confini nazionali emerge che il fenomeno, da noi definito, smart working in realtà è un concetto presente, seppure con caratteristiche e livelli di maturità molto differenti.

Tra i paesi pionieri dello smart working troviamo sicuramente l'Inghilterra, nel 2014 il governo britannico ha approvato la legge Flexible Working regulation, la quale dà diritto alle persone di richiedere forme di lavoro flessibili, non solo di smart working ma anche forme di flessibilità come part-time o telelavoro, dove l'azienda può decidere se accettare la richiesta o rifiutarla, dovendo però motivare la negazione.

Alla base del Flexible Working in Inghilterra troviamo motivazioni legate al welfare e al benessere delle persone, il work-life balance, o ancora motivazioni riguardanti la necessità di ridurre gli spazi fisici, il workplace, problema molto importante in Inghilterra.

Altro paese all'avanguardia sul tema dell'Agility è l'Olanda, la quale ha approvato il Flexible Working Act nel 2016, atto che ripropone molte similitudini con quello inglese.

In Belgio, alcune iniziative di Smart Working sono state implementate già dal 2005, senza il bisogno di iniziative di tipo legislativo, con esempi virtuosi nel privato, ma anche nel pubblico.

Anche in svizzera negli ultimi anni si è riscontrato un aumento delle iniziative, mirate però principalmente ad affrontare il problema del congestionamento dell'infrastruttura dei trasporti nelle ore di punta e ad oggi gli Smart Worker svizzeri sono pari al 25% dei lavoratori complessivi.

In Francia, sebbene non esista lo Smart Working così come è strutturato in Italia, senza anche una legge di riferimento, il 31 agosto 2017 sono stati approvati decreti della riforma del lavoro che ridimensionano i vincoli ed i limiti del telelavoro, andando verso una maggiore flessibilità.

CAPITOLO 2

AGILITY WORKING NELLE ORGANIZZAZIONI

2.1 Differenze tra Agile Working, Smart Working, Flexible Working

All'interno delle organizzazioni disponiamo sicuramente di diversi punti di vista riguardo ad ognuno degli argomenti citati nel titolo.

Come già citato in precedenza disponiamo di diverse espressioni per descrivere i cambiamenti in atto, queste le più comuni: Flexible Working, Remote Working, Agile Working e Smart Working.

Per quanto riguarda il Flexible Working, spesso viene accomunato ai concetti di work-life balance, equilibrio di vita personale e vita professionale.

Da ciò possiamo ricavare tre principali aree del Flexible Working¹³:

- Flessibilità oraria, dunque orari variabili di ingresso ed uscita, settimane compresse, lavoro part-time, lavoro condiviso e progetti;
- Flessibilità del luogo, il quale riguarda il mobile working, lavoro da casa, lavorare in altre sedi o organizzazioni o ancora lavoro in co-working o hub appositi;
- Flessibilità nei contratti di lavoro, lavoro come freelance, contratti a progetto o altre forme contrattuali;

Il Flexible Working si caratterizza quindi con ogni modalità che non coincide con la modalità classica di programmazione di lavoro dove il dipendente è impegnato in una sede definita Full-Time.

Si può vedere come una macro-categoria dove poi risiedono tutti gli argomenti che verranno citati nelle prossime righe.

C'è una motivazione principale per cui queste metodologie stanno avendo successo ed è data dal fatto che questo processo si adatta ai bisogni delle persone e del business. Difatti l'introduzione di una

¹³ Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?, 2016, Andrea Solimene

qualunque flessibilità all'interno dell'organizzazione è un primo passo verso ciò che sono i bisogni delle persone in azienda. Inoltre una modalità di lavoro flessibile può permettere di comprimere i compiti di una settimana in meno giorni con orari organizzati in modo autonomo e proprio dalla persona¹⁴.

Parlando del Remote working si intende semplicemente il lavorare da remoto, ossia ogni altro luogo che non sia l'ufficio dell'azienda. Dunque da casa, in co-working o comunque in luoghi dove sia presente il wi-fi. All'interno dell'espressione di Remote Working si possono far rientrare anche espressioni quali mobile working o home working (il quale può essere tradotto in italiano come telelavoro).

Il Remote Working è legato fortemente con la tecnologia, in quanto si basa su modalità lavorative in cui la collaborazione, il confronto ed ancora la comunicazione con i propri colleghi avviene tramite dispositivi tecnologici (piattaforme e applicativi online).

L'Agile working viene descritto come un insieme di pratiche che permettono alla organizzazione di stabilire una forza lavoro ottimale e fornire i benefit generati da una sempre maggiore integrazione tra risorse e domanda di servizi, produttività incrementale e capacità di attrarre talenti.

Dunque si tende ad ottimizzare il modo di lavorare enfatizzando la produttività.

L'Agile Working riflette anche l'approccio dell'Agile Project Management, ossia la metodologia di gestire i progetti che si fonda sui 4 principi cardine descritti precedentemente nel manifesto Agile.

Inoltre bisogna capire anche la differenza tra Agile e Lean, la differenza anche se molto sottile esiste. Si potrebbe spiegare con il fatto che l'approccio Agile è una derivazione di quello Lean, il quale ha origine in Giappone e ha come modello di riferimento il Toyota Production System (TPS), noto ai più come Lean Production o Lean Manufacturing. Modello definito come sistema basato sulla filosofia di ottenere la completa eliminazione di tutti i rifiuti, ricercando i metodi più efficienti¹⁵. Il metodo Agile è sicuramente più legata agli aspetti tecnologici, rispetto alla metodologia Lean, la quale è più legata ad aspetti culturali e di processo.

Entrambi i metodi però hanno la finalità di rendere più snello, flessibile e dinamico il modo di lavorare.

Lo Smart Working, come concetto, è strettamente collegato con l'Agile Working, attraverso una visione maggiormente olistica e di cui verrà accennato in seguito.

¹⁴ Smart Working, Remote Working, Flexible Working: Facciamo chiarezza, Gennaio, 2019, Jonathan Leoni

¹⁵ Toyota Production System, Global.Toyota.com

Di Smart Working viene fornita una definizione data dal CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development): “an approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimising tools and working environments for employees”

Si realizza dunque, secondo questa definizione un approccio differente all'organizzazione del lavoro, mirando a promuovere l'efficienza ed efficacia nel raggiungimento di determinati obiettivi, attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione con il supporto parallelo dei nuovi strumenti tecnologici.

Dunque con la revisione di molte modalità organizzative, sappiamo che sempre più aziende sempre implementano piani di Framework Agile.

2.2 Agility Working e Smart Working _ Differenze, valori, driver

Cosa si intende per Smart Working o Lavoro Agile?

Anche se definito con una legge si ha ancora tanta confusione e poca chiarezza riguardo il concetto di Smart Working o Agile Working. Intanto bisogna definire bene che lo Smart Working non si tratta di un inglesismo per definire il Telelavoro, ma qualcosa di molto diverso.

Difatti il telelavoro consiste principalmente nello spostamento della sede di lavoro, ha una propria forma contrattuale ed è regolamentato da normative, inoltre non si fonda su principi di flessibilità, autonomia e responsabilità che invece sono le fondamenta per lo Smart Working.

Lo Smart Working non si tratta neanche di una nuova forma di welfare aziendale, né può essere semplicemente ridotto al lavoro da casa o in altri luoghi una o più volte alla settimana.

Anche se questa ultima semplificazione deriva dal fatto che i primi esperimenti di Smart Working coincidevano con il lavoro da casa. Lo Smart Working invece è un cambiamento profondo e radicale nelle organizzazioni e nel modo di affrontare il lavoro.

Una definizione di Smart Working, rispetto a quella fornitaci dal legislatore è data anche dall'osservatorio sullo Smart Working: “Smart Working significa ripensare il telelavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore maggiore

responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio”¹⁶.

Il concetto di Smart working si è evoluto dall’entrata in vigore della legge che ne legittimava la diffusione, l’orientamento è verso l’obiettivo più che il numero di ore trascorse in ufficio. Una parola chiave, di cui ha parlato anche Mariano Corso, è la responsabilizzazione, lo Smart Worker infatti diventa protagonista del proprio lavoro, questo significa dunque una maggiore giustificazione sul piano personale. Alla base di tutto deve esserci naturalmente profonda fiducia fra il management e le risorse, dato che appunto lo smart working scardina uno dei punti principali della relazione capo-collaboratore, ossia la presenza fisica e il controllo del tempo.

Esistono però anche dei timori nei confronti dello smart working, in particolare perché da parte del management persiste il concetto di controllo della risorsa, inoltre può capitare che il lavoratore sia a disagio nel cambiamento. Altri ancora posso avere timore che lo Smart Working limiti il proprio potere contrattuale, facendo mancare anche lo “spirito di gruppo”. C’è anche chi pensa che il ricorrere a questo metodo non sia altro che un tentativo di abbattere i costi aziendali e sfruttare invece le risorse individuali del dipendente.

L’Agile Working invece è una metodologia tramite la quale le organizzazioni ingaggiano le persone a lavorare dove, quando e come in modo del tutto autonomo, con la massima flessibilità e senza vincoli di costrizione, per ottimizzare la loro performance e deliverare nel modo “migliore” i prodotti o servizi per il cliente finale.¹⁷

Il metodo utilizza la comunicazione e la IT (Information Technology) per riuscire a “sbloccare” la best way per i lavoratori nel modo di lavorare, con il best suit per poter eliminare tutte le tradizionali limitazioni del dove e quando lavorare per poter fornire la migliore risposta di performance al task assegnato. Questo pensiero si fonda sul concetto che il lavoro è qualcosa da poter fare in ogni momento, a dispetto del luogo in cui ci si trova.

Con la tecnologia disponibile nel business moderno infatti ci sono numerosi strumenti a supporto delle persone per svolgere il proprio lavoro in nuove e differenti forme, per andare incontro ai bisogni dei clienti, ridurre i costi, incrementare la produttività ed aumentare il fattore di sostenibilità nelle organizzazioni, fattore sempre più centrale ed importante.

¹⁶ Smart Working: cosa significa e perchè è così importante?, gennaio, 2019, Fiorella Crespi

¹⁷ Agile Working: A Guide for Employers, ENEI (Employers network for equality & inclusion), Debbie Rotchell

Agile Working dunque è una trasformazione, o ancora meglio uno strumento di trasformazione che permette alle organizzazioni di lavorare in modo più “smart”, eliminando tutte le barriere che generano inefficienza nel lavoro.

Il fine ultimo dell’Agile Working infatti è semplicemente quello di creare una più responsabile, efficiente ed efficace organizzazione, la quale potrà incrementare sempre più la propria produttività e la customer satisfaction.

I driver per l’Agile Working sono molteplici e possono essere sicuramente ricondotti anche alla pratica dello Smart Working:

- Bisogni dei clienti, diversi, differenti in termini fisici, psichici e con molteplici sfaccettature, dovuti alla globalizzazione, maggiore competitività e una maggiore domanda di personalizzazione, con prodotti sempre più individuali;
- Cambiamenti demografici e della forza lavoro, ad esempio una crescita nella forza lavoro femminile, incrementata dal 59% nel 1980 al 70% al giorno d’oggi o ancora un aumento della età lavorativa e una modifica delle previsioni di carriera;
- Aumento della domanda di maggiore work life balance, uno studio del Academic and Business Research Institute del 2008 riporta come la generazione X vorrà sempre più un buon equilibrio tra lavoro e tempo personale. Vogliono affrontare sfide nel mondo del lavoro, ma allo stesso tempo vogliono flessibilità per utilizzare il proprio tempo al meglio e nel modo più efficace;
- Costi ed efficienza, risultato dal fatto che l’ufficio fisico ha un costo elevato e spesso risulta sotto occupato. Tempo perso nella comunicazione e costi dei viaggi di lavoro;
- Tecnologia, sempre più si trovano nuove vie di comunicazione e di connessione con i colleghi o clienti, condividendo idea e competenze in modo rapido.
- Sostenibilità, riduzione del traffico in generale sulle strade, milioni di CO2 risparmiati.

2.3 Struttura Agile nelle organizzazioni

La “tradizionale” figura dominante nelle organizzazioni (disegnata inizialmente per creare stabilità) è statica, isolata, con una struttura gerarchica, dove gli obiettivi e le decisioni vengono a “cascata” dall’alto della piramide gerarchica, dove troviamo il top team, cioè coloro che hanno in mano il potere della governance. All’interno si opera attraverso una pianificazione ed un controllo lineare al fine di acquisire valore per gli azionisti. La struttura è forte ma spesso rigida e lenta.

In contrasto a ciò, una organizzazione agile (disegnata per rappresentare al meglio la stabilità e il dinamismo) è un network di team, dove al centro troviamo le persone e la cultura aziendale, i quali operano in rapidi sia nell’apprendimento che nelle decisioni, dove tutto ciò è reso possibile dalla tecnologia e dove l’obiettivo è guidato dalla volontà di creare valore per tutte le parti interessate.

Da ciò sappiamo che un modello operativo agile possiede la capacità di riconfigurare rapidamente ed in modo efficiente la strategia, la struttura, i processi, le persone e la tecnologia cogliendo le opportunità per creare valore. Inoltre una organizzazione agile aggiunge velocità ed adattabilità alla struttura stabile, riuscendo a creare un vantaggio competitivo in un mondo sempre più volatile, incerto, complesso ed ambiguo. In un contesto sempre più complesso e volatile le aziende devono dimostrare di riuscire a far fronte ai cambiamenti, avendo come primo obiettivo l’implementazione di piani Agile. In accordo con una survey condotta da McKinsey&Company nel 2017, sappiamo che sempre più aziende iniziano ad implementare piani di Agile (processo in corso ma con risposte positive) o comunque se già iniziati ne aumentano la centralità.

Da questa analisi si può notare come solo alcune trasformazioni a livello di organizzazione agile sono state effettuate. Solo il 4% delle organizzazioni ha risposto che nella propria azienda è stato completato il processo di implementazione del metodo Agile, per il 37% invece il processo è ancora in corso. Per quanto riguarda la richiesta su dove principalmente viene implementato all’interno delle aziende il metodo Agile, la risposta si identifica molto spesso con le attività vicine al cliente finale: innovazione (incluso R&D, sviluppo nuove tecnologie), customer experience (marketing, branding, customer journeys), vendite e servizi (customer services) o product Management (Product development). Queste risposte non sorpremono più di tanto perché la centralità del consumatore finale è uno degli obiettivi principali delle organizzazioni agili.

Le compagnie però si stanno concentrando anche su processi interni end-to-end, alcuni degli intervistati infatti hanno risposto che utilizzano il metodo agile in processi riguardanti le operations, la strategia o la tecnologia, mentre altre usano questo metodo all’interno della gestione della supply-chain e del talent management (risorse umane, sviluppo e cultura organizzativa).

I risultati di questa analisi fanno comunque ben sperare, molte delle imprese hanno infatti aspirazioni verso l'Agility, i 3/4 dei rispondenti ci dicono che la trasformazione agile è uno dei "Top of Mind" della loro agenda, inoltre per chi non ha neanche ancora iniziato questo processo sappiamo che hanno intenzione di implementarlo.

Creare una organizzazione agile significa dunque implementare un piano di cambiamento sia strutturale, organizzativo e culturale, per essere agile bisogna essere stabili e dinamici nello stesso tempo. Per poter essere un'organizzazione agile, bisogna possedere sono 18 pratiche (9 stabili e 9 dinamiche) di agilità organizzativa e sapere con quale frequenza devono essere messe in atto¹⁸:

- Shared vision and purpose, le persone devono sentirsi coinvolte personalmente ed emotivamente nel loro lavoro, raffinare quindi i processi di scelta delle strategie in modo tale da includere le persone;
- Actionable strategic guidance, il daily work è guidato da output concreti per l'avanzamento della strategia, inoltre i leader ed i peers devono fornire feedback continui ed essere coach per poter liberare l'autonomia delle persone nei team;
- Sensing and seizing opportunities, le persone individualmente ed in modo proattivo analizzano i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori ed il dinamismo dell'ambiente esterno. Utilizzo delle informazioni "insight" dei consumatori per poter lanciare progetti pilota sulle nuove iniziative di business;
- Flexible resource allocation, processo rapido ed efficace di valutazione continua dei progressi, per capire quali delle iniziative messe in atto dovranno essere promosse e quali invece tagliare. Risorse chiave, che verranno riallocate nei progetti a maggiore spinta;
- Action-oriented decision architecture, il processo decisionale e le norme sono chiare e seguite da tutti, le persone più vicine alle attività lavorative hanno l'autorità di prendere decisioni che impatteranno sulle attività day-by-day, se i ruoli delle persone (responsabili) non sono chiari si dovrà risolvere tutto tra colleghi dello stesso livello e unità;
- Fit-for-purpose accountale cells, le persone lavorano in team ristretti per un determinato processo o servizio, inoltre i team si formano e si dissolvono a seconda di come cambiano le strategie aziendali;
- Active partnerships and ecosystem, le persone lavorano affianco al cliente, ai venditori e altri partners per poter sviluppare nuovi prodotti, servizi e soluzioni da portare poi sul mercato. Mantenere il modello flessibile per quanto riguarda i partner esterni (contratti temporanei e a progetto);

¹⁸ McKinsey&Company, October 2017, Survey, How to create an agile organization, Olli Salo

- Open physical and virtual environment, l'ambiente di lavoro dovrà essere costruito in modo tale da riuscire a far comunicare chi lavora di persona, tramite il virtuale, chi non lavora nello stesso team nelle attività giornaliere. L'ambiente dovrà essere disegnato anche per poter permettere alle persone di lavorare nel modo più efficiente possibile;
- Standardized ways of working, utilizzare fattori comuni, anche nella comunicazione, per poter permettere alle persone di lavorare al meglio con i propri colleghi o altre unità. L'utilizzo del tempo in modo efficiente, come risultato di approcci standardizzati;
- Performance orientation, gli individui, i team e le unità sono valutati con metriche di giudizi che riguardano trasversalmente tutte le attività di business e gli obiettivi assegnati. Inoltre continui feedback aiutano le persone (interne ed esterne all'azienda) ad allinearsi;
- Rapid iteration and experimentation, le innovazioni sono sviluppate in cicli molto rapidi con test per imparare dagli errori (try and fail). I prodotti allo stesso modo sono sviluppati sperimentando ed effettuando prototipi;
- Information transparency, le persone in modo trasversale devono avere accesso ai dati dei clienti, dei prodotti e finanziari. Le persone inoltre devono poter facilmente scambiare e condividere idee e risultati;
- Continuous learning, utilizzo del tempo a disposizione per poter cercare nuove strade per aumentare l'efficienza nel modo di lavorare. Processi strutturati e strumenti per poter apprendere nuove conoscenze e know how;
- Shared and servant leadership, i leader devono ispirare le persone nell'agire, coinvolgendo attivamente le persone nelle decisioni strategiche ed organizzative. I leader devono anche influenzare le persone, per aumentare la loro motivazione e lo sviluppo autonomo;
- Cohesive community, le persone in modo trasversale devono potersi fidare gli uni con gli altri e devono agire per il bene dell'organizzazione, dei suoi clienti e degli stakeholder. Inoltre l'unità delle persone rinforza la cultura e l'identità aziendale, molto meglio delle regole o della gerarchia;
- Entrepreneurial drive, le persone agiscono, durante l'orario di lavoro, in modo proattivo per identificare nuove opportunità di sviluppo personale. Inoltre le persone devono poter acquisire una forte passione per ciò che fanno e quindi poter performare oltre le aspettative;
- Role mobility, in questo senso le persone sono molto mobili all'interno delle organizzazioni, sia verticalmente che orizzontalmente, rispetto a ruoli, team o altri obiettivi di sviluppo personali. Le organizzazioni mantengono anche aperto il proprio mercato interno di posizioni per stimolare sempre più la mobilità;

- Technology, systems and tools, la tecnologia aiuta i team inter-funzionali a collaborare al meglio per raggiungere gli obiettivi finali. La tecnologia è integrata nei processi chiave aziendali e aiuterà a rispondere ai cambiamenti nei business;

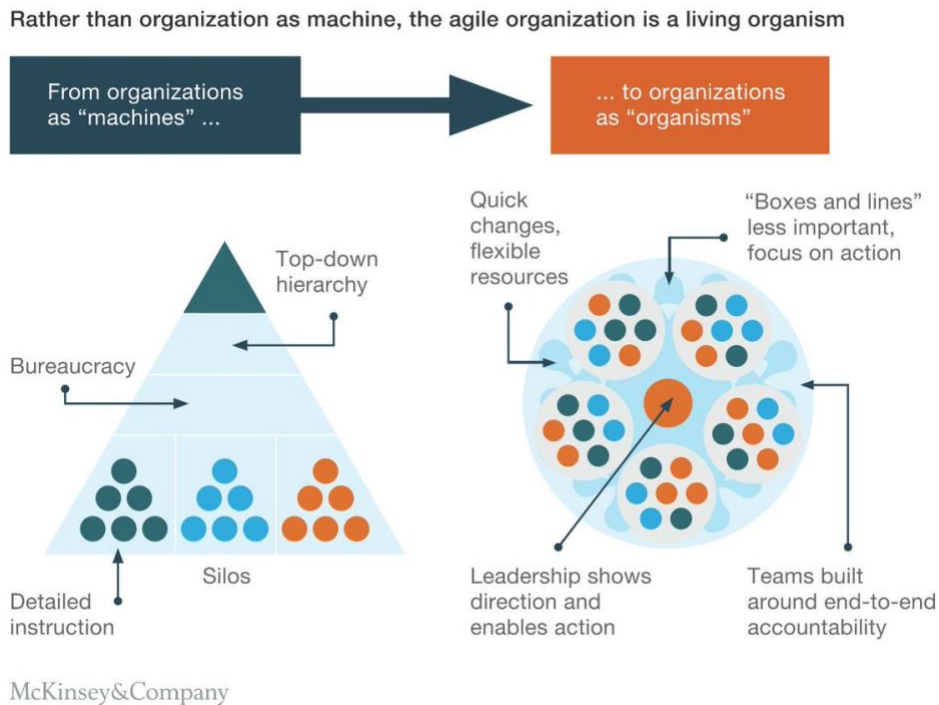
Dopo le Best Practice messe in atto per poter creare una organizzazione agile, si deve tener conto dei fattori che possono portare al successo o comunque dei fattori fondamentali per far sì che l'organizzazione sopravviva al processo di cambiamento. Il mercato infatti è sempre dinamico, flessibile e volatile, inoltre la sfida per le aziende risiede anche nella cosiddetta “rivoluzione digitale”, la quale sta caratterizzando tutto il mondo da diversi anni, questa rivoluzione, con i cambiamenti di paradigma che porta, può essere espressa in 4 trend correnti¹⁹:

1. Quickly evolving environment. I modelli di domanda di tutte le parti interessate alle aziende si stanno evolvendo rapidamente, clienti, partner e autorità di regolamentazione hanno esigenze urgenti. Gli investitori chiedono una crescita, concorrenti e collaboratori chiedono azioni per adeguarsi al cambiamento;
2. Costant introduction of disruptive technology. Le aziende e le industrie vengono sempre più caratterizzate dalla digitalizzazione, dai progressi della bioscienza, dall'uso innovativo di nuovi modelli e anche dalla automazione. Alcuni esempi di ciò sono il machine learning, IOT (Internet Of Things) e la robotica;
3. Accelerating digitization and democratization of information. L'aumento del volume, della trasparenza e della distribuzione delle informazioni richiede alle organizzazioni di impegnarsi sempre di più nella comunicazione multidirezionale e nella complessa collaborazione tra partner, colleghi e clienti;
4. La nuova guerra dei talenti. Visto la sempre maggiore diffusione ed importanza della conoscenza creativa e gli obiettivi basati sull'apprendimento, le organizzazioni devono iniziare a dotarsi di proposte di valore diversificate da offrire per attrarre e trattenere i migliori talenti. Questi “learning workers”, hanno sempre più diverse origini, pensieri, esperienze e differenti desideri (es. millenials).

¹⁹ McKinsey&Company, January 2018, Report, The five trademarks of agile organizations, Wouter Aghina, Aaron De Smet, Michael Lurie, Christopher Handscomb

Le organizzazioni in questo mondo dinamico e con i trend appena raccontati dovranno necessariamente effettuare tutte le modifiche e le strategie necessarie per sopravvivere.






Si dovrà dunque passare dal concetto di organizzazione vista come “macchina” a quello di “organismo”²⁰, le organizzazioni agili infatti sono mobili, hanno il potere di agire in modo rapido e rendono facile il farlo, in poche parole rispondono come un organismo vivente.



Fonte: McKinsey&Company (report 2018)

I fattori dunque richiamati in precedenza per poter portare al successo le organizzazioni sono cinque, fondamenti basati su ricerche ed esperienze reali. Le aziende infatti che vogliono strutturare un'organizzazione agile devono tenerne conto e renderli parte integrante del processo.

²⁰ McKinsey&Company, January 2018, Report, The five trademarks of agile organizations, Wouter Aghina, Aaron De Smet, Michael Lurie, Christopher Handscomb

	Trademark		Organizational agility practices ¹
STRATEGY	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> Shared purpose and vision Sensing and seizing opportunities Flexible resource allocation Actionable strategic guidance
STRUCTURE	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> Clear, flat structure Clear accountable roles Hands-on governance Robust communities of practice Active partnerships and eco-system Open physical and virtual environment Fit-for-purpose accountable cells
PROCESS	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> Rapid iteration and experimentation Standardized ways of working Performance orientation Information transparency Continuous learning Action-oriented decision making
PEOPLE	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> Cohesive community Shared and servant leadership Entrepreneurial drive Role mobility
TECHNOLOGY	Next generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> Evolving technology architecture, systems, and tools Next-generation technology development and delivery practices

Fonte: McKinsey&Company (report 2018)

Anche se tutti questi fattori hanno un valore proprio individuale, l'esperienza e la ricerca dimostrano come la vera agilità si ha soltanto quando tutti e 5 i fattori riusciranno a lavorare insieme. Questi fattori infatti descrivono l'organismo necessario per poter legittimare l'agilità organizzativa²¹.

1. North Star embodied across the organization.

Cambio di mentalità

- Da: "in un ambiente di scarsità si ha successo catturando valore dai concorrenti, clienti, fornitori e azionisti"
- A: "raccogliendo l'abbondanza di opportunità e di risorse disponibili si ha successo creando valore insieme e per conto di tutti gli stakeholders"

Le organizzazioni agili immaginano in un modo del tutto nuovo come creare valore e per chi. Sono essenzialmente focalizzate sul cliente, cercando di soddisfare tutte le esigenze durante il ciclo di vita del cliente stesso. Inoltre si impegnano a creare valore per una vasta gamma di stakeholders (es.

²¹ McKinsey&Company, January 2018, Report, The five trademarks of agile organizations, Wouter Aghina, Aaron De Smet, Michael Lurie, Christopher Handscomb

dipendenti, investitori o comunità). Per poter soddisfare tutte le esigenze in continua evoluzione, le organizzazioni agili mettono in atto approcci diversificati e flessibili per la creazione di valore, spesso integrando nei processi partner esterni. Questo primo fattore può essere ricondotto alle prime tre pratiche da mettere in atto all'interno di un'organizzazione agile. Come infatti si può notare la prima pratica è "shared purpose and vision", la appena descritta "north star", per tutte le organizzazioni che vogliono far sentire le persone coinvolte emotivamente. La "north star", in italiano stella polare non è altro che il punto di riferimento per ogni attività svolta per l'azienda, quando ad esempio un cliente decide dove comprare o un dipendente dove lavorare. Questa è dunque la strada scelta da molte aziende, come Amazon, Google o Virgin per attivare i processi di creazione di valore. Se dunque l'azienda combina la "stella polare" con la flessibilità allora l'approccio per la creazione di valore potrà anche rapidamente cogliere nuove opportunità, la pratica del "sense and seize opportunities". L'ultima pratica a cui si fa riferimento nel primo dei 5 fattori è quella del "actionable, strategic guidance", portata avanti dai senior leader, i quali devono fare in modo che al suo interno ci sia coerenza e chiarezza.

2. Network and empowered teams.

Cambio di mentalità

- Da: "le persone hanno bisogno di essere gestite, altrimenti non sapranno cosa fare e ci sarà il caos"
- A: "Con la chiarezza delle responsabilità e della autorità le persone saranno ingaggiate, si prenderanno cura le uni con le altre, escogiteranno soluzioni innovative e porteranno a termine risultati eccezionali.




Le organizzazioni agili mantengono una struttura stabile a livello di top management, ma cambiano molto per quanto riguarda la struttura gerarchica tradizionale, sostituendola con una rete di team flessibili e dinamici. La rete infatti, o network, è un modo naturale di organizzare gli sforzi, i quanto bilanciano la libertà individuale con il coordinamento collettivo. Per riuscire a costruire organizzazioni agili infatti i leader devono imparare come costruire e comprendere le reti, così come devono capire come coltivarle e sostenerle. Un'organizzazione agile si caratterizza dunque di un insieme di reti di team, che operano con alti standard di allineamento, esperienze, trasparenza e collaborazione. La compagnia inoltre deve dotarsi di un ecosistema stabile per garantire ai team di operare con efficienza. Alcuni esempi di organizzazioni che agiscono in questo modo sono:

- Gore, ING e spotify. Aziende che pongono il focus su determinati elementi, come l'implementazione di strutture "flat" e chiare, le quali possano riflettere e supportare il modo in cui le aziende creano valore. Rendere chiari i ruoli e le responsabilità, in modo tale che le persone all'interno dell'azienda possano concentrarsi solo sullo

svolgere al meglio il proprio lavoro invece di dover perdere tempo per attendere approvazioni da manager con ruoli non chiari. Promuovere la governance in modo tale da spingere i team sempre più al limite. Sviluppare le funzioni per farle diventare sempre più comunità robuste di condivisione di conoscenze e pratiche, con responsabilità sull’attrarre e sviluppare talenti e fornire stabilità e continuità nel tempo mentre le persone ruotano tra i diversi team operativi. Creare partnership attive e un ecosistema che possa estendere la rete interna a quella esterna con la finalità di avere accesso ai migliori talenti, idee, nuovi prodotti, servizi o soluzioni. Creare ambienti fisici e virtuali per consentire alle persone di lavorare in modo più efficace, questi ambienti sono anche favorevoli per la trasparenza, la comunicazione e la collaborazione.

Così come le cellule di un organismo le basi per un’organizzazione agile sono piccole “cellule” di team performanti. Rispetto ai modelli tradizionali queste “cellule” sono facilmente assemblabili e dissolvibili, focalizzate su attività specifiche di creazione del valore. I team possono essere costituiti da gruppi di persone che lavorano su un compito condiviso o magari in modo individuale ma coordinato. I vari tipi di gruppi o team possono essere combinati per creare approcci su misura per le aziende.

Questions to ask when determining the right agile model

Agile blocks	Description	Nature of work	What process, e.g.?
 1. Cross-functional teams	Coordination between product owners on priority and vision; coordination across teams on how to deliver Teams composed of different functional expertise and from different levels of the organization	Typically team-based, connected, and integrated	Product development, product launch
 2. Self-managing teams	Self-managing, stable teams define their ways-of-working and are jointly accountable for end-to-end performance against set key performance indicators	Typically team-based, stand-alone, repetitive	Customer services, sales, manufacturing
 3. “Flow to the work” pools	Pool of individuals staffed to different tasks full-time, based on priority of needs; tasks can vary from hours to months	Typically individual, stand-alone, repetitive	Corporate services (HR, legal, etc.)

Fonte: McKinsey&Company (report 2018)

I tre tipi più comuni di “cellule” osservate oggi includono:

- Cross functional teams. I quali forniscono prodotti o progetti che assicurano che le conoscenze e le competenze richieste risiedano all’interno dei team;
- Self-managing teams. Forniscono attività di base e sono stabili nel tempo. Alcuni membri dei team possono guidare il gruppo basandosi sulle competenze a loro disposizione;

- Flow-to-the-work pools. Dove le persone vengono assegnate ai team nei momenti di bisogno, dove troviamo priorità e scadenze differenti. Questo metodo garantisce che le persone acquisiscano competenze più ampie e garantiscono che le priorità aziendali vengano soddisfatte;

3. Rapid decision and learning cycles.

Cambio di mentalità

- Da: “i senior devono indicare la strada, definendo piani dettagliati per poterla raggiungere ed in che modo ridurre al minimo i rischi”
- A: “L’ambiente è sempre più in rapido cambiamento e non si può definire cosa ci si aspetta dal futuro. La strada migliore dunque sarà quella di abbracciare l’incertezza ed essere più rapidi nello sperimentare cose nuove”

Le organizzazioni agili lavorano in rapidi cicli di lavoro, strettamente collegati al processo di creatività e di realizzazione. Questa integrazione costituisce la capacità dell’organizzazione di innovare e operare in modo agile. I cicli di lavoro rapidi possono influenzare l’impresa ad ogni livello. A livello di team ad esempio le organizzazioni agili ripensano radicalmente i modelli di lavoro, allontanandosi dagli approcci di gestione del progetto a “cascata” o “stage gate”. Ad esempio per quanto riguarda la pianificazione annuale, il budgeting e la revisione, alcune organizzazioni stanno passando a cicli trimestrali e sistemi di gestione dinamica degli obiettivi (cambiamenti anche sotto l’aspetto del processo di valutazione della performance per le risorse umane). L’impatto dell’applicazione di questo modello può essere significativo.

Disponiamo inoltre di alcune caratteristiche per quanto riguarda il Rapid Cycle Model:

- Le organizzazioni agili si focalizzano sulla continua e rapida iterazione e sperimentazione. I team producono un unico e minimo prodotto in “sprint”, molto spesso anche solo in due settimane, effettuando check-in frequenti per condividere i risultati, risolvere i problemi e allineare i team. Seguire questo approccio consente di risparmiare tempo, ridurre le ri-lavorazioni ed allo stesso tempo aumentare il senso di responsabilità ed autonomia del team.
- Le organizzazioni agili sfruttano la leva della standardizzazione dei metodi di lavoro, per facilitare l’interazione e la comunicazione tra team, incluso l’uso di linguaggio comune, processi, meeting, social network e tecnologie digitali che permettono di rimanere connessi. Tipicamente questo approccio è stato utilizzato anche dalle forze armate statunitensi, hanno infatti implementato una serie di modalità standardizzate di lavoro tra team, tra cui relazioni giornaliere on-line, database collettivi online e ricollocazione di determinate risorse di nazionalità differenti in diversi team.

- Le organizzazioni agili sono orientate alle prestazioni per natura. Esplorano nuovi approcci di gestione delle prestazioni basati su obiettivi condivisi nel lavoro end-to-end di un processo o di uno specifico servizio e misurano l'impatto aziendale totale anziché la singola attività. Questi processi sono composti da feedback formali e informali molto frequenti che spostano il core sulla performance messa in atto per raggiungere il target, rispetto al solo raggiungimento di quest'ultimo.
- Lavorando con questi cicli rapidi l'organizzazione agile avrà bisogno di insistere sulla completa trasparenza delle informazioni, in modo tale che ogni team abbia facile accesso e possa condividerle con altri. Bisogna dunque riuscire a creare un'ambiente in cui le persone si sentano sicure di poter condividere le proprie informazioni.
- Nelle organizzazioni agili l'apprendimento continuo fa parte del DNA. Tutti dovrebbero poter imparare dai propri successi ed errori o da quelli degli altri, per acquisire nuove conoscenze e competenze da sviluppare nel proprio ruolo organizzativo. Inoltre, come anche menzionato nella parte riguardante le diciotto pratiche, le persone agili cercano sempre nuove strade per migliorare i processi ed i metodi di lavoro.
- Le organizzazioni agili enfatizzano sempre più i processi decisionali rapidi, preferendo il 70% di probabilità di successo al 100% in un secondo momento. Si punta infatti sempre più alla realizzazione veloce e costante di punti minori, per poi realizzare l'output finale, il processo decisionale viene dunque spinto verso il positivo senza per forza avere una continuità nella decisione, per poter raggiungere l'obiettivo. Il metodo utilizzato è quello del "try and fail", andando a realizzare un prodotto in meno tempo per poi modificarlo secondo le esigenze del cliente, senza quindi perdere del tempo nella produzione.

4. Dynamic people model that ignites passion.

Cambio di mentalità

- Da: "Per raggiungere i risultati I leader hanno bisogno di controllare, dirigere e guidare il lavoro delle persone"
- A: "I leader efficienti danno autonomia e responsabilità alle persone, confidenti che l'organizzazione possa raggiungere il proprio scopo e visione"

La cultura di una organizzazione agile mette al centro le persone, le responsabilizza e le ingaggia per portare a raggiungimento lo scopo aziendale. In questo modo si può creare valore velocemente ed in modo efficiente. Le organizzazioni che implementano questo tipo di metodo sicuramente investono in leadership, questi leader devono riuscire ad ingaggiare e sviluppare al meglio le persone, con una componente dettata da una forte comunicazione che supporta la crescita di una nuova cultura aziendale. I leader all'interno di una organizzazione agile devono essere visionari, architetti e coach prima che capi, direttori o pianificatori, infatti alcuni leader sono capaci di orientare i team al risultato, coinvolgere tutte le persone e motivarle, questo tipo di leadership viene chiamata condivisa e servile (shared and servant). Questo tipo di organizzazioni inoltre creano una comunità coesa con una cultura ed identità aziendale condivisa. Questo tipo di ambiente rinforza la fiducia tra i collaboratori e pone delle basi importanti per tutti coloro che lavorano all'interno, con cambiamenti anche nei processi di reclutamento e selezione, infatti le persone devono “fittare”, sia con il ruolo ma anche con l'identità stessa aziendale, altrimenti possono crearsi le possibilità di creare complicazioni. Un esempio può essere rappresentato dall'acquisto da parte di Amazon di Zappos, rivenditore online di scarpe, il quale dovette cambiare il processo di reclutamento, andando ad incentivare, anche economicamente, l'uscita delle persone che non risultavano avere il giusto “fit”²². Le persone nelle organizzazioni agili, inoltre, devono saper esibire una visione imprenditoriale, ponendosi a capo degli obiettivi, delle decisioni e delle performance dei team. Ad esempio le persone agiscono proattivamente per identificare e cogliere nuove opportunità di sviluppo, di acquisizione di conoscenze e abilità. Questo tipo di organizzazioni attraggono le persone più motivate e che possiedono una passione intrinseca per il loro lavoro. Altro fattore molto importante riguarda lo sviluppo dei talenti, tramite il modello agile infatti si possono acquisire capacità ed esperienza, viene infatti legittimata la mobilità del ruolo (role mobility) tra team in base ai propri obiettivi di sviluppo personali.

5. Next generation enabling technology

Cambio di mentalità

- Da: “la tecnologia come supporto e strumento per poter definire in modo chiaro le priorità, le risorse ed il budget a disposizione”
- A: “la tecnologia è integrata ed essenziale in ogni aspetto organizzativo, come mezzo per sbloccare valore e reazioni rapide ai bisogni degli stakeholder”

Le organizzazioni sempre più devono rispondere ad esigenze e bisogni differenti da parte dei propri clienti, devono rispondere ai cambiamenti di mercato ed a condizioni sempre più competitive, rispetto

²² Why Amazon Bought into Zappos's 'Pay to Quit' Policy. David Burkus, 2016

a ciò si delinea quindi l'aspetto fondamentale della tecnologia. Se infatti le organizzazioni vogliono evolversi e restare al passo con i propri concorrenti, dovranno fare affidamento sulle nuove tecnologie. I prodotti e servizi tradizionali dovranno essere digitalizzati, gli stessi processi operativi interni subiscono evoluzioni giornaliere, ciò richiede una evoluzione della architettura tecnologica, dei sistemi e degli strumenti e supporto. Ad esempio implementando un'architettura software su base modulare si permette ai team di utilizzare in modo efficace la tecnologia che le altre unità sviluppano. Con il fine di disegnare, costruire, implementare e supportare queste nuove tecnologie, le organizzazioni agili integrano le tecnologie di nuova generazione e le nuove pratiche di delivery nel proprio business. Vengono usati hackathon, crowd sourcing e collaborazioni virtuali per poter capire e cogliere i bisogni dei consumatori, sviluppando soluzioni nel più breve tempo possibile.

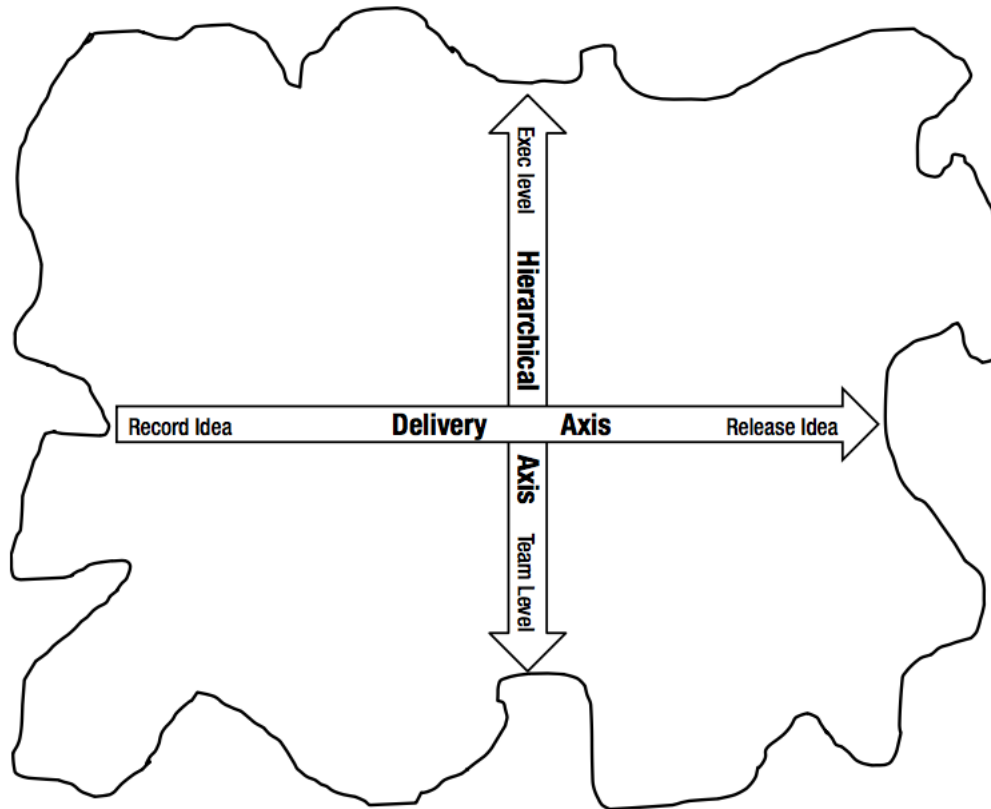
2.4 Adattamento ed implementazione lavoro Agile

“Being Agile and deriving the business outcomes means you need to have a thriving top-to-bottom and end-to-end Agile landscape²³”

Rispetto a quanto possa sembrare facile costruire un'organizzazione agile richiede una combinazione di processi agili, di ruoli e, cosa più importante, un cambio di cultura. L'impresa ad ogni suo livello deve essere integrata con l'Agile, ogni parte di ogni processo, fino ad arrivare al consumatore finale deve essere parte del “journey” per trasformarsi in organizzazione agile. Questo viaggio include possedere una cultura e pratiche Agile applicate ad ogni livello. Infine diventare Agile significa stabilire in che modo gli individui e le organizzazioni devono comportarsi ed operare per focalizzarsi al meglio sulla creazione di valore per il cliente. Per essere precisi i processi, le pratiche, le tecniche e coloro che operano nei ruoli di lavoro devono agire in un contesto culturale condiviso e questo contesto deve esistere ad ogni livello aziendale.

Per l'applicazione del lavoro agile è importante stabilire un “panorama” per meglio capire dove l'Agile può essere applicato. Questo panorama può essere definito come “Agile galaxy”. Questa galassia rappresenta il luogo dove i processi, i ruoli e la cultura vivono e dove c'è il focus per creare valore aggiunto al cliente finale, aiuta quindi a capire dove l'Agile è adottato.

²³ M. E. Moreira, The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations, 2017

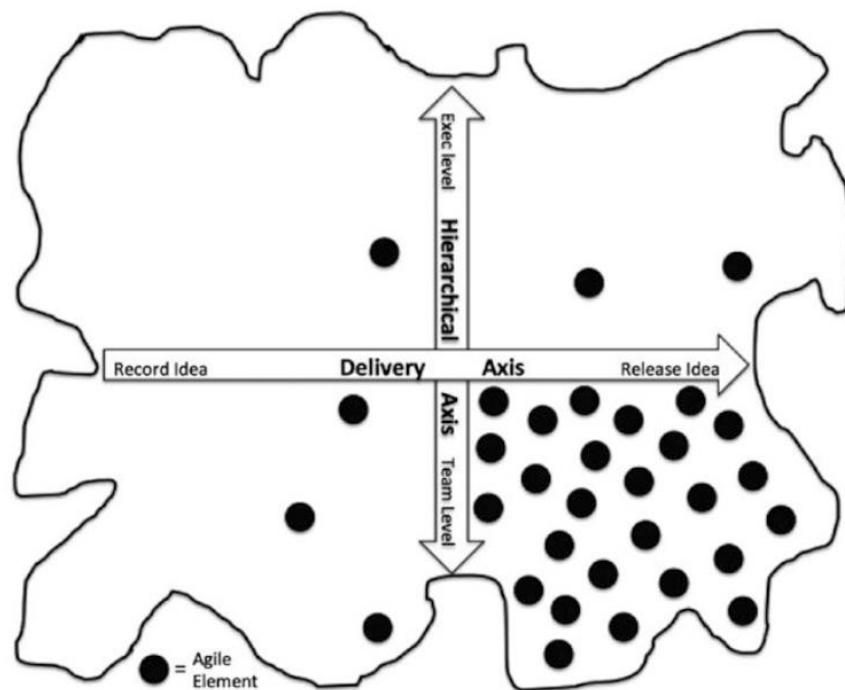


Fonte: M. E. Moreira, The Agile Enterprise, 2017

Questa galassia ha due assi che la compongono, da una parte troviamo l'asse della gerarchia, in verticale, dove gli executive sono al top ed i team sono in basso (naturalmente può essere rivolto al contrario). Il secondo asse invece riguarda la consegna, illustrando il processo che si ha dal momento in cui l'idea viene registrata, fino al momento in cui viene rilasciata. L'asse di consegna è il canale attraverso il quale l'impresa si focalizza sulla creazione di valore per il cliente. Il primo passo per implementare una "galassia" o struttura Agile è capire che entrambi gli assi sono collegati e che entrambi possiedono caratteristiche legate ad elementi Agile. Come secondo passo bisogna porsi le domande giuste, come dove viene implementata principalmente l'Agile? Quali sono le pratiche applicabili? In che modo capire se le pratiche e la cultura sono state recepite?

È utile stabilire una propria galassia Agile, perchè in questo modo si possono controllare tutti i benefici che ne derivano e capire dove ci sarà il bisogno di focalizzarsi. È ragionevole approcciarsi ad una trasformazione agile in modo incrementale. Per ogni incremento portato avanti si può vedere che tipo di pratiche sono applicate, quali ruoli e a che punto si trova il processo di trasformazione culturale. Il goal di costruire una galassia Agile è quello di averlo applicato a tutti i livelli con un

focus particolare sulla creazione di valore per il cliente. Ciò che si rende più comune però è l'applicazione del metodo Agile a livello di team, non sorprende infatti che nella prima dozzina di anni questa metodologia sia stata applicata con un focus sul team, ne esistono anzi diverse ragioni. L'evoluzione dei processi, delle pratiche e delle tecniche Agile si è avuta principalmente rispetto ai team. Tanti "coach" dell'Agile sono specializzati nello sviluppo in team, meno rispetto allo sviluppo del metodo a livello aziendale, inoltre è più semplice per il management chiedere di cambiare in Agile un team rispetto ad effettuare un cambiamento radicale a livello aziendale. Per questo motivo è comune ritrovare le pratiche Agile nel riquadro in basso della figura precedente, in quanto le ritroviamo principalmente sull'asse della consegna, nella parte di rilascio dell'idea.

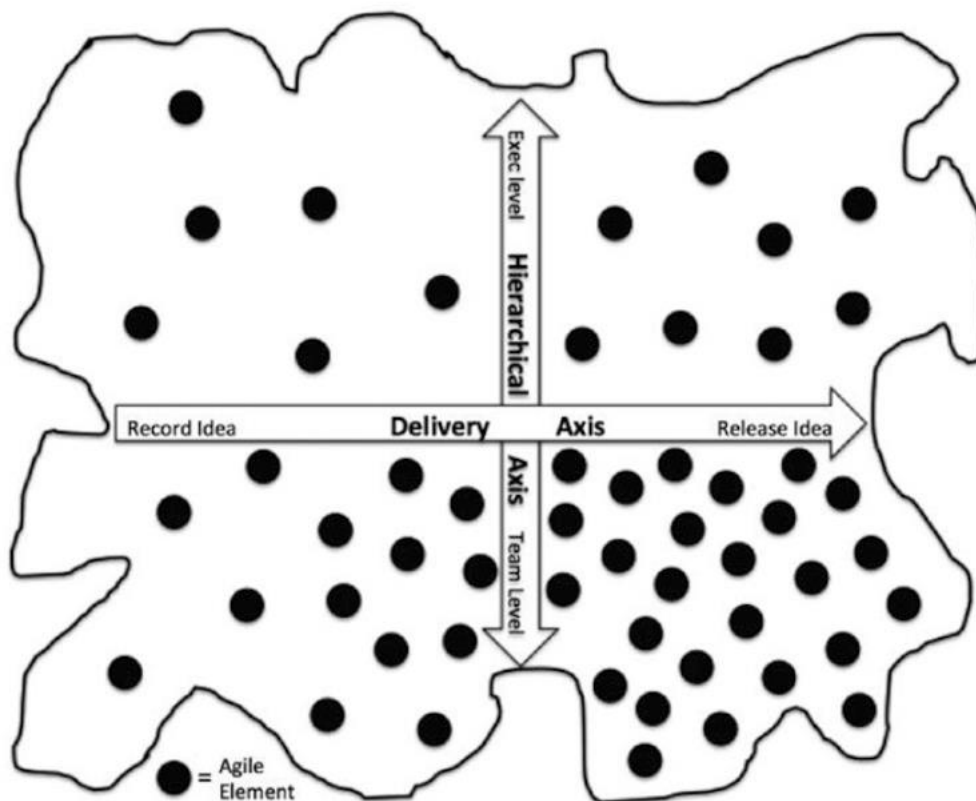


Where Agile elements live in a team-centric implementation of Agile

Fonte: M. E. Moreira, The Agile Enterprise, 2017

La figura ci mostra come in effetti i principali elementi Agile, in una organizzazione incentrata sul lavoro di squadra, li ritroviamo nella fase finale di creazione di valore per il cliente. Mentre li ritroviamo solamente nella parte dell'asse verticale incentrata sui team. È molto complicato per i team operare in un contesto Agile mentre i leader o i senior della organizzazione non lo sono, se infatti gli assi non si muovono all'unisono diventa difficile per i team applicare un modo di lavorare in cui incrementare la performance ed adattarsi ai nuovi bisogni del cliente. Inoltre avere una parte dell'impresa con grandi differenze rispetto all'altra può causare tensioni nel sistema, inibire

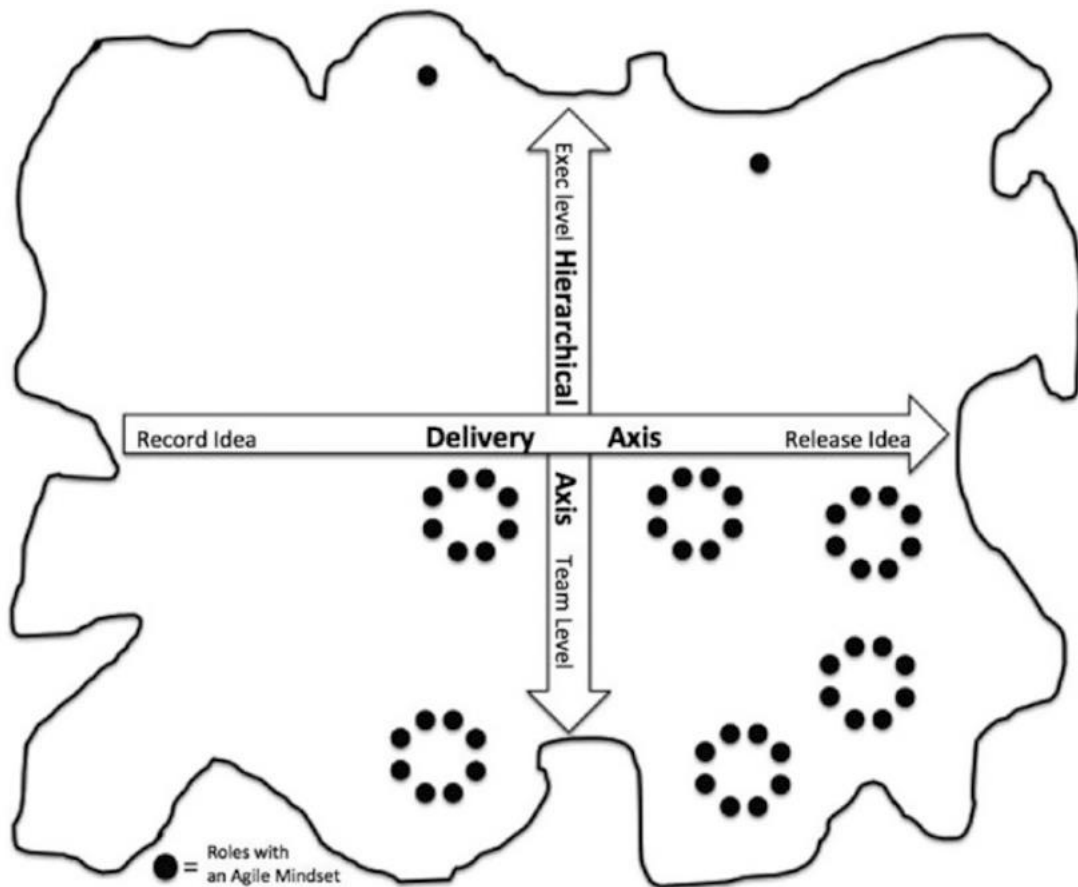
l'adattamento così come l'innovazione. Una galassia Agile in salute è infatti una galassia che ha elementi agili sia sull'asse della gerarchia, sia su quello della consegna. In questo modo si tendono ad eliminare tutte le tensioni che possono generarsi rispetto alla parte dell'impresa che agisce in Agile e l'altra che invece utilizza un metodo tradizionale. Una "galassia" Agile ed in salute, ha sicuramente maggiore risonanza in tutti e quattro i quadranti.



Holistic and healthy Agile galaxy of Agile elements

Fonte: M. E. Moreira, The Agile Enterprise, 2017

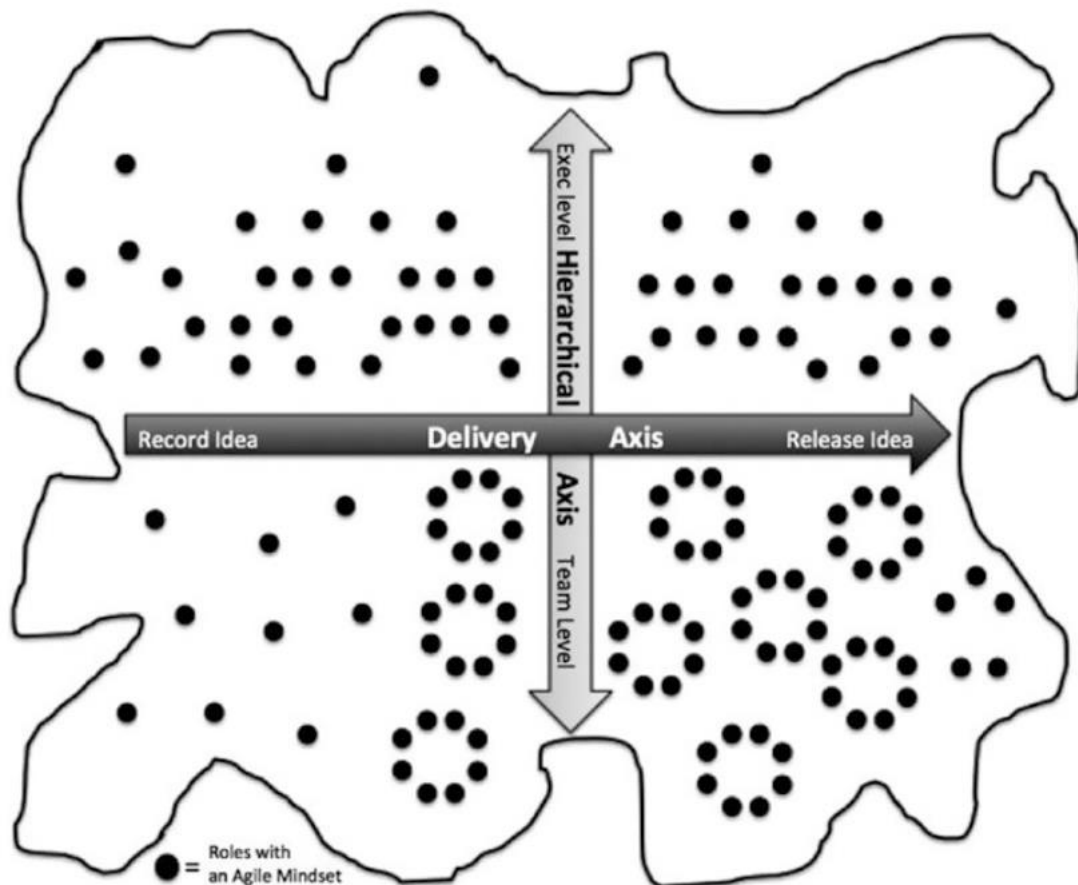
Così come per le componenti del processo Agile, una "galassia" Agile sana è quella in cui tutti i membri di un'impresa svolgono il loro ruolo in un contesto agile. Ciò significa che i ruoli che si trovano sui due assi contribuiscono entrambi nel deliverare il prodotto finale al cliente. A causa della visione incentrata sui team di molte aziende, alcuni ruoli di gestione ed operativi all'interno di un'impresa tendono a svolgere ruoli meno Agile, perdendo però l'attenzione necessaria verso il cliente. Nella figura sottostante si illustra l'aspetto di un'implementazione agile incentrata sul ruolo di squadra.



Agile roles that live in a team-centric implementation of Agile

Fonte: M. E. Moreira, The Agile Enterprise, 2017

È interessante notare come, in alcune imprese, c'è spesso un CEO o responsabile Pro-Agile, come anche illustrato nella figura (i due punti verso la parte superiore dell'asse della gerarchia), mentre a livello del middle-management non si trovano riscontri di questi ruoli. Avere alcuni ruoli impegnati nell'Agile ed altri impegnati in azienda in modi più tradizionali possono creare tensioni, per quanto riguarda il ritmo del lavoro. Si avrà dunque infine un confronto tra la "galassia" Agile olistica e sana con quella incentrata sui team. La prima ha persone in tutti i quadranti, dove i ruoli sono adattati per poter applicare il focus finale sulla creazione di valore per il cliente.



Holistic and healthy Agile galaxy where all roles are aligned with Agile

Fonte: M. E. Moreira, The Agile Enterprise, 2017

Le funzioni organizzative devono svolgere un ruolo nel processo di trasformazione Agile. Ogni ruolo o funzione deve essere strutturato in modo tale da potersi adattare prontamente alle mutevoli esigenze dei clienti e alle condizioni del mercato.

2.4.1 Ruoli e funzioni nel processo Agile

La chiave per poter cambiare il modo in cui un'impresa opera è di riuscire a cambiare il modo in cui le persone pensano, lavorano e guidano. Cosa è necessario dunque per poter conoscere ed implementare strutture Agile nell'impresa? L'Agile, come già citato nel paragrafo precedente, è un approccio team-centrico, iterativo e inter-funzionale che può essere applicato in tutti i settori e contesti aziendali. Nato come modello di sviluppo di software, l'Agile privilegia la velocità, l'autonomia e la collaborazione per poter liberare il potenziale nascosto delle persone nelle organizzazioni. I benefit di questa metodologia sono sicuramente rilevanti, 25%-35% di riduzione

dei costi, 20% di aumento della produttività e un aumento dal 100% fino al 200% di ideazione e produzione di nuovi prodotti e servizi²⁴. La trasformazione Agile inizia con un cambiamento di mindset.

“Agile requires a leadership team that is fully united, that is willing to look outside for inspiration, and that is willing to really embrace radical change”²⁵. È richiesto dunque un impegno non solo da parte di tutta la popolazione aziendale, ma anche da parte di tutto il management. Richiede infatti un impegno di livello CEO, perché ben il 75% delle trasformazioni agili non riescono a raggiungere i propri obiettivi in termini di valore creato, di tempistiche o entrambi²⁶. Alcuni executive temono che il metodo di lavoro Agile possa portare ad una perdita di controllo e inevitabilmente al caos per la compagnia. Ma in realtà la capacità di un leader in un’organizzazione Agile è quella di ispirare un cambio di comportamento, non soltanto un esercizio di controllo organizzativo. Per i leader Agile, l’obiettivo più importante è di definire con chiarezza quale è il fine, dando ai team completa autonomia per raggiungerlo. L’allineamento verso un unico scopo, il “WHY” dell’organizzazione, permette ai leader di fare un passo indietro, lasciando spazio ai team i quali porteranno avanti il business.



Fonte: BCG analysis, Why Agile Works

²⁴ How to Get Agile right, Agile for leaders, BCG

²⁵ Martin Danoesastro, BCG Senior Partner & Managing Director

²⁶ How to Get Agile right, Agile for leaders, BCG

Nella analisi effettuata da BCG troviamo altri 5 punti fondamentali, attraverso i quali i CEO possono portare a termine la trasformazione Agile e tenerla in continuo divenire²⁷:

- **Start with Why.** I nuovi metodi di lavoro non sono gli obiettivi finali, anzi sono il mezzo per poter raggiungere i goal. I leader devono saper spiegare perché vogliono cambiare, devono articolare le scelte che poi ricadranno su tutta l'organizzazione, soprattutto nei momenti di crisi. Cambiare infatti è molto complicato, ed in tempi di difficoltà, le persone tendono a rifugiarsi in metodi e strumenti che già conoscono. Si devono dunque stabilire nuovi obiettivi e nuovi standard che possano portare l'azienda a superare i limiti iniziali, settando un nuovo servizio clienti ad esempio oppure riuscire a lanciare sul mercato nuovi prodotti rispetto ai concorrenti, essere “disruptive” nell'industria o vincere la guerra dei talenti. Sono tutti fattori critici, ma le persone devono capire perché questi fattori sono tanto importanti.
- **Adopt the principles, adapt the practise.** Alla base, l'Agile è un insieme di valori, principi e comportamenti culturali, piuttosto che un insieme di pratiche. L'adozione di valori, può essere fatta con successo solo modellando il contesto in cui le persone lavorano. Le soluzioni contestuali differiranno a seconda della natura del lavoro, ad esempio l'interfaccia tra IT e business includeranno elementi come il metodo Scrum ed il design thinking, mentre il servizio clienti e attività operative potrebbero beneficiare di pratiche di autogestione o Holacracy. Il diffondere i valori e principi tra centinaia di team in un'organizzazione ampia e complessa richiede sicuramente l'intervento e la guida dell'amministratore delegato, poiché spesso vengono richieste modifiche importanti anche a livello di governance;
- **Change your leadership.** I leader devono essere esempi, devono quindi impegnarsi nel dimostrare pubblicamente i propri atteggiamenti agili. L'aspetto pubblico è importante. Alcuni dirigenti d'azienda hanno rinunciato ai propri uffici in modo che la società potesse creare le stanze per le squadre, altri si riuniscono in ambienti che non siano solo uffici. Ottenere dei leader che riescano a cambiare la loro mentalità o modo di lavorare non è semplice, infatti tanti dirigenti hanno il pensiero che con il metodo Agile debbano disimparare tutto ciò che li ha portati a ricoprire ruoli importanti. Il CEO dovrà tenere conto di questo, riconoscendo che dovranno esserci cambiamenti a livello manageriale.

²⁷ How CEOs Keep Agile Transformation Moving, BCG, July, 2018, Martin Danoesastro, Benjamin Rehberg, Grant Freeland

Le modifiche nel gruppo dirigente porteranno a due vantaggi principali, il primo è quello per cui si potranno inserire persone, che potranno aiutare nella fase di trasformazione, in ruoli critici, il secondo è quello di lanciare un messaggio in cui il cambiamento è essenziale per l'azienda e non potrà passare in secondo piano.

- **Align to empower.** I team inter-funzionali, sono dotati di molto potere all'interno delle organizzazioni agili. La capacità di agire in modo autonomo stimola la creatività, consentendo ai team di prendere decisioni in modo rapido e muoversi di conseguenza. Ma un alto grado di autonomia funziona solo se all'interno dei team c'è allineamento. Un altro ruolo fondamentale dei leader è quello di garantire forte allineamento verso lo scopo, la strategia e le priorità aziendali. Maggiore allineamento riescono a dare i leader maggiore, maggiore è l'autonomia che possono dare ai team.
- **Learn and adapt – At speed.** L'Agile premia il feedback e la lezione appresa, adattarsi ai cambiamenti infatti è più importante che seguire unicamente il piano. Questa regola è possibile applicarla anche alla trasformazione stessa. Infatti anche se la trasformazione deve essere ben ponderata e pianificata, i leader comunque devono tener conto di possibili modifiche durante il percorso. Inevitabilmente ci saranno battute d'arresto e sfide, ma i leader forti sono coloro capaci di adattarsi alle difficoltà, farle proprie ed imparare da esse per poter cambiare rotta al momento opportuno.

Le trasformazioni in atto nelle organizzazioni, spesso descritte come “viaggi”, possono richiedere anche due o tre anni. Esistono però molti CEO che cercano di ridurre queste tempistiche, portandole anche soltanto ad un anno, in alcuni casi anche meno. Il più grande contrappeso alla resistenza è lo slancio, nulla crea uno slancio come la velocità. Il rischio però maggiore che risiede in queste trasformazioni è quello di non riuscire a cambiare velocemente, perdere il momento opportuno e rischiare di dover correre ai ripari.

2.5 Agile HR

Sicuramente una delle funzioni maggiormente sotto pressione durante un processo di cambiamento o di trasformazione in una organizzazione sono le funzioni di staff. Tra tutte la funzione risorse umane ed organizzazione, le quali vengono subito impattate dal cambiamento in atto. Sicuramente sono le funzioni tramite le quali la trasformazione può avvenire, dovranno infatti stabilire con il management tutti i criteri da mettere in atto, così come la fattibilità del progetto, sia su base economica, ma anche e soprattutto su base culturale e di progettazione. Dunque cosa è l'Agile HR? Cosa si intende? Sicuramente bisognerà dare sia una definizione dell'Agile HR in senso stretto, ma anche una definizione delle pratiche e degli strumenti con cui le risorse umane aiuteranno l'organizzazione nella

trasformazione. Una ulteriore definizione dell'Agile, rispetto a quelle già concordate in precedenza può essere: Agile is “the ability to create and respond to change in order to succeed in an uncertain and turbulent environment”²⁸. Queste capacità sono sicuramente molto apprezzate nelle organizzazioni che devono fare affari nel vortice “VUCA”, acronimo che sintetizza Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, traducibili in italiano con Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità²⁹. Nel vortice VUCA è essenziale che le aziende siano agili e reattive, poiché il panorama cambia frequentemente ed in modi inaspettati. Piani rigidi infatti e strutturati possono funzionare quando l'ambiente si muove lentamente, ma in un vortice bloccano l'innovazione e la rapidità nei cambiamenti. In accordo con l'HR Trend Institute, l'Agile HR può essere definito come³⁰:

- Un modo di lavorare ed organizzare le risorse umane per facilitare la risposta e l'adattamento alle attività nella nuova struttura;
- Facilitare la flessibilità nell'adattare le fluttuazioni di forza lavoro e domanda;
- Il modo in cui le risorse umane supportano l'organizzazione tutta nel diventare più rapida ed adattabile;

Le risorse umane sempre più gestiscono progetti complessi e servono diversi stakeholder, spesso con priorità che richiedono strategie coerenti ed efficaci nell'approccio alla comunicazione, ai programmi, fino al talent management. Dal 2012, “Agile HR³¹” è emersa come disciplina con l'obiettivo di abilitare i professionisti delle risorse umane a gestire i processi di volatilità e adattabilità, applicando queste metodologie anche alla gestione dei talenti. Con l'Agile HR il focus che tradizionalmente si aveva sul controllo e l'allineamento è transitato verso una maggiore rapidità di risposta e sui clienti. L'Agile HR in questa definizione del 2012 viene definita dai CEO di varie aziende: Velocità di risposta, alta performance culturale, gestione flessibile dei team, condivisione delle informazioni in trasparenza.

Le risorse umane dunque sono parte integrante del processo di trasformazione, non sono più limitate solo ad implementare controlli e standard per promuovere l'esecuzione. A supporto di questa tesi possiamo trovare infatti determinati comportamenti ed approcci differenti rispetto ad un tempo prima ed un dopo la trasformazione.

²⁸ What is Agile HR and Is It Right for you? Kelly Craig, aprile, 2016

²⁹ Complexityeducation.com, VUCA: volatilità, incertezza, complessità, ambiguità, marzo, 2019

³⁰ HR Trend Institute, Toom Haak

³¹ Josh Bersin, Deloitte, Agile in HR has arrived: And it's Growing Fast, Maggio, 2019

<p>Remedial approach to learning</p> <p>Una persona che possiede una performance sotto le attese nel suo ruolo corrente o ha bisogno di prepararsi per un nuovo ruolo è assegnato ad una formazione specifica per poter raggiungere un determinato livello di performance</p>	<p>VS</p>	<p>Continuous learning Environment</p> <p>Alle persone vengono date molte opportunità di imparare ed apprendere in modo autonomo per poter raggiungere obiettivi personali oppure relativi ad un ruolo organizzativo</p>
<p>Recruiting mindset</p> <p>Appena un ruolo diventa disponibile comincia subito la ricerca del candidato. Una volta che il miglior candidato è stato individuato, il processo di acquisizione della risorsa è completo</p>	<p>VS</p>	<p>Continuous talent acquisition</p> <p>L'organizzazione investe nei propri dipendenti, coltivando relazioni attraverso anche canali multipli, come i social</p>
<p>Opaque talent processes</p> <p>Il talent management è gestito dalle HR, ed il processo tramite il quale la risorsa è acquisita e valutata è inaccessibile dall'esterno</p>	<p>VS</p>	<p>Transparent access to talent information</p> <p>Il talent management è facilitato dalle HR, le quali ingaggiano le persone a prendere in mano ed in modo autonomo il proprio apprendimento. Le persone partecipano al processo di selezione</p>

<p>Siloed objectives</p> <p>I ruoli di lavoro sono elementi discreti all'interno di un sistema molto complesso. Le richieste di lavoro sono legate la task specifico per quel determinato ambiente di lavoro.</p>	<p>VS</p>	<p>Unified mission and values</p> <p>Tutti i ruoli supportano direttamente la missione ed i valori dell'organizzazione e tutte le persone sanno come la performance di ogni singolo partecipa alla creazione di valore per l'azienda nel suo complesso, supportando anche elementi di cultura organizzativa</p>
<p>Implementing systems</p> <p>Sistemi su larga scala sono in modo del tutto prudente ricercati e sviluppati nell'arco di mesi o anche anni</p>	<p>VS</p>	<p>Piloting small initiatives</p> <p>Piccole iniziative di implementazione di sistemi sono portate avanti da specifici team, famiglie professionali o business unit. Tramite il feedback si potranno poi vedere quali progetti strutturare e quali invece terminare</p>
<p>HR as "system of record"</p> <p>La funzione HR si focalizza sulla tenuta dei registri. Il successo delle risorse umane si misura rispetto alla completezza della documentazione posseduta.</p>	<p>VS</p>	<p>HR as "system of engagement"</p> <p>La funzione HR si focalizza principalmente sull'ingaggiare le persone per liberare la motivazione intrinseca es incoraggiare la collaborazione. Il successo degli HR si misura in termini di retention, soddisfazione delle persone, livello di innovazione e fiducia a livello organizzativo.</p>

Il ridefinire le risorse umane come disciplina agile può aiutare a creare una organizzazione più resiliente, con la capacità di affrontare la realtà del vortice VUCA. Tuttavia questo passaggio richiede

un grande cambiamento, prima di metterlo in moto si dovranno istituire dei supporti fondamentali, i quali includono:

- Cultura organizzativa favorevole, privilegiando l'impegno dei propri dipendenti;
- Un dipartimento risorse umane ed una funzione manageriale pronta a rinunciare al controllo;
- Una forza lavoro pronta ad assumersi maggiori responsabilità;
- Avere a disposizione tecnologie che possano supportare il cambiamento;

L'Agile HR si compone anche di determinati ruoli che può ricoprire nella fase di trasformazione e cambiamento³²:

- **The HR Agilist.** Ruolo più pragmatico quando le risorse umane utilizzano metodi di lavoro come, lo scrum, il kanban od il design thinking;
- **The Transition leader.** In questo ruolo le risorse umane, come detto anche in precedenza aiutano e supportano il leader nel passaggio dal vecchio paradigma a quello nuovo, aiutano anche lo stesso leader a comprendere al meglio il proprio ruolo;
- **The Trend Translator.** Questa figura può aiutare il leader a disegnare possibili forme future dell'organizzazione, mentre monitora costantemente le tendenze e gli sviluppi, traducendoli poi nel contesto organizzativo. Ovviamente sono tendenze direttamente correlate alle risorse umane, come cultura, leadership o il futuro del mercato del lavoro;
- **Fire Feeder.** Le risorse umane possono aiutare il ridimensionamento dell'organizzazione agile e portarlo a livello aziendale. Il suo ruolo è quello di alimentare il "fuoco del cambiamento" diffondendolo;

Esistono anche due attività essenziali che un team HR può svolgere per poter aiutare la propria organizzazione a raggiungere il successo in un'organizzazione Agile³³:

1. **Go and See.** Per poter comprendere quali sono le qualità richieste per supportare la metodologia Agile, il team HR avrà bisogno di vedere in che modo i team lavorano all'interno dell'organizzazione. E se non si riescono a trovare soluzioni si può sempre cercare di andare a vedere cosa le altre aziende hanno implementato. Questa è stata la strategia di ING. Loro visitarono alcune aziende, native digitali come spotify, netflix o zappos, per capire cosa nella loro cultura aziendale riuscisse ad attrarre i migliori talenti sul mercato. Quando vennero visitati, fu facile capire il forte senso di collaborazione, un ambiente unito ed in fiducia grazie anche al modello Agile trasversale per tutta l'organizzazione. Questi comportamenti sono

³² 4 Roles for HR In the Agile Transition, Diana Russo, 2019

³³ How HR can become Agile (and why It needs to), Jeff Gothelf, 2017, Harvard Business Review

incoraggiati, così come alcune delle soft skills principali, come la curiosità, l'umiltà e la collaborazione.

2. **Try HR Retrospectives.** Molte delle pratiche Agile, create per lo sviluppo di software nelle aziende e poi diventate vere e proprie metodologie di lavoro, possono essere applicate a tutti i livelli nelle organizzazioni, includendo alcune discipline come l'HR. Una retrospettiva è un incontro con cadenza periodica (es. bisettimanale), con un team coinvolto in un particolare progetto per vedere l'avanzamento dello stesso dopo l'ultima retrospettiva. Spesso il tempo che intercorre tra le due "retros" è breve. Le retrospettive hanno molteplici finalità, possono essere tenute solo con i team o anche con i clienti interni. Per quanto riguarda le assunzioni ad esempio, diversi reclutatori possono incontrarsi regolarmente per rivedere il linguaggio delle richieste di lavoro, per capire al meglio come attrarre i candidati o usare interviste per rilevare la propensione di un candidato a lavorare in modo Agile ed infine utilizzare le informazioni raccolte per ottimizzare il processo. Queste "retros" possono anche essere utilizzate con i responsabili HR, dopo un ciclo di assunzioni, licenziamenti o revisione delle prestazioni. È un approccio incentrato sul cliente che sposa perfettamente il metodo Agile. Il punto è capire se il lavoro delle risorse umane stia dando i frutti, creando il valore desiderato. In caso contrario le retrospettive aiutano a valutare l'impatto di piccoli cambiamenti in brevi periodi di tempo. L'Agile offre molti vantaggi alle grandi organizzazioni, ma per ottenere pienamente ogni singolo vantaggio bisogna coinvolgere le risorse umane, perché solo in questo modo è possibile realizzare pienamente la promessa di produttività, l'efficienza e/o prodotti e servizi di qualità superiore.

Le organizzazioni pioniere del modello agile, dimostrano che le caratteristiche nella trasformazione sono componenti chiave delle risorse umane di prossima generazione. Reclutare talenti, aumentare la performance e trattenere la forza lavoro sono alcune delle priorità per una compagnia oggi sul mercato. Il cambiamento di leadership, incluso un nuovo CHRO (Chief Human Resources Officer) riesce a realizzare il passaggio verso un modello HR più agile, creando livelli di motivazione precedentemente assenti nell'organizzazione. In una trasformazione Agile ben gestita, i risultati stimolano il coinvolgimento dei dipendenti all'interno dell'organizzazione con una risposta più rapida alle priorità emergenti. Un modello HR agile consente l'allocazione delle risorse per le esigenze aziendali più importanti, generando determinati risultati³⁴:

³⁴ An Agile HR leads to happier employees, McKinsey & Company, luglio, 2019, Neel Gandhi, Jung Paik

- Le iniziative dei talenti vengono completate più rapidamente con risultati migliori e maggiore visibilità del valore creato. Ad esempio in un caso analizzato dalla società il tempo necessario per realizzare una nuova strategia di approvvigionamento è stato del 75% più veloce di prima;
- Il personale delle risorse umane può concentrarsi sulla generazione di un chiaro impatto mentre sviluppa un'ampia base di competenze. La ricerca indica un aumento del 20% dei punteggi di coinvolgimento dei dipendenti utilizzando un modello Agile;
- Un pool di risorse più flessibile in genere determina un livello di risorse complessive più ridotto nelle risorse umane, utilizzando in modo più completo quelle già esistenti e aumentando la produttività attraverso nuove tecniche di consegna dei progetti agili. Quando una banca europea ha implementato questo modello, le risorse umane hanno realizzato un aumento di produttività di quasi il 25%;
- Un pool di professionisti delle risorse umane gestito centralmente consente la visibilità ed il controllo sullo sviluppo e l'implementazione delle iniziative, eliminando l'approccio insensato che si trova tipicamente nelle organizzazioni delle risorse umane tradizionali;

A livello base un'organizzazione Agile può ridimensionare rapidamente risorse dedicate per spingere i progressi su iniziative chiave. Ciò ha un'importanza immediata per la missione delle risorse umane, promuovere il valore aziendale attraverso i talenti.

Quali parti delle HR dovrebbero risultare agili? Si possono dividere in due categorie:

- “Run” activities. Le HR applicano sistematicamente gli stessi processi ogni volta. I processi standard vengono eseguiti ripetutamente da specialisti;
- “Build” activities: Le risorse umane cercano di migliorare i programmi, le capacità e le iniziative di talenti attraverso un nuovo programma di apprendimento, un percorso di sviluppo ad alto potenziale o una strategia di approvvigionamento, tutto pronto per essere agili;

Il modello di organizzazione delle risorse umane “standard” di solito possiede tre pilastri: centri di eccellenza (COE), HR Business Partner e operazioni/servizi. Le attività “Run” e “Build” citate sopra sono due aree dove un modello HR Agile deve concentrarsi rispondendo a due domande:

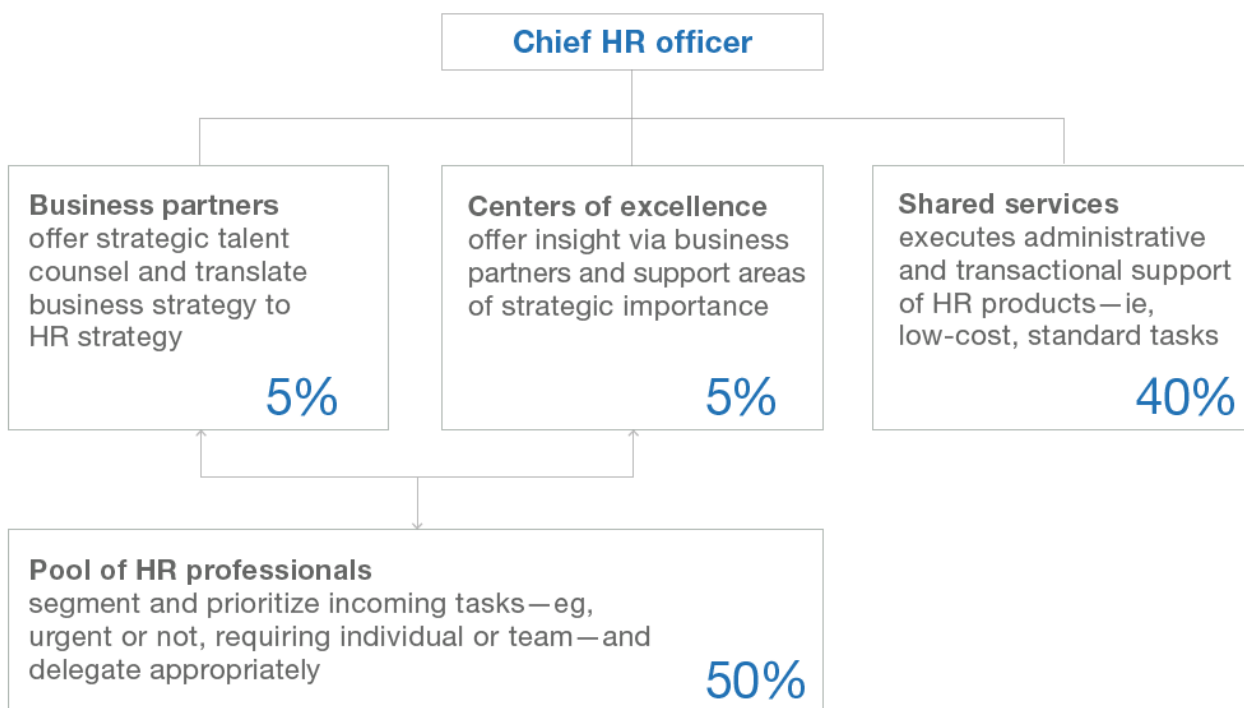
1. Quante persone sono specialisti e quanti si concentrano sul supporto dell'esecuzione e delle operazioni? Una manciata di persone può fornire competenze all'avanguardia, ma un modello di persone Agile genera un'esecuzione più forte.
2. Quanto è flessibile il personale all'interno di una organizzazione? Un modello Agile HR offre personale sicuramente più flessibile.

Un pool flessibile attinge da entrambi i gruppi: generalisti che concentrano maggiormente su come coinvolgere i leader aziendali per il massimo impatto e risorse COE junior che apportano una conoscenza specializzata delle soluzioni delle migliori pratiche. Lavorando insieme, i team Agile HR

offrono un mix di conoscenze aziendali e risorse umane, insieme a competenze che guidano soluzioni creative. Allo stesso tempo, le competenze chiave per tutti i membri del pool sono la soluzione flessibile dei problemi e la leadership nelle iniziative. Un esempio è rappresentato da una banca europea la quale ha utilizzato il modello Agile: ha spostato metà delle sue risorse in pool di consulenti interni che lavorano alle priorità bancarie. Ha mantenuto il suo gruppo COE e HRBP ed il pool di professionisti ha supportato queste funzioni quando sono emerse le priorità aziendali.

An agile operating model for HR increases business focus, efficiency, and effectiveness.

Share of HR resources, %



Fonte: McKinsey & Company, July 2019

Possono essere affrontate numerose questioni quando viene stabilito un modello Agile per le risorse umane, le quali richiedono una forte pianificazione e gestione delle modifiche all'interno ed esterno della stessa funzione HR. Le organizzazioni pioniere di questo modello dimostrano che i benefici della trasformazione vengono cementati come componenti chiave delle risorse umane di prossima generazione.

2.5.1 Talenti del domani: Quattro segreti per l'Agile HR

Per avere i leader giusti nel giusto posto e pronti per affrontare le sfide del domani bisogna allineare la strategia dei talenti con la strategia aziendale. Acquisire, coltivare e tracciare un percorso di carriera per il talento che guiderà il futuro della tua azienda non è mai stato più complesso. La tecnologia continua a evolversi e modellare le esigenze e le richieste di lavoro, dai singoli collaboratori ai massimi dirigenti. Le organizzazioni stanno diventando più snelle nella struttura, più globale nella portata. La concorrenza, a livello locale e globale, si sta riscaldando. Le risorse umane stanno estendendo sempre più la propria portata attraverso la tecnologia, mettendo la proprietà della carriera nelle mani dei dipendenti. Quando si sovrappongono queste tendenze ai mutevoli bisogni e desideri della moderna forza lavoro - pensionati baby boomer, nascenti leader della generazione Y, Millennial motivati in modo diverso e tutti coloro che sfidano la categorizzazione - le sfide delle risorse umane sono ancora maggiori. In un ambiente in cui la complessità, il cambiamento e la sfida sono le uniche certezze, cosa serve affinché un leader delle risorse umane rimanga rilevante e rispettato quando vengono prese grandi decisioni su un'azienda e il suo futuro? Secondo una ricerca ed esperienza, coloro che affrontano il proprio lavoro come agili strateghi dei talenti hanno più successo³⁵:

- Forniscono una strategia di talenti dettagliata e ben ponderata che si allinea e alimenta la strategia aziendale;
- Si concentrano sull'acquisizione e la coltivazione di leader che hanno profili di successo multidimensionali progettati per supportare le esigenze future dell'azienda;
- Comprendono e dimostrano uno dei requisiti più critici per gli imprenditori del futuro, ovvero l'agilità dell'apprendimento, e sviluppano risorse per identificare, valutare e coltivare questo tratto;
- Regolano e rivedono i programmi di successo per le posizioni attuali e nuove in parallelo con il ciclo di pianificazione aziendale e modificano di conseguenza lo sviluppo, la pianificazione della successione, l'assunzione, l'onboarding e altri processi chiave dei talenti;

L'agilità nella gestione dei talenti è il nuovo requisito per i leader delle risorse umane. Se si padroneggiano questi segreti sulla fornitura di talenti per il domani ci si può affermerai come un attore prezioso nella creazione di grafici per il futuro della tua azienda. Sfortunatamente, l'allineamento delle attività delle risorse umane e le esigenze future dell'azienda sono l'eccezione, non la regola, nella maggior parte delle organizzazioni. Le decisioni di assunzione, successione e formazione si basano più spesso sulle esigenze passate o attuali o sulla disponibilità di candidati e risorse, piuttosto che sulle esigenze del futuro e sulla strategia aziendale dell'azienda. Inoltre, i dipendenti sono spesso

³⁵ Ilene Gochman, Paul Storfer (People & Strategy Journal Summer), 2014

disconnessi dalla strategia aziendale e dal loro ruolo in essa. In genere, solo il 5% dei dipendenti lo comprende, il che impedisce in modo significativo l'esecuzione corretta.³⁶ Un piano delle risorse umane diventa una vera e propria strategia di talento quando si concentra sul supporto di tutti gli aspetti della strategia aziendale in evoluzione e in costante cambiamento, e collega attivamente e coinvolge i dipendenti nell'esecuzione della strategia aziendale. Uno studio suggerisce che le organizzazioni potrebbero raggiungere un aumento del 60 percento del valore se dovessero realizzare il pieno potenziale della propria strategia. La strategia dei talenti, fatta nel modo giusto, è una forza potente nella riuscita esecuzione di una strategia aziendale.

Una strategia di talenti allineata potrebbe includere attività correlate come:

- Sviluppare programmi di successo per lo sviluppo di nuovi prodotti e team di vendita e utilizzarli per l'acquisizione e lo sviluppo di talenti; assicurare incentivi e cultura per favorire l'innovazione;
- Identificare i programmi di successo futuro per ruoli di qualità e sicurezza; condurre una valutazione dei talenti dell'attuale team di qualità e sicurezza; identificare lacune e pianificare la chiusura attraverso lo sviluppo o l'acquisizione di talenti;
- Rivedere la progettazione della funzione Risorse umane e l'allocazione del budget per garantire la qualità e la quantità di risorse nel paese in cui si opera per supportare il trasferimento, l'acquisizione, l'imbarco, lo sviluppo e la conservazione dei dipendenti;

In definitiva, una strategia di talenti completa e ben allineata riguarderà:

- Il talento, i ruoli mission-critical e le risorse necessarie per realizzare la strategia aziendale;
- Dove si ha questo talento in organizzazione e dove invece manca;
- Chi può essere sviluppato e chi deve essere coinvolto esternamente;
- Quali processi per il talento sono necessari per supportare l'acquisizione, l'onboarding, lo sviluppo, l'impegno e la mobilità della tua forza lavoro futura;

Man mano che l'azienda avanza nel suo percorso strategico, avrà bisogno di persone che possano spostarsi e adattarsi rapidamente, che siano intraprendenti, che prosperano nel cambiamento e che si comportano indipendentemente dalle circostanze.

2.6 Workplace Agile

L'Agile è diventato una parola d'ordine negli ultimi anni, per alcuni motivi. L'Agilità è al chiave del successo nella trasformazione digitale. È importante dunque, all'interno di questa trasformazione per

³⁶ Making your strategy work on the frontline. Harvard Business Review, giugno, 2010, Amy Gallo

mezzo dell'Agile, parlare del posto di lavoro e l'agilità che ne deriva. L'agilità sul posto di lavoro è molto importante, si nota infatti che se la trasformazione digitale si sta bloccando potrebbe essere colpa della mancata agilità sul posto di lavoro. La trasformazione di digitale richiede una buona base su cui basarsi, sicuramente un primo passo può essere mosso andando a modificare i sistemi IT ed i processi, rappresentano infatti un ottimo modo per rivedere la produttività e l'efficienza in azienda. Cosa si può fare però, ulteriormente, per poter migliorare l'agilità sul posto di lavoro?

Intanto bisogna capire in che modo lavora un Agile Workplace, uno spazio di lavoro con caratteristiche Agile. L'agilità sul posto di lavoro deriva dalla capacità di lavorare in modo più rapido, uniforme e coerente³⁷. Poiché sempre più persone interne all'azienda lavorano da casa o in viaggio, la produttività non dovrebbero risentirne. Le persone infatti dovrebbero poter essere in grado di lavorare ovunque, quando e come desiderano. Bisogna dotare le persone degli strumenti giusti per poter collaborare negli ambienti virtuali o in assenza di uno spazio fisico vero e proprio, inoltre si deve creare un'ambiente flessibile che sia supportato dall'IT e dalla tecnologia. Il fondamento del posto di lavoro agile è sicuramente la capacità di poter lavorare da ogni spazio in cui ci si trova, che sia una stanza d'albergo o una casa. Perché il posto di lavoro rappresenta una caratteristica così importante? Sicuramente per le generazioni del nuovo millennio è una componente fondamentale, a volte ancor più dello stipendio. È dunque essenziale per le aziende capire che sempre più le persone andranno alla ricerca di agilità sul posto di lavoro, a discapito dei vari vantaggi aziendali offerti oggi. Non si è più alla ricerca del semplice equilibrio tra lavoro e vita privata, ma sempre più ad una integrazione tra i due, potendo lavorare alla velocità voluta dalla persona stessa e non imposta dall'impresa. Ogni persona infatti ha delle proprie caratteristiche differenti, alcuni hanno bisogno di spazio per elaborare e risolvere problemi, altri cercano maggiore velocità, altri ancora vogliono flessibilità per lavorare da casa. Questa agilità si sta rendendo possibile grazie al contributo della trasformazione digitale in atto. La tecnologia e i nuovi modi di pensare stanno cambiando il posto di lavoro che abbiamo sempre conosciuto. Alcune tendenze sul posto di lavoro includono:

- Modello "Lavora quando necessario". Alcune aziende stanno implementando modelli di lavoro quando è necessario, misurando gli indicatori chiave di prestazione (KPI) come risultati finali, anziché le ore registrate a lavoro. I dipendenti si riuniscono per collaborare e poi si separano per lavorare verso obiettivi personali. Il modello è flessibile ed evidenzia il desiderio del dipendente di svolgere il lavoro autonomo. Si utilizzano strumenti come SaaS e cloud vengono utilizzati per facilitare il lavoro remoto in modo semplice e sicuro. La collaborazione è ancora facile e i datori di lavoro risparmiano sui costi dell'ufficio.

³⁷ Workplace Agility: The True Secret to Improving Productivity and Efficiency, Forbes, 2018, Daniel Newman

- VR e AR. La realtà virtuale e aumentata viene adottata sul posto di lavoro e non solo a livello di consumatore. Le persone possono utilizzare VR e AR per incontrarsi online da qualsiasi luogo, testare prodotti da una postazione remota e collaborare a progetti facilmente da dove si trovano.

Questo è solo un piccolo esempio della tecnologia che ci aspettiamo di vedere per facilitare un posto di lavoro agile nei prossimi anni. L'adozione di un luogo di lavoro agile richiede strategia e visione. È necessario allineare il posto di lavoro con la trasformazione digitale e gli obiettivi aziendali. Da lì si può iniziare a utilizzare le metriche per creare un indicatore per misurare il coinvolgimento degli utenti e tenere traccia degli utenti attivi giornalieri su app, cloud e altro. Dovranno verificarsi cambiamenti organizzativi per facilitare un luogo di lavoro agile, come cambiamenti nei processi, nelle strutture dei dipartimenti e nella cultura. Dopo aver gettato le basi, la tecnologia sarà al centro. Ci si dovrà assicurare che la tecnologia formi un'architettura intorno all'azienda, che tutto funzioni perfettamente. Il futuro è qui e i dipendenti aspettano che si sviluppi. Mentre la trasformazione digitale prende piede, bisogna ricordare che l'esperienza del cliente è direttamente correlata all'esperienza del dipendente. Bisogna inoltre approfittare del luogo di lavoro agile per aumentare il morale, la produttività e l'efficienza.

CAPITOLO 3

SVILUPPO AGILITY WORKING

3.1 Sviluppo Agile Working in Italia

Lo sviluppo dell'Agile working in Italia può essere ricondotto ad alcune ricerche, in particolare al report sullo smart working redatto dall'osservatorio sul politecnico in collaborazione con osservatori.net³⁸. Quel che sappiamo che è che gli smart worker, cioè quei lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro, disponendo di strumenti digitali per lavorare in mobilità, sono circa 570 mila, in crescita del 20% rispetto al 2018 e mediamente si presenta un grado di soddisfazione e coinvolgimento nel proprio lavoro molto più elevato di coloro che lavorano in modalità tradizionale, infatti il 76% si dice soddisfatto della sua professione, contro il 55% degli altri dipendenti. Uno su tre si sente pienamente coinvolto nella realtà in cui opera e ne condivide valori, obiettivi e priorità, contro il 21% dei colleghi. Nel 2019 il numero delle grandi imprese che ha avviato progetti di Smart o Agile Working è del 58%, con una crescita del 2% rispetto al 2018. A queste percentuali si possono aggiungere un 7% di imprese che ha già attivato iniziative formali e un 5% che prevede di farlo nei prossimi dodici mesi. Del restante 30%, il 22% dichiara una introduzione di progetti Agile nel prossimo futuro, mentre solo l'8% non sa se verranno introdotti progetti di questo tipo. Rispetto a questi dati, si aumenta però lo stato di maturità delle iniziative, le quali vengono lasciate dallo stato di sperimentazione e vengono invece estese ad un maggior numero di lavoratori, infatti circa la metà dei progetti analizzati dallo studio siano già a regime e la popolazione aziendale media sia passata da un 30% ad un 48%. Inoltre sappiamo che il paese Italia è caratterizzato principalmente da piccole e medie imprese, sono infatti la spina dorsale del sistema e proprio rispetto ad esse si è notato un aumento della diffusione di pratiche Smart ed Agile, i progetti strutturati infatti sono aumentati rispetto all'anno 2018, passando dall'8% al 12% attuale, anche se dall'altro lato della medaglia aumenta in modo esponenziale la parte delle imprese totalmente disinteressate dal tema, passando da un 38% ad un 51%. Di sicuro le PMI hanno meno interessi nella implementazione e nell'utilizzo delle pratiche Agile e di Smart Working, dettate dalla convinzione che nell'avere poco personale sia inutile o anti-produttore adottare questi metodi. Sicuramente i costi iniziali possono essere elevati, ma anche nelle PMI si deve effettuare quel passaggio fondamentale che in questo momento sta coinvolgendo la maggior parte delle aziende, la

³⁸ Smart Working: la flessibilità non basta, osservatori.net, 2019

trasformazione digitale, nella quale le pratiche di Agile e Smart working sono tra le principali metodologie. Andando ad analizzare per gli Smart worker i risultati della ricerca emerge che:

- i lavoratori inseriti nell'Agile sono sicuramente più soddisfatti degli altri colleghi, la soddisfazione deriva da più aspetti, uno di questi è la soddisfazione dell'organizzazione del proprio lavoro, ma anche rispetto alle relazioni, sia tra colleghi che con il diretto superiore;
- Le pratiche Agile aumentano l'engagement, le persone infatti sono più soddisfatte del proprio lavoro, più orgogliosi dei risultati della propria organizzazione in cui lavorano ed allo stesso tempo aumentano anche le positività rispetto alla retention, le persone dunque desiderano restare più a lungo in azienda (71% rispetto al 56%). A questo dato si aggiungono una maggiore responsabilizzazione rispetto agli obiettivi personali ed aziendali, di flessibilità nell'organizzare le attività lavorative e di bilanciare l'uso delle tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali di collaborazione, "l'attitudine Smart" dei lavoratori che varia.

L'Agile Working o lo Smart Working non è più una novità per le grandi imprese, è infatti ormai una realtà ben definita ed integrata, guardando in questo momento non più alle iniziative ma agli obiettivi che hanno portato alla loro implementazione. Nelle grandi imprese infatti sono già a regime quasi la metà dei progetti di Smart Working, pensando di estendere sempre più l'adesione ad un numero maggiore di persone. Nella metà dei progetti strutturati però, per il 50%, si pensa solo a pratiche di Smart Working, concepito appunto come lavoro da remoto, mentre la parte restante adotta un modello più completo, che prevede oltre alla flessibilità di orario e luogo anche un ripensamento degli spazi fisici di lavoro, con la creazione di un "Workplace Agile". La maggior parte delle aziende ha infatti istituito attività di ridefinizione degli uffici, i quali vengono trasformati in grandi open space o spazi per co-working. L'opzione più diffusa tra i dipendenti però nel lavorare rimane la propria abitazione, seguita da altre sedi aziendali, spazi pubblici o presso clienti o fornitori.

In Italia principalmente possiamo trovare diversi casi aziendali per capire in che modo e in quale quantità l'Agile Working è sempre più apprezzato. Ne verranno elencati 3, di diverse categorie ed ognuno con le proprie caratteristiche, le 3 categorie sono rappresentate da: Grandi Imprese, PMI e PA (Pubblica amministrazione).

- **Grandi imprese: “Smart Wow” in Bayer.**

Bayer è un gruppo farmaceutico globale che opera nei settori della salute e dell'agricoltura. Ha la sede principale in Germania ed è presente in 79 Paesi, avvalendosi della collaborazione di 100 000 persone nel mondo.

L'esigenza di Bayer è di aver deciso di avviare un'iniziativa di Agile, per rivedere i processi organizzativi, per renderli più flessibili in termini di orario e luogo di lavoro, al fine di rispondere alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita personale e professionale dei propri dipendenti. Tali iniziative rispondono inoltre ad esigenze di innovazione, sperimentazione e digitalizzazione, obiettivi primari di Bayer nella propria globalità.

L'iniziativa di Agile è introdotta in un percorso di cambiamento più ampio, articolato in diverse iniziative di flessibilità introdotte da qualche anno a questa parte in Bayer. Con il progetto “FIEspo” infatti, dal 2015, Bayer ha iniziato a dare la possibilità ai dipendenti di lavorare 5 giorni al mese presso postazioni condivise all'intero dei vari stabilimenti per poter ridurre i tragitti casa-lavoro delle persone e migliorare anche il work-life balance. Dopo un riscontro positivo ottenuto la stessa iniziativa è stata riproposta con le stesse modalità nell'anno 2016 (periodo di maggio-ottobre), con il nome di “FlexSummer”. Nel 2017 il progetto ha aumentato la propria estensione con un pilota, andando ad estendere la possibilità di lavoro anche al di fuori delle sedi aziendali. In modo parallelo a queste iniziative sono state introdotte policy di flessibilità oraria. Il progetto attuale, più esteso e strutturato, denominato “Smart Wow: a new Way of Working”, ha preso avvio a gennaio 2018. La gestione del progetto è stata affidata ad un team inter-funzionale, composto da varie funzioni e competenze, in accordo con la metodologia dell'Agile Working. Inoltre per il ripensamento degli spazi esterni sono stati coinvolti dei consulenti esterni. Il progetto è stato implementato in due “wave”:

- La prima, tra marzo e aprile 2018, ha coinvolto inizialmente i dirigenti, dopo aver sottoscritto un accordo sindacale, per poi essere estesa anche a tutti i dipendenti su adesioni volontarie;
- La seconda invece ha preso avvio a giugno 2018;

Il progetto prevede prima un confronto con il diretto responsabile, allo scopo di verificare la compatibilità delle attività svolte dalla persona con il lavoro in modalità Agile, comprendendo poi un percorso formativo dedicato e formalizzato con un accordo individuale. Il progetto “SmartWoW” consente di lavorare da remoto fino a 5 giorni al mese anche consecutivi e non cumulabili, inoltre ai dipendenti che aderiscono al progetto viene fornita una dotazione tecnologica, essenziale per poter supportare l'aspetto della flessibilità e mobilità nell'Agile Working. Contestualmente all'iniziativa sullo Smart Working l'azienda Bayer sta improntando una nuova re-definizione degli spazi fisici,

creando ambienti più aperti e trasparenti, dove la flessibilità, l'interazione, la collaborazione, la comunicazione e lo scambio di idee sono maggiormente favoriti. La presenza di piante al posto dei muri ad esempio favoriscono il benessere e la concentrazione, molte inoltre sono anche le aree relax e gli spazi per gli informal meeting. Il cambiamento è stato accompagnato da un piano di change management che ha coinvolto inizialmente la parte dirigenziale, per poi far sponsorizzare l'iniziativa. Sono state organizzate sessioni di formazione allo scopo di fornire le informazioni essenziali per poter supportare il cambiamento, illustrando le linee guida da seguire. Bayer inoltre ha organizzato diversi eventi formativi sul tema dell'Agile in corrispondenza anche delle giornate dedicate al lavoro Agile. Ad oggi le persone che aderiscono al progetto si aggirano intorno alle 750 persone, senza particolari differenze di età e genere.

- **PMI: “MailUP Group”**

MailUp Group opera nel campo delle tecnologie per il marketing in cloud, ed è nato dalla ricerca tecnologica e dall'esperienza di MailUp, fondata nel 2002 e cresciuta costantemente tramite autofinanziamento. Oggi il Gruppo offre soluzioni focalizzate sulla datadriven omnichannel marketing automation, utilizzate da piccole e medie aziende per dialogare con i propri clienti. La direzione delle HR di Mail Group ha rilevato la necessità di intervenire sull'organizzazione aziendale con lo scopo di favorire l'adozione di nuovi modelli di lavoro più efficaci ed efficienti, attraverso l'introduzione di una cultura aziendale fondata sulla responsabilizzazione, la fiducia e l'orientamento al risultato. Inoltre si aveva bisogno di aumentare il fattore di attraction, era infatti necessario potenziare la capacità di attrarre ruoli di difficile reperimento sul mercato del lavoro, rispetto anche al mercato di nicchia in cui opera la stessa impresa. Inoltre i bisogni dell'azienda erano dati anche dalla crescita improvvisa della stessa, con carenza di spazi fisici per il personale in azienda, ed alla suddivisione dello stesso tra le sedi di Milano e Cremona.

L'iniziativa di Agile Working, coordinata dalla direzione HR, è stata inaugurata con un evento di kick off che ha coinvolto il board aziendale, facendola inoltre rientrare come parte della strategia triennale della funzione HR, la “People Strategy”. Questa strategia ha come obiettivo di diffondere un cambiamento culturale ed organizzativo, parte fondamentale in una strategia HR che coinvolga metodi Agile, partendo da una identità aziendale condivisa. In particolare attraverso l'utilizzo dell'Agile e Smart Working si propone come obiettivo di condurre e accompagnare il cambiamento attraverso le leve organizzative, contribuendo alla crescita e allo sviluppo di una soluzione flessibile e sostenibile di business. L'avvio del progetto è stato preceduto da un'analisi di readiness, con l'obiettivo di valutare quanto la popolazione aziendale fosse pronta ad iniziare un percorso di

cambiamento; attraverso un modello ad hoc si sono identificati, sulla base delle attività svolte quali fossero i ruoli su cui poter iniziare la sperimentazione.

La fase di sperimentazione avviata il 5 novembre 2018 consentiva di lavorare diversi giorni in smart. Nel maggio del 2019, conclusa la fase sperimentale, la possibilità di usufruire della modalità smart è stata estesa a tutta la popolazione aziendale. A supporto per i dipendenti coinvolti nel progetto sono state introdotte nuove tecnologie, anche se in azienda erano già presenti strumenti per lavorare da remoto, come strumenti di comunicazione interna e di meeting call; per poter accedere a questa iniziativa è richiesta una precedente visione di un corso di formazione online, strutturato in pillole, fruibile anche da mobile, dove al termine viene rilasciato anche un attestato. Il percorso di formazione è volto ad illustrare i principi chiave di fiducia, responsabilità e lavoro per obiettivi; il progetto ha infatti preso avvio con la mappatura degli obiettivi per tutti i dipendenti. In particolare in una prima fase le funzioni HR ed IT hanno collaborato alla creazione di una dashboard generica, a cui viene affiancata una dashboard specifica che sin dall'avvio del progetto pilota consente di valutare l'efficacia e l'efficienza del progetto. In una seconda fase del percorso formativo sono stati coinvolti il top ed il middle management, attraverso diversi workshop sui temi della leadership, del MBO e della pratica del continuous feedback, perché se da una parte l'Agile offre una maggiore responsabilizzazione alle persone dall'altra le stesse dovranno ricevere dei feedback continui sul proprio operato, anche per poter incrementare le proprie abilità e dunque di migliorarsi. L'obiettivo di questi workshop è quello di fornire strumenti utili per la definizione ed individuazione di KPI, nel mentre si fornisce supporto ai manager, in modo che potessero riflettere sui diversi approcci da adottare, con la prospettiva dei nuovi modelli organizzativi emergenti. Durante tutto il tempo dei progetti la comunicazione focalizzata sui valori e sulla fiducia si è articolata attraverso workshop e focus group rivolti verso tutta la popolazione aziendale.

L'azienda parallelamente al progetto di Agile e Smart Working attivato, sta implementando un progetto di smart office, infatti gli spazi stessi sono stati ridisegnati in un'ottica smart, le postazioni di lavoro sono state collocate in open space, privilegiando le sale riunione di piccole dimensioni e gli spazi informali. Tutto diventa Smart, solo gli uffici del CEO, del general manager e della funzione HR per garantire la sicurezza dei dati sono rimasti a sé. L'analisi di readiness ha consentito di individuare che tutta la popolazione aziendale, rispetto a solo qualche eccezione, ha potuto accedere al programma.

Per quanto riguarda i benefici sicuramente tutta la popolazione ne ha tratto vantaggio, la produttività è aumentata, così come il work-life balance ed anche la soddisfazione generale (punteggio medio survey: 9 con scala da 1 a 10). Dal lato delle critiche, il passaggio da postazioni assegnate a quelle condivise è stato il punto dove sono state riscontrate resistenze.

- PA: “Regione Emilia Romagna”

La Regione Emilia Romagna è un ente territoriale a statuto ordinario dell'Italia nord-orientale, che comprende 340 Comuni per un totale di 4,5 milioni di abitanti. Dopo il riordino istituzionale conseguente al ridimensionamento delle funzioni provinciali, dal 2016 la Regione Emilia-Romagna ha acquisito un organico di oltre 4000 dipendenti presenti su oltre 50 sedi su tutto il territorio regionale, territorio su cui esercita funzioni non più solo di programmazione e promozione ma anche di intervento diretto, in particolare nelle funzioni di sicurezza territoriale, protezione civile, sviluppo dell'agricoltura, della caccia e delle pesca e nei centri per l'impiego.

L'esigenza di un'iniziativa Agile in Regione deriva in coerenza con l'introduzione di misure di riorganizzazione e trasformazione digitale.

Il progetto ha come obiettivo principale lo sviluppo di nuove prassi di lavoro, l'aumento della produttività, derivante dal miglioramento della macchina amministrativa e della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Per poter raggiungere l'obiettivo si vuole da una parte migliorare l'organizzazione del lavoro, incrementando le conoscenze e le competenze digitali, incentivando una cultura aziendale basata sugli obiettivi e risultati, mentre dall'altra migliorare o comunque rendere più ed agevole il work-life balance per i dipendenti con forme di flessibilità e di mobilità territoriale. La trasformazione digitale che si sta vivendo, la quale comprende anche l'iniziativa Agile portata avanti dalla Regione Emilia Romagna, vuole rendere l'organizzazione più snella, efficiente e pronta ad affrontare un cambio generazionale che da qui ai prossimi tre anni riguarderà ben il 30% della popolazione aziendale.

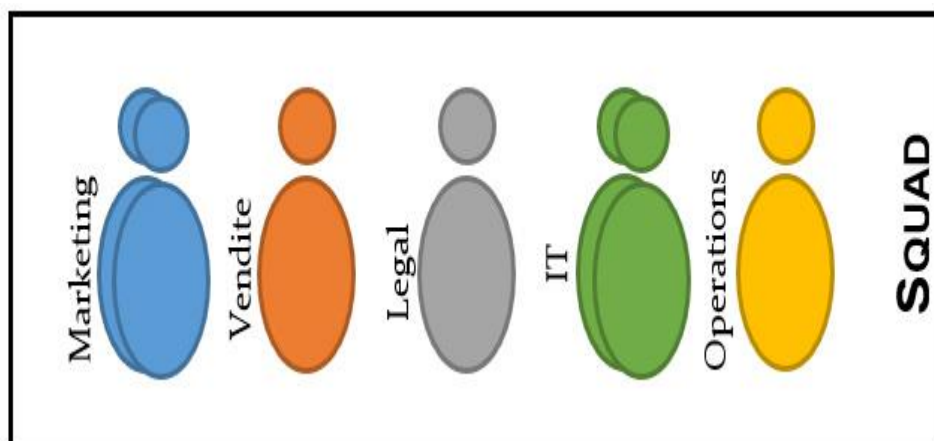
L'iniziativa portata avanti si inserisce all'interno del percorso che la PA ha intrapreso negli ultimi tempi, per portare avanti la trasformazione digitale ed essere al passo con i tempi. Questo processo, rientra all'interno di uno scenario in costante evoluzione, dove la capofila è per l'appunto la Regione Emilia Romagna nel progetto VeLA (“Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA”), dove in contemporanea ha preso piede il progetto “Lavoro Agile per la PA”. Principalmente sono state istituite giornate di flessibilità per alcuni dipendenti selezionati, nella prima parte di sperimentazione, per poi estendere la possibilità di partecipare al progetto a più dipendenti. Forme dunque di lavoro Smart, con supporto dato dalle HR, fornendo strumenti tecnologici che oltre alla motivazione tecnica trovano anche una motivazione emozionale, si punta infatti ad un maggior senso di appartenenza e di orgoglio delle persone stesse.

3.2 Sviluppo Internazionale Agile Working

Per quanto riguarda esempi o casi studio di sviluppo di metodologia Agile in Europa o nel Mondo, sicuramente non si può non parlare di aziende come Netflix, Spotify ed ING. Tre aziende, dove le prime due sono state insieme anche ad Amazon, Google e Microsoft pioniere nell'utilizzo delle pratiche Agile per migliorare i processi aziendali ed aumentare la produttività, così come il work-life balance ed il benessere delle persone. Partendo da Spotify, sappiamo che l'azienda nasce già con un DNA prevalentemente agile, cercando infatti fin dai primi modelli di minimizzare e strutturare al meglio i processi, promuovendo chiarezza e trasparenza ad ogni livello. Nel 2012 l'azienda presenta il modello organizzativo. Il modello si basa su diverse forme³⁹:

- Il motore dell'organizzazione è lo **Squad**.

Si tratta di un gruppo di piccole dimensioni (6/8 persone), autonomo, dove non esiste gerarchia. È un gruppo interfunzionale, con diversi background, diversi generi ed anzianità. Team come questo minimizzano le dipendenze dal mondo esterno, contribuendo a trovare la soluzione migliore per l'obiettivo assegnato.



Fonte: leadership-management-magazine

Si deve pensare a uno Squad come se fosse una start-up, con missione ed obiettivi e modalità di lavoro che vengono definite in modo autonomo. Gli Squad lavorano per iterazioni. Non esiste un capo ma bensì un Product Owner, il suo compito è quello di essere la voce del cliente all'interno del team. Egli raccoglie tutte le necessità del cliente e le inserisce in un backlog, il quale verrà costantemente aggiornato.

- Se il lavoro diventa troppo importante per un solo Squad, Spotify ha introdotto il concetto di **Tribe**.

³⁹ leadershipmanagementmagazine.com

Le Tribe sono una collezione di Squad che lavorano e cooperano per la realizzazione di un obiettivo comune. Il numero di persone all'interno delle tribe è di massimo 150, questo perché si fa riferimento alla legge di Dunbar, per la quale 150 è il numero di persone massimo con cui un singolo individuo possa essere in grado di mantenere relazioni sociali stabili. Uno dei meccanismi fondamentali delle Tribe per il coordinamento riguarda i meeting di Gathering o Sync, dove ogni Squad presenta a tutta la tribù i risultati raggiunti, i problemi avuti e su cosa si sta lavorando al momento. Lo scopo è quello, in accordo con la metodologia Agile, di poter imparare dai fallimenti. Per l'appunto una frase del fondatore della società cita: **“Puntiamo a commettere errori più velocemente di chiunque altro⁴⁰”**.

- Il concetto di Tribe, con la sua dimensione e le responsabilità che ne derivano fa sì che debbano esistere alcuni ruoli per facilitare il lavoro nei team. Questi ruoli sono tre:
 - **Tribe Leader.** Il quale ha responsabilità strategiche di perseguimento degli obiettivi di business, di gestione delle persone, di realizzazione e consegna dei prodotti e servizi a lui affidati.
 - **Chapter Lead.** Il quale assicura che le altre persone affiliate al chapter seguano le pratiche consigliate, propongano dei miglioramenti e adottino le linee guida aziendali per la materia in cui sono dei master. Essi inoltre hanno il compito di facilitare la crescita delle persone e della valutazione della performance;
 - **Agile Coach.** È una persona molto esperta in metodologia Agile, supporta infatti tutte le Squad, all'interno delle Tribe, nel apportare migliorie nel modo di lavorare o comunque far adottare nuove modalità per la risoluzione di problemi.
- Data la natura intrecciata di Squad e tribe, esisteva un problema reale di isolamento verso il resto dell'organizzazione, soprattutto per quanto concerne la possibilità di condividere conoscenze ed esperienza. Perciò Spotify, e in realtà in modo più generale l'approccio Agile, mette a disposizione lo strumento delle Comunità di Pratica (CoP) o Gilde (Guild). Sono particolari gruppi di persone, appartenenti a diverse aree o tribe dell'azienda, che condividono interessi comuni, organizzandosi in modo autonomo per poter condividere conoscenze, per accrescere il loro sapere e condividere nuove pratiche e approcci.

Il modello Spotify ha riscosso notevole successo negli anni successivi, anche se con alcune critiche. La critica più frequente è data dal fatto che Spotify, nascendo già come azienda digitale e frazionata aveva maggiori possibilità di strutturarsi con le metodologie Agile. Il modello Spotify sicuramente presenta delle caratteristiche molto interessanti per le aziende. Si basa sulla metodologia Agile, la

⁴⁰ Daniel Ek, Fondatore Spotify

quale come prima cosa prevede un cambio culturale e di mindset molto importante, infatti la pratica Agile mette in primo piano il cliente, con la creazione di valore per lo stesso in modo costante, tutto unito da una stretta collaborazione e cooperazione tra le persone. Si tratta di un modello leggero, con poche strutture organizzative, che favoriscono un forte allineamento tra le parti. È necessario tener conto dell'importante cambio culturale necessario per supportare la trasformazione, il quale deve essere pianificato e monitorato in modo continuo. Per rimanere competitivi è necessario prendere consapevolezza della necessità di innovare continuamente le organizzazioni, l'Agile sono ottimi mezzi per poter raggiungere gli obiettivi prefissati.

Parlando di Netflix, anch'essa azienda chiave nell'utilizzo e nello sfruttamento dell'Agility all'interno delle organizzazioni, si può notare come l'utilizzo di questa pratica abbia aiutato il successo dell'organizzazione. "Affinché le aziende raggiungano una Agility strategy, i leader devono assumersi le responsabilità di realizzare la strategia della propria azienda"⁴¹.

L'Agility è probabilmente uno degli argomenti chiave più discussi all'interno del mondo del business. Secondo un recente sondaggio globale della Brightline Initiative condotto dall'Economist Intelligence Unit, l'insufficiente agilità è il terzo ostacolo più comune all'implementazione della strategia di successo. Oggi più che mai l'agilità è essenziale per il successo di qualsiasi organizzazione. Affinché le aziende possano raggiungere l'Agilità strategica i leader devono assumersi la responsabilità di realizzare la strategia della propria azienda. Solo una volta che i leader si assumono la responsabilità possono iniziare a coltivare un ambiente in cui i dipendenti sentono di avere la libertà di prendere le decisioni in modo autonomo. Infatti una cultura aziendale in cui i dipendenti ritengono che il loro giudizio non sia attendibile può rappresentare una barriera significativa che impedisce alle aziende di attuare con successo nuove strategie. Hastings ha definito Netflix la "anti-Apple", intendendo che Apple suddivide in compartimenti progetti e prodotti, mentre Netflix garantisce ai suoi dipendenti la libertà e la fiducia necessarie per prendere decisioni. Inoltre le informazioni sono condivise all'interno dell'organizzazione in modo che tutti i dipendenti siano coinvolti in ciascun aspetto della strategia aziendale. Netflix ad esempio utilizza una politica di "nessuna vacanza", la quale consente ai dipendenti di scegliere quando e con che tipo di frequenza prendersi del tempo libero dal lavoro. Per spiegare perché questo tipo di politica funziona, Hastings propone il principio di "contesto, non controllo". Il contesto infatti è definito come qualcosa da abbracciare e comprende la strategia, gli obiettivi, ruoli ben definiti e trasparenza del processo decisionale. Ciò è opposto al controllo, ovvero al processo top-down, all'approvazione della direzione, tutti elementi che dovrebbero essere evitati e che lo possono essere grazie a decisioni

⁴¹ Netflix's success demonstrates the importance of strategic agility, settembre, 2018, Brightline Initiative

strategiche come le politiche di orari flessibili. L'aspettativa che si ha dai dipendenti è che essi manterranno l'azienda (Netflix) agile, minimizzando la complessità e trovando il tempo per semplificare decisioni e processi. Con la fiducia dei dipendenti, Netflix beneficia di una Agile strategy che si estende a tutta la struttura aziendale.

Per poter supportare la metodologia Agile è necessario anche avere l'approccio giusto. Una grande strategia è inutile infatti se non è implementata correttamente. Le organizzazioni con capacità agili hanno maggiori possibilità di implementare le proprie strategie. I dati del sondaggio della Brightline Initiative mostrano che le aziende leader sono spesso più veloci ed efficaci nell'eseguire tre compiti principali:

1. Riallocazione delle risorse finanziarie nelle iniziative di implementazione della strategia;
2. Riallocare il personale in iniziative già in attuazione;
3. Adeguare la strategia quando l'implementazione rivela nuovi rischi o opportunità;

Le organizzazioni utilizzano molti progetti e programmi diversi per raggiungere i propri obiettivi strategici. Pertanto l'adozione di un unico approccio per far fronte a diversi programmi, complessi e fortemente dinamici, potrebbe mettere a rischio l'organizzazione. La soluzione a ciò si ha considerando un'ampia gamma di approcci. È molto importante all'interno di un'organizzazione possedere in termini di sviluppo Agile una struttura "ambidexterity", una così chiamata struttura ambidestra. Questa struttura è la capacità di un'entità di operare con successo nel presente, ma anche di anticipare quali cambiamenti operativi potrebbero essere necessari in futuro. Per raggiungere la giusta Agility e renderla strategica nel contesto odierno economico, le organizzazioni devono creare strutture diverse per adattarsi alle varie circostanze che si possono incontrare. Data quindi la diversità dei programmi seguiti dalle organizzazioni in maniera simultanea, bisogna essere capaci di assegnare le persone giuste a ciascuna iniziativa e sviluppare le strutture per gestire il day by day nel modo più efficace.

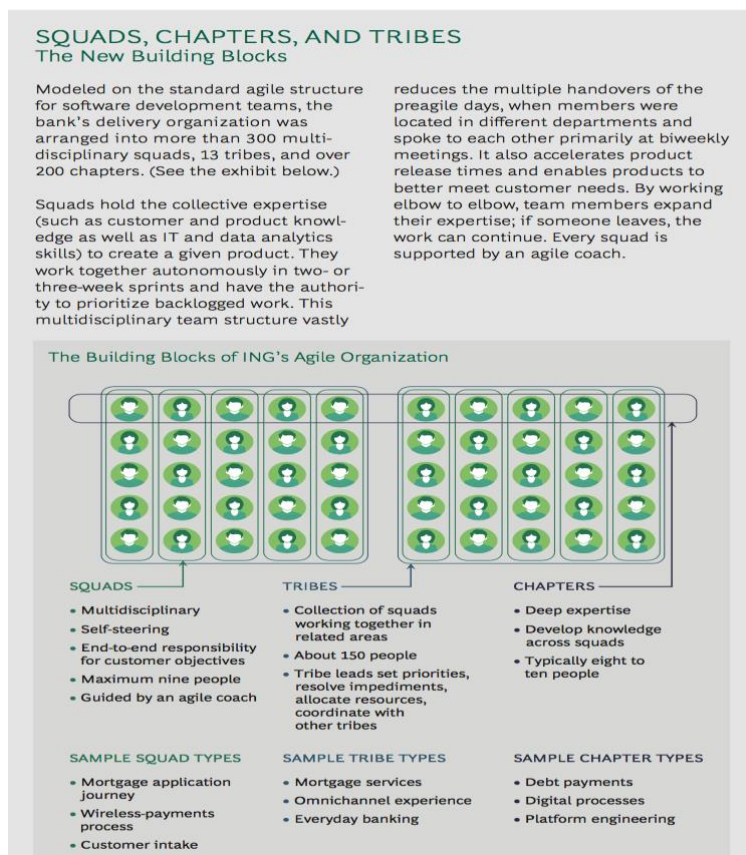
Riguardo lo sviluppo delle pratiche Agile un altro caso studio da portare come esempio è quello riguardante l'azienda ING, la quale dal 2015 ha profondamente e radicalmente effettuato cambiamenti per portare il modello Agile nella loro organizzazione. La ING, banca olandese, è uno dei principali esempi dell'attuazione delle pratiche Agile, è stata anche celebrata dall'unità bancaria interna olandese come un esempio di modalità del lavoro Agile tra le società non tecnologiche⁴². La trasformazione attuata ha permesso di accelerare sul time to market per nuovi servizi offerti ed ha favorito una mentalità più incentrata sui clienti. Il cambiamento è iniziato con l'idea di migliorare le proprie offerte digitali, diventare leader digitale del mondo bancario, organizzato per poter offrire al

⁴² HR's Pioneering Role in Agile at ING, BCG, may, 2018, Tom Schotkamp, Martin Danoesastro

cliente un'esperienza senza pari. Diventare leader però significava anche essere veloce, ridurre al minimo i passaggi burocratici e gli ostacoli, aumentare l'*engagement* delle persone ed attrarre i migliori talenti. La risposta a questo problema era l'implementazione di un modello Agile, il quale doveva essere applicato su tutta la linea. I manager di ING, ispirati dal Manifesto Agile, cominciarono con un approccio del prodotto minimo sostenibile (2MVP= il prodotto con il più alto ritorno rispetto al rischio; strategia mirata per evitare di costruire prodotti che i clienti non desiderano; processo iterativo di generazione di idee, raccolta dati, analisi ed apprendimento; considerato come il fondamento del metodo "Lean Startup").

Il cambiamento è iniziato da quella che la banca definisce "organizzazione di consegna", si parla quindi di marketing, sviluppo, gestione dei prodotti, IT e i gruppi coinvolti nella progettazione e rilascio di nuovi prodotti e servizi. Il primo lavoro effettuato dalle HR è stato quello di aiutare a costruire la struttura Agile ed assegnare le persone giuste per i giusti ruoli. ING iniziò con lo stabilire tre ruoli chiave:

- Product owner;
- Chapter leads;
- Agile coaches;

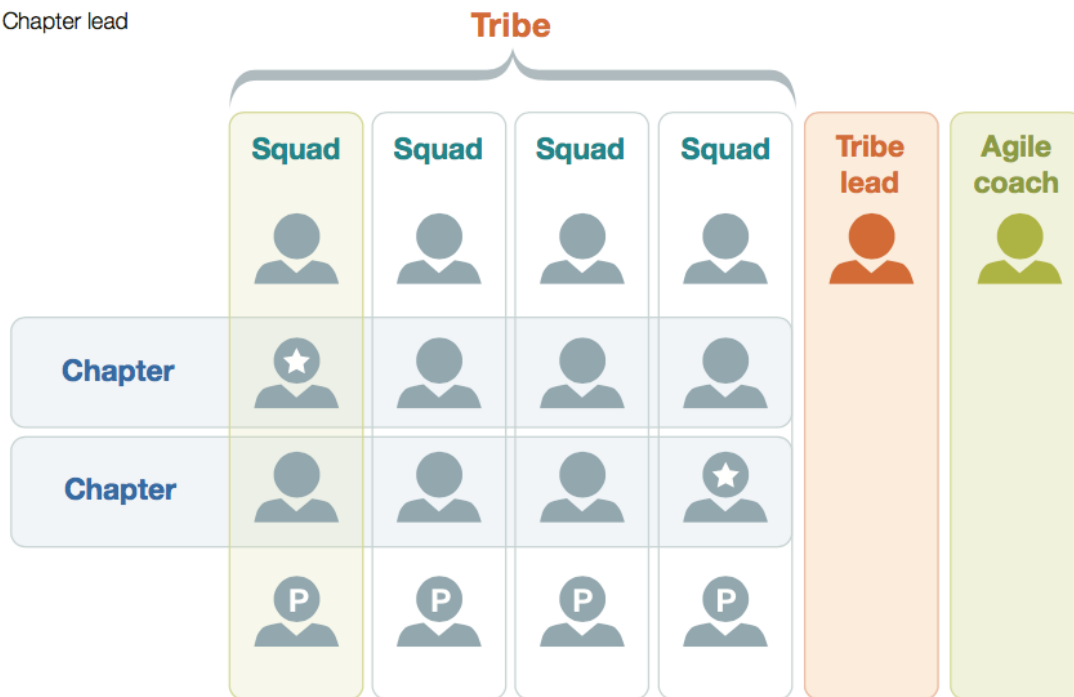


Fonte: ING

ING's new agile organizational model has no fixed structure—it constantly evolves.

P Product owner

★ Chapter lead



Tribe

(collection of squads with interconnected missions)

- includes on average 150 people
- empowers **tribe lead** to establish priorities, allocate budgets, and form interface with other tribes to ensure knowledge/insights are shared

Agile coach

- coaches individuals and squads to create high-performing teams

Squad

(basis of new agile organization)

- includes no more than 9 people; is self-steering and autonomous
- comprises representatives of different functions working in single location
- has end-to-end responsibility for achieving client-related objective
- can change functional composition as mission evolves
- is dismantled as soon as mission is executed

Product owner

(squad member, not its leader)

- is responsible for coordinating squad activities
- manages backlog, to-do lists, and priority setting

Chapter

(develops expertise and knowledge across squads)

Chapter lead

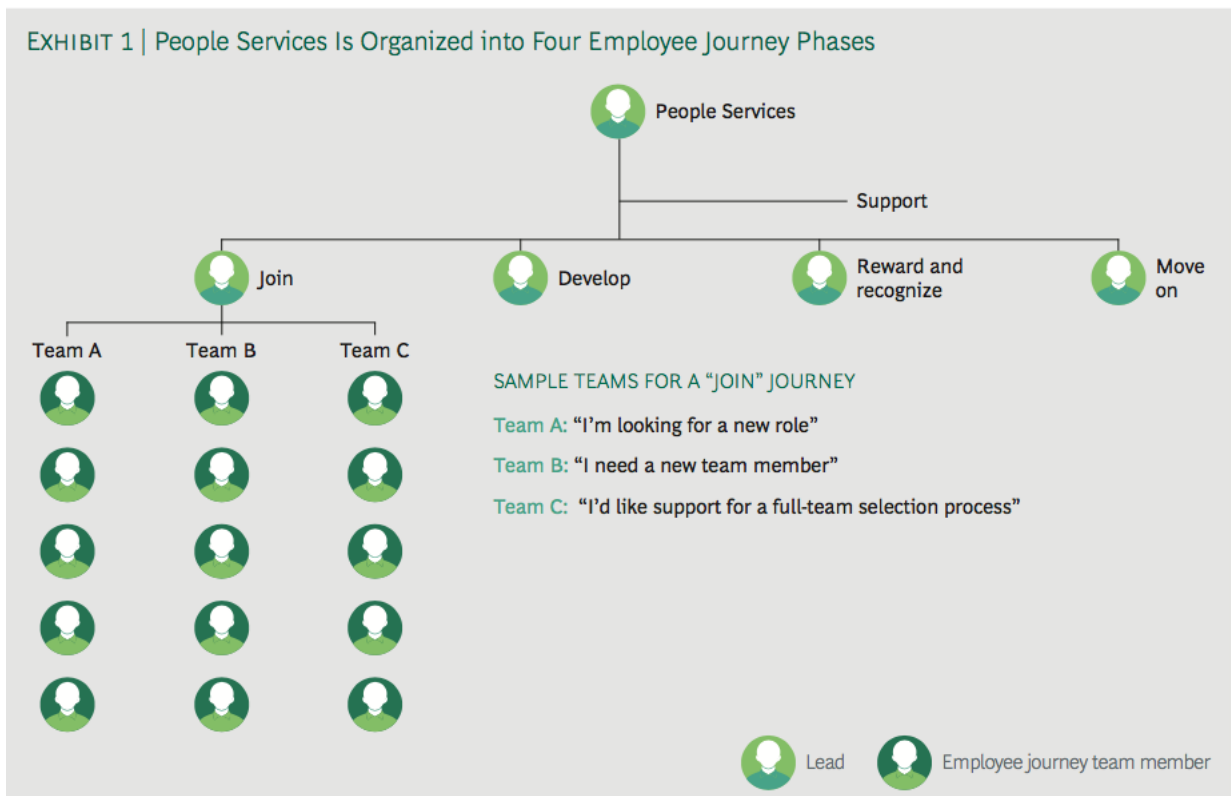
- is responsible for one chapter
- represents hierarchy for squad members (re: personal development, coaching, staffing, and performance management)

Fonte: ING

Stessi ruoli istituiti anche da Spotify in precedenza. Vengono quindi determinati gli obiettivi da portare a termine per l'implementazione del modello Agile, obiettivi ambiziosi e sfidanti, come quello di ridefinire posti di lavoro per circa 3000 persone o ancora di ridurre il numero dei tipi di lavoro, includendo anche il ritiro della figura del manager full time. I team infatti si autogestiscono, cioè si organizzano in modo autonomo per portare a termine obiettivi e risultati. Nel processo di cambiamento sono state effettuate delle modifiche anche per alcuni processi, una di queste riguarda l'approccio alla selezione dei dipendenti. La maggior parte dei quali ha dovuto presentare nuovamente domanda per ottenere una posizione nella nuova organizzazione formatasi. A causa dell'importanza della collaborazione digitale ed interfunzionale, i dipendenti sono stati intervistati da panel di peer, Chapter Leader o Product Owner provenienti da differenti aree professionali. Nel mentre del cambiamento anche alcune aree stavano cambiando, l'Agile era in fase di introduzione in alcune aree, una implementazione a livello totale si sarebbe avuta intorno al 2018. Il rapido cambiamento aveva lasciato molti quesiti senza risposta, sicuramente erano in cima all'agenda ma andavano affrontati. Bisogna dunque porre l'attenzione sulla trasformazione, riprogettare processi e sistemi, reinventando il proprio portfolio prodotti in modo da poter accelerare sulla "people agenda" e le modalità di lavoro. Per far fronte a queste necessità lo stesso team HR aveva bisogno di riorganizzarsi, diventando esso stesso Agile, in modo tale da liberare i processi decisionali e semplificare lo sviluppo di prodotti e servizi. L'organizzazione delle risorse umane in ING è costruita, come quella di altre aziende, su tre pilastri. La riprogettazione di questi pilastri con l'utilizzo del metodo Agile ha permesso alle HR di essere più efficienti e di creare servizi di alta qualità pur mantenendo meno personale. Ad oggi i pilastri lavorano insieme per poter raggiungere lo scopo delle risorse umane: costruire ed aumentare l'impegno e l'engagement delle persone in modo tale da realizzare la strategia della banca.

1. Il primo pilastro di riferimento sono gli HR Business Partner, i quali portano avanti la people strategy all'interno delle varie unità di business;
2. Secondo pilastro sono le Comunità di competenze. Le CoE creando leadership di pensiero, sviluppano la visione, condividono le conoscenze e gestiscono al meglio il portafoglio di lavoro per la loro particolare area di competenza. Questi team sono suddivisi in due cluster principali: talent and learning e performance e reward. Inoltre i CoE hanno anche la responsabilità di sviluppare le capacità degli HR Business Partner e aiutarli a lavorare nel modo più efficace;

3. Il terzo si riferisce ai servizi alle persone. Gruppo che fornisce servizi giornalieri ai dipendenti, modellato su base di team, dove ognuno è dedicato alle quattro fasi del “journey” del dipendente dentro l’organizzazione: unirsi, sviluppare, premiare ed andare avanti. Ogni team si occupa di un determinato processo nei diversi momenti del “journey”. Obiettivo dei “people service” è quello di riuscire a gestire il maggior numero possibile di aspetti operativi delle HR, snellendo i processi decisionali e burocratici;

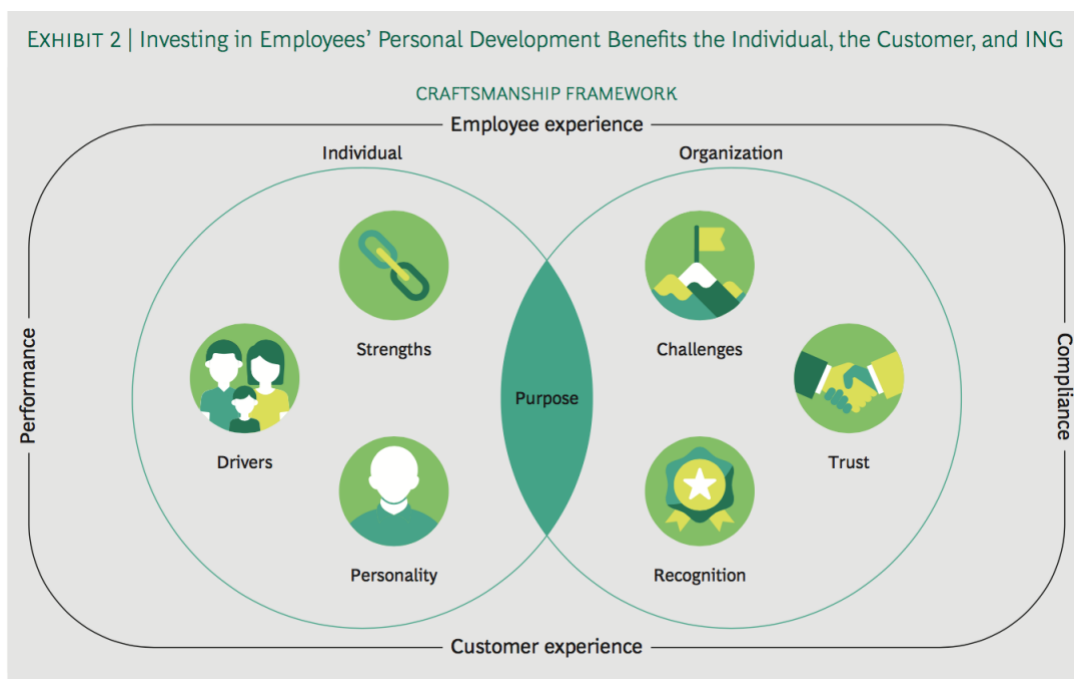


Fonte: ING

Oltre ad adottare pratiche agili, team più piccoli, sprint ed un approccio iterativo allo sviluppo e all’esecuzione dei prodotti è stato creato anche uno spazio di lavoro speciale. Conosciuto come Mercato, o Obeya, il luogo funge da incontro per le parti, come “torre di controllo” e base di informazioni. Questo spazio ha consentito alle risorse umane di erogare diversi rapporti stampati, verbali e newsletter, tutto questo perché in questo luogo vengono effettuate discussioni, inoltre i leader vi lasciano gli obiettivi da perseguire, dove starà poi alle risorse umane di scegliere il team che meglio combaccerà con la sfida posta. I leader inoltre si riuniscono in questo spazio ogni due settimane per consentire la verifica dei risultati, dei temi strategici e per esaminare i nuovi dati e feedback dei clienti. Grazie a questi nuovi metodi di lavoro in ING le HR hanno avuto modo di standardizzare e razionalizzare al meglio i risultati. Invece di creare diversi programmi, per ogni unità o funzione aziendale in modo complesso, ora si agisce con un approccio coerente per l’organizzazione nel suo

totale. Utilizzando dunque il concetto di MVP si possono sviluppare al meglio prodotti e servizi e migliorarli poi nel tempo. Il team HR in ING si concentrava sempre più sull'integrazione dei nuovi modi di lavorare, legati alle prestazioni della banca in generale. Tra le priorità troviamo, ad esempio, l'esecuzione del programma StepUp Performance Management, il quale promuove feedback continui e regolari e motiva le persone ad aspirare ad essere migliori, attraverso "ambizioni personali".

Una parte molto significativa dell'innovazione è stata sicuramente data dal framework "Craftsmanship", si tratta essenzialmente di una dichiarazione della compattezza della banca ed il dipendente. Il termine "Craftsmanship" sottolinea l'enfasi della banca sulle abilità e l'orgoglio nello sviluppo professionale. "Stay curious, keep learning and take ownership" questa è il motto che accoglie tutti i dipendenti all'inizio del loro viaggio in azienda. Il quadro che si andava a delineare affermava in modo sostanziale che, in cambio dell'investimento che ING effettuava sulle persone ci si doveva aspettare che la persona affinasse in modo costante le sue capacità e le sue competenze, che diventasse più Agile e crescesse professionalmente e personalmente. Questo framework rendeva ogni dipendente responsabile per l'identificazione dei propri punti di forza da sviluppare ed allo stesso tempo dei punti deboli da migliorare, inoltre mirava anche a capire le motivazioni fondamentali del dipendente (come la soddisfazione o la carriera professionale). ING si impegna a creare sfide appropriate per le persone, a fornire un ambiente in cui la fiducia incoraggi la sperimentazione. Il perseguimento di questi obiettivi garantisce che le persone si comportino in conformità con la normativa e siano attrezzate per offrire ai clienti un'esperienza eccezionale.



Fonte: ING

ING ad oggi utilizza il “Craftmanship” come base per la valutazione della performance dei dipendenti, nonché per il piano di sviluppo personale. L’Agile ha avuto un effetto tangibile sull’azienda, una maggiore attenzione all’innovazione verso i clienti, ad esempio, rende stimolante lavorare in ING ed aiuta anche ad attrarre i migliori talenti.

3.3 Misurazione impatto Agile

L’Agile sembra aver preso piede all’interno di molte organizzazioni al giorno d’oggi, ma in che modo, dopo aver implementato il metodo, aver cambiato la cultura aziendale, aver disegnato una nuova struttura organizzativa, aver ripensato i ruoli, aver cambiato le policy ed i metodi di approccio di lavoro si può misurare l’impatto che questa trasformazione ha sull’organizzazione?

Troviamo due metodi principali per poter misurare l’impatto che l’Agile ha⁴³:

1. Misurare come i team Agile possano fornire valore e migliorarlo nel tempo;
2. Confrontare il valore che i team Agile creano rispetto al valore creato dalle modalità passate;

Quando le trasformazioni sono in atto, ma già progredite nell’azienda, si predilige il primo approccio, mentre se la trasformazione è ancora in fase embrionale e non si ha ancora il consenso del gruppo dirigente, allora si dovrà procedere con il secondo approccio.

Per quanto riguarda gli approcci di misurazione dell’impatto possiamo elencare alcune pratiche da evitare:

- L’approccio da catena di montaggio. Se infatti si prova a misurare l’impatto che l’Agile ha con gli stessi metodi con cui una casa automobilistica calcola la propria produttività si ha già perso in partenza. Non bisogna dunque avere solo il focus sulla produttività per unità;
- L’approccio ipotetico. Alcune aziende infatti, cercano di misurare i progetti Agile rispetto a piani precedentemente creati. Il problema è che questi piani sono ipotetici e quindi mai realizzati, perché altrimenti avrebbero subito sicuramente dei cambiamenti durante l’implementazione. Per un confronto equo quindi ciò che serve è una base di progetti reali.
- L’approccio diluito. Se i dati vengono riassunti o tradotti per essere consultati dai leader, la vera storia potrebbe essere diluita o oscurata. Senza dunque avere una fonte di verità, la fiducia tra squadra e leader può minarsi.
- L’approccio basato su “Un unico metro di paragone”. Concentrarsi solo su alcuni metri di giudizio infatti può essere utile, ma raramente si mantiene l’equilibrio. Ad esempio i team che

⁴³ Agile Works-But Are You Measuring the Impact, BCG, aprile, 2019, Matthew Aliber, Peter Hildebrandt, Mehran Islam, Andrew Jennings, Erik Lenhard, David Ritter, Filippo Sconamiglio

monitorano il “Net Promoter Score”, cioè la fedeltà impresa-cliente, magari ignorano altri fattori come i costi, la sostenibilità o altro;

Le organizzazioni agili efficaci stabiliscono un insieme di misure per tenere traccia del valore che verrà creato dai team, così come della salute e del benessere degli stessi. Alcuni metri di valutazione però dovranno essere stabiliti, perché pur se si hanno team efficaci ed agili, essi avranno comunque necessità di migliorare nel tempo. Ad esempio la valutazione basata sul valore del business è tipica per il lavoro di un team, mentre per andare a valutare salute e benessere si andranno a vedere valutazioni che tracciano la qualità e l’impegno.

CAPITOLO 4

LIMITI AGILITY WORKING

4.1 Lato Oscuro Agile Working

Già nel 2011, Marc Andreessen descriveva nel suo famoso saggio, “Why Software are eating the world”, che ogni azienda sarebbe dovuta diventare un’azienda di software⁴⁴. Per alcuni motivi era un articolo sorprendente, di lì a poco infatti le aziende IT avrebbero dominato la scena mondiale ed economica diventando le più grandi aziende per capitalizzazione di Wall Street. Ma non è solo il software che sta “mangiando” il mondo. Le aziende stanno imparando che l’utilizzo del software richiede un modo diverso di gestire l’organizzazione per avere successo. Le imprese infatti devono essere agili, adattabili e capaci di soddisfare i mutevoli cambiamenti di mercato. Dunque sono le aziende veramente agili che “mangiano” il mondo, indipendentemente dal fatto che hanno l’etichetta “Agile” o meno. Infatti alcune grandi aziende IT non usano l’etichetta Agile per descrivere il loro successo, bensì parlano di “metodo di”, o “alla maniera di” con il nome o logo della propria azienda accanto. Rimane comunque il fatto che il mondo sta entrando in una nuova era, l’età dell’Agile. Una rivoluzione infatti, senza precedenti ed inarrestabile si sta avendo all’interno della società, coinvolgendo quasi tutti. Le organizzazioni agili infatti hanno la possibilità e capacità di collegare tutti e tutto, in modo costante e continuo, inoltre sono in grado di offrire creazione di valore in modo molto rapido, creando un mondo dove le intuizioni ed il denaro interagiscono in modo semplice ma veloce, per alcune aziende dunque la rivoluzione è edificante, per altre invece è buio completo. Si hanno esempi sorprendenti di aziende che gestiscono le organizzazioni con questi nuovi metodi, ma

⁴⁴ Why Software Is eating The World, Marc Andreessen, WSJ, agosto, 2011

se da una parte alcune aziende prosperano altre invece falliscono. Dunque è l'Agile a “divorare” il mondo, non solo software⁴⁵.

Così come per ogni grande cambiamento sociale, possiamo riscontrare delle positività, ma anche delle negatività.

Per quanto riguarda le notizie negative, dunque l'altra facciata dell'Agile, “il Dark Side”, sappiamo che si sta creando una nuova epoca d'oro, ma sicuramente più scura. Uno dei problemi principali infatti è il successo che gli esponenti di software ed Agile stanno ottenendo, il loro successo è infatti così ampio che stanno emergendo come minaccia per la società libera, allo stesso modo delle grandi società industriali della fine del diciannovesimo secolo (ferrovia, petrolio, acciaio) le quali divennero una minaccia che portò ad uno scontro con i governi di allora.

4.2 Limiti Agile Working

Alcuni limiti che possiamo riscontrare nei metodi Agile si riferiscono più alla sfera emotiva del dipendente, li troviamo dunque nella parte inerente le soddisfazioni personali, la flessibilità ed il work-life balance. Di qui un elenco dei limiti principali riscontrati rispetto al metodo Agile:

- **Senso di solitudine ed isolamento.** Il vantaggio di eliminare tensioni e disagi legati a rapporti di lavoro non sereni, ha come rovescio della medaglia quello di dover rinunciare anche agli scambi utili, stimolanti o semplicemente rilassanti con i colleghi, momenti importanti che consentono di distrarsi e rigenerare la concentrazione;
- **Mancanza di confronto.** La tecnologia consente di essere connessi sempre, o quasi, con chiunque e da ovunque. Verissimo. Nonostante questo, pochi minuti di brainstorming fatti dal vivo, la condivisione di un'idea improvvisa, il confronto a voce su una problematica, risultano in molti casi più efficaci di una comunicazione da remoto.
- **Confini tra lavoro e vita personale.** Se il work-life balance è uno degli obiettivi dell'approccio del lavoro agile, soprattutto quando si trasferisce l'ufficio in casa, si rischia di perdere il senso dei confini tra vita personale e vita professionale con conseguente perdita di qualità in entrambe le sfere.
- **Burnout.** Tra le criticità più serie, ma anche meno comuni del lavoro sganciato dai ritmi e dagli spazi dell'ufficio, la sindrome da burnout è disagio psico-fisico generato proprio dal dilagare dell'attività lavorativa negli spazi e nei tempi della vita personale, a tutto discapito della seconda e con conseguenze pericolose per la salute del corpo e della mente.

⁴⁵ Why Agile is eating the World, Steve Denning, Gennaio, 2018

4.3 Trappole e fallimenti dell'Agile

Sappiamo che di settore in settore l'Agile si sta diffondendo sempre più, passando dai reparti IT fino alle altre funzioni, ed in molti casi a livello aziendale. Molte aziende però tentano il passaggio a modi agili di lavorare ma finiscono con qualcosa di "Agile" solo nel nome, la maggior parte infatti hanno un'organizzazione ibrida zoppicante che aggrava, invece di risolvere, i problemi che affliggono l'azienda. Ci sono sicuramente buone ragioni per cui le aziende tentano l'approccio, ad esempio l'aumento di produttività od il maggiore coinvolgimento dei dipendenti, od ancora i tassi di innovazione in aumento ma il tentare può portare a fallimenti.

Questo perché l'Agile è davvero difficile, è un metodo che entra dentro l'organizzazione, influisce su tutto, dai processi interni al modo in cui le persone trascorrono le giornate in azienda, fino alle relazioni ed interazioni tra le stesse. L'Agile infatti richiede di pensare le strutture, i rapporti, le retribuzioni ed anche i percorsi di carriera⁴⁶. La maggior parte delle organizzazioni affermate temono il cambiamento, cercando dunque di fermare la trasformazione prima che avvenga, prima che ci sia trazione. Molti team lo comprendono ed infatti sono titubanti nell'accettare una trasformazione così radicale, infatti la propensione all'Agile deve essere pianificata ed implementata nel tempo, non può essere inserita in azienda ed aspettarsi che produca risultati nel breve termine. I Leader impegnano anni per poter portare avanti un cambiamento di questa portata. Se dunque le persone non si impegnano nella pianificazione e nell'esecuzione della pratica è probabile che si possa cadere in una delle tre trappole dell'Agile:

- "Name only". La trappola nominale è anche la più comune per le aziende che si muovono verso l'Agile, rappresenta il modo in cui si intraprende un cambiamento organizzativo con l'etichetta di "Agile", ma poi nella realtà non vengono effettuati cambiamenti fondamentali nei modi di lavorare, come ad esempio istituire i team inter-funzionali o istituire un approccio di "try and fail" come base da cui partire per implementare l'Agile. In aziende molto grandi accelerare le cose significa infatti ridurre la dipendenza dalle gerarchie, e fare ciò richiede collaborazione. Per molte aziende questo è un grande cambiamento organizzativo e culturale, da cui ne deriva la difficile implementazione. Il problema dunque è di prendere decisioni aziendali che poi però non portano ad un vero cambiamento;
- "Two Tier". La trappola a due livelli è una variante della trappola nominale. Abbiamo infatti varie manifestazioni: una di queste è il fatto che all'interno della organizzazione, pur se riprogettata e processata con il metodo Agile, i manager o i leader continuano ad avere le

⁴⁶ Agile Traps, BCG, maggio, 2019, Grant Freeland, Martin Danoesastro, Benjamin Rehberg

abitudini legate alla precedente struttura organizzativa. Un'altra manifestazione si verifica quando una società porta alcune funzioni ad adottare i metodi agili, mentre altre continuano con i vecchi metodi. In entrambi i casi se la trasformazione ha esito positivo allora l'organizzazione si sposta all'unisono verso l'agilità, mentre i benefici si perdono quando i risultati di un lavoro portato avanti con la metodologia Agile si scontrano con processi tradizionali;

- “Half Measures”. Le aziende cadono spesso nella trappola delle mezze misure, diventando parzialmente agili. Si ha infatti successo da una parte tramite la riorganizzazione interfunzionale, i team multidisciplinari iniziano a lavorare tramite lo Scrum e gli sprint. Ma dal lato opposto le aziende non danno seguito ad iniziative che favoriscono l'organizzazione critica come i programmi di incentivazione o la definizione di percorsi di carriera riprogettati. I dipendenti infatti adotteranno nuovi modi di lavorare solo per contrastare l'impatto che questi nuovi metodi avranno su di essi come individui. Il cambiamento dunque non risulta lineare, le aziende infatti devono raggiungere una massa critica di cambiamenti per poter poi elaborarne i dati. Alla fine dunque piuttosto che accelerare i processi, le decisioni ed i risultati, la trappola delle mezze misure lascia, così come le altre tipologie di trappole, l'organizzazione meno produttiva di quanto non lo fosse già prima;

I problemi principali dunque per l'Agile possono essere ricondotti ad alcune categorie⁴⁷:

- **Comunicazione;**
- **Gestione dei problemi operativi quotidiani;**
- **Ottenere il buy-in dalla direzione, dai clienti e dai membri del team;**
- **Cambiare cultura e mentalità;**
- **Acquisire esperienza e metterla in pratica in azienda;**

I motivi per il quale i progetti Agile falliscono sono dati da alcune mancanze, come la scarsa comprensione del cambiamento organizzativo richiesto, oppure una filosofia o cultura aziendale in contrasto con i valori Agile.

Sappiamo che è difficile trovare una metodologia di lavoro più diffusa rispetto a quella Agile. In modo apparente l'Agile offre una moltitudine di benefici, dai dipendenti più coinvolti ed ingaggiati fino a risultati più efficaci. Esistono però ragioni per cui l'Agile può fallire. Bisogna infatti tenere a

⁴⁷ Miller, G. J. (2013). Agile problems, challenges, & failures

mente alcune insidie che possono risiedere nell'implementazione del metodo, di seguito verranno elencati alcuni modi per cui l'Agile potrebbe fallire⁴⁸:

- **Agile senza il giusto commitment.** Il metodo è facile da imparare ma difficile da padroneggiare. Poiché è relativamente semplice da comprendere può essere ingannevole, tuttavia non deve essere impegnato uno sforzo superficiale, anzi è richiesto profondo impegno. Se, come dicevamo anche prima, l'Agile è implementato nel breve e ci si aspetta che i risultati siano subito disponibili allora sicuramente tutto porterà ad un fallimento. Difatti c'è bisogno di un nuovo modo di pensare, nuovi approcci in riferimento a tutto, dai talenti ai sistemi di compensation.
- **Strutturare l'Agile senza l'organizzazione per intero.** L'implementazione del metodo Agile può essere inizialmente circoscritta solo ad una o più funzioni, da cui si trarranno benefici e da porre come base per l'espansione in tutta l'azienda. Poiché infatti l'Agile richiede un focus su ogni progetto, l'intera organizzazione dovrà ripensare i propri approcci. Al fine di avere un cambiamento totale quindi ci sarà bisogno che la partecipazione sia, non solo di alcune funzioni, ma anche dell'intera organizzazione.
- **Agile senza impegno da parte del cliente.** Sappiamo che il feedback da parte del cliente finale è uno dei principi fondamentali dell'Agile. I clienti infatti devono essere immersi all'interno del team agile per stabilire i criteri chiave di prestazione e determinare quando gli obiettivi sono stati pienamente perseguiti. Senza il profondo e concreto impegno verso il cliente e viceversa i team Agile sono destinati al fallimento.
- **Applicare metodi Agile senza avere una strategia legata ai talenti.** La trasparenza all'interno dei team è un elemento distintivo dell'agilità. I membri di ogni team conoscono i propri punti di forza e le aree in cui devono migliorare, inoltre possono aiutarsi a vicenda per avere successo grazie alla reciproca visibilità del lavoro altrui. Ogni membro del team deve essere a proprio agio con questo livello di responsabilità, inoltre i leader devono supportare ed incentivare le discussioni e lo scambio di feedback nel team. Significa dunque che i leader devono definire in modo chiaro le aspettative, responsabilizzare i membri dei team e sviluppare le loro capacità. Senza di ciò possono esserci fattori di insuccesso.
- **Costruire un'organizzazione Agile senza avere misure di valutazione.** All'interno dell'organizzazione, per portare avanti il cambiamento verso una struttura Agile, si ha bisogno di elementi di misurazione e di valutazione. Uno di questi può essere la misurazione della velocità, cioè quanto lavoro viene svolto dal team in un periodo di sprint. Altri metodi di

⁴⁸ Agile: Why Your Efforts Will Fail, Tracy Brower, Maggio, 2019

valutazione possono riguardare la condivisione di conoscenze e competenze tra i membri del team, così come la misura in cui i clienti forniscono feedback costruttivi. Tutti questi elementi sono essenziali per poter portare avanti il processo di Agile.

- **Strutturare l'Agile ed aspettarsi risultati nel breve tempo.** Questa è forse la più grande fonte di fallimenti e limiti all'interno delle strutture che cercano di implementare metodi Agile. Infatti i risultati derivanti da questo metodo non si potranno avere in poco tempo, servono infatti periodi di medio termine per poterne apprezzare le positività, perché l'Agile non è solo un nuovo modo di lavorare, ma anzi è un modo del tutto differente di pensare le organizzazioni. Si compone di una serie di comportamenti e prospettive che se non ben delineate, pianificate e comprese possono portare a fallimenti.

L'Agile dunque, seppure con tutti gli apprezzamenti e i risultati che ha portato e che potrebbe portare nel modo organizzativo, così come nel mondo del business in generale, ha dei limiti. Questi limiti vanno compresi prima di iniziare la trasformazione della propria organizzazione, altrimenti si andrà incontro a fallimenti dell'implementazione del metodo, ma non solo perché le ripercussioni si riscontrerebbero anche rispetto al core business aziendale.

CAPITOLO 5

LEARNING AGILITY

5.1 Learning Agility, soluzione possibile

Riguardo a questo argomento andranno ad essere analizzati alcuni report di un'azienda X. Sappiamo che l'odierno business esiste in un ambiente complesso ed imprevedibile. Il volume, la velocità e la portata delle modifiche sono talmente impattanti da essere dirompenti, capaci anche di far deragliare la strategia di un'organizzazione. Dunque le aziende si dovranno porre una domanda fondamentale: come si può rimanere competitivi e progredire in questo ambiente?

Una risposta possibile è la "Learning Agility" (apprendimento agile); l'agilità aziendale infatti è la capacità di un'impresa di superare la concorrenza e di guidare la crescita in situazioni nuove e non sempre chiare, imparando ad adattarsi di fronte alle varie circostanze impreviste, crisi e problemi complessi.

Conosciamo che il livello di Agility di un'impresa riguarda la capacità di apprendimento dei suoi leader e dipendenti. L'agilità di apprendere quindi è la capacità e la volontà di imparare dall'esperienza e successivamente applicare tale apprendimento con successo in condizioni nuove.

Questa capacità non è la stessa cosa rispetto alla conoscenza tecnica o intelligenza, è una mentalità e un comportamento che abbraccia un terreno non ancora esplorato. I leader dell'apprendimento agile, dati alla mano, sono promossi due volte di più rispetto ai loro coetanei, classificandosi anche come più competenti. E nel clima economico che si sta vivendo ora, l'apprendimento agile è ciò che guida il successo e offre alle aziende il giusto adattamento per incontrare l'ignoto e riuscire a prosperare. Insieme a caratteristiche come la pazienza e l'attitudine per la logica, l'apprendimento agile risiede nella disposizione di leadership e talento. È un insieme di cinque fattori:

1. **Results agility:** Fornire risultati in situazioni difficili per la prima volta;
2. **Change agility:** Amare la sperimentazione e sentirsi a proprio agio con il cambiamento;
3. **People agility:** Essere comunicatori esperti per poter lavorare con diverse tipologie di persone;
4. **Mental agility:** Capacità di esaminare i problemi in modi unici e non convenzionali;
5. **Self-awareness:** Misura per cui un individuo conosce i suoi punti di forza e di debolezza;

I leader con la capacità dell'apprendimento agile sono l'antitesi dei leader dello status quo, coloro che fanno affidamento sui vecchi modi di fare le cose, che non vedono alcun motivo per acquisire nuove abilità o adattarsi e che si ritirano quando le circostanze richiedono un cambiamento. Per misurare se un'azienda ha bisogno di implementare l'apprendimento agile, bisogna misurare l'agilità dell'impresa. Le organizzazioni dunque devono valutare l'agilità di apprendimento dei propri talenti a livello individuale. Fatto ciò si può andare a sviluppare il giusto tipo di apprendimento agile.

La "Learning Agility" può essere rappresentata come la capacità di accettare di lasciare una parte delle certezze per costruirne di nuove e di più efficaci. A tal proposito, l'apprendimento agile si fonda su un due fattori:

- **"Learning Mastery"** (Maestria);
- **"Learning Agility"** (Agilità);

Per quanto riguarda il primo fattore sappiamo che si ha un **Focus sulla profondità**, il Master infatti tende ad essere ponderato, sistematico, coscienzioso e legato a schemi tradizionali. Preferisce soluzioni ben collaudate e consolidate. I Master sono quindi esperti riconosciuti, tecnici o specialisti. Sono difficili da sostituire proprio per l'esperienza accumulata nel tempo, non sono però un peso, anzi sono risorse affidabili che raccolgono fiducia. Sono capaci di prestazioni superiori in situazioni simili (stesso ruolo/ funzione), anno dopo anno.

Dall'altra parte invece troviamo il **Focus sull'ampiezza**, dove la risorsa tende ad essere curioso, flessibile ed intraprendente, si avventura infatti volentieri in ambiti ancora inesplorati. Preferisce soluzioni coraggiose ed innovative. Dunque la risorsa agile ha un apprendimento facile delle nuove

funzioni, è capace di risolvere i problemi brillantemente. Una caratteristica importante è quella di saper gestire al meglio ambiguità e complessità, inoltre riescono a crescere e prosperare nel cambiamento. Ottengono infine risultati in situazioni nuove e con condizioni differenti.

Il metodo dell'apprendimento agile serve anche per poter trovare leader aziendali o talenti in grado di far compiere il passo giusto all'organizzazione. Per avere dunque una leadership potenzialmente forte c'è bisogno, non solo delle classiche caratteristiche che ogni leader dovrebbe possedere, ma anche della Learning Agility:

- **Il materiale grezzo.** “Gli ingredienti giusti”, necessari e basilari per una leadership di successo.
 - Intelligenza applicata;
 - Abilità funzionali e tecniche;
 - Motivazione di carriera ed interesse;
- **Sviluppo di competenze ed esperienze.**
 - Varietà di ruoli o lavori;
 - Assegnazioni specifiche;
 - Lezioni imparare da insuccessi;
 - Feedback;
 - Coaching;
 - Workshops, corsi;
- **Apprendimento agile.** Se ai primi due fattori moltiplichiamo la Learning Agility, allora otterremo il risultato ricercato, una **leadership con alto potenziale**. Ruolo rappresentato dalla capacità e interesse a sviluppare le qualità richieste per una performance efficace in un ruolo significativamente più sfidante per contenuto di leadership e responsabilità.

Per trovare questi leader quindi bisogna anche porsi determinate domande:

- Chi possiede l'apprendimento agile?
- Chi ha successo nel mondo digitale?
- Chi è trainante in un mondo in continua evoluzione?

Tutte le risorse di talento si possono trovare sotto il cappello di un modello a 4 dimensioni, dove i primi due fattori indicano “what we do”, cosa facciamo. Mentre i secondi due indicano “Who we are”, chi siamo:

- **Competenze.** Abilità e comportamenti richiesti per il successo;
- **Esperienze.** Assegnazione di ruoli che preparano una persona a future opportunità;
- **Carattere.** Inclinzioni e tendenze verso le quali una persona è sbilanciata, compresi i tratti di personalità e capacità intellettuale;

- **Drivers.** Valori ed interessi che influenzano il percorso professionale, la motivazione e l'impegno di una persona;

Per rispondere alla prima domanda, chi possiede la Learning Agility, sappiamo che solo il 15% della forza lavoro globale è Agile, ciò significa che un 85% delle persone non lo è, diventando dunque un bersaglio per i programmi di sviluppo e formazione impostati nelle aziende per poter aumentare o comunque far scoprire talenti, altrimenti assopiti, capaci di supportare e portare avanti il cambiamento organizzativo verso nuovi orizzonti. Come dicevamo prima gli individui con un'elevata agilità hanno una possibilità due volte maggiore di essere promossi rispetto a coloro che non ne hanno. Ed inoltre le organizzazioni che possiedono un'elevata agilità nelle proprie persone hanno un margine di profitto del 25% maggiore rispetto alle aziende concorrenti.

Per quanto riguarda la seconda domanda invece è evidente come una leadership in un ambiente ormai dominato dalla digitalizzazione richieda l'abilità di muoversi attraverso fattori disruptive, elevata complessità e cambiamenti continui. Per poter fare ciò è necessario quindi possedere fattori come la curiosità, adattabilità, una cultura rivolta all'innovazione, avere una visione strategica, essere ingaggianti ed ispiranti, indipendenti ed aperti alle sfide.

Per la terza domanda bisogna capire quali sono le competenze di una persona di successo in un mondo con un'evoluzione continua, un mondo VUCA (volatile, incerto, complesso, ambiguo). Tali competenze sono: Prospettiva globale, gestione dei conflitti, instillare fiducia, costruire network, essere resilienti, orientarsi ai risultati e alle attività.

L'impatto derivante dall'utilizzo della Learning Agility sullo sviluppo della propria organizzazione Agile, è rilevante. L'inserimento infatti di figure di alto profilo che corrispondono alle competenze delineate fornisce una probabilità del giusto fit tra persona ed organizzazione di ben tre volte rispetto alla media. Questo permette alle imprese di poter avviare le trasformazioni verso i modelli Agile, avendo già leader e persone al proprio interno capaci di supportare e portare a termine l'obiettivo.

CONCLUSIONI

Relativamente a quanto riportato nell'elaborato, l'agilità del lavoro è parte integrante oramai delle grandi organizzazioni aziendali a livello globale. Diffusa sempre più, è anche il modello stesso di organizzazione agile, basato sui principi dell'Agility Working, cioè la capacità di rispondere al meglio ai cambiamenti. Infatti le aziende non sono in grado di rispondere alle trasformazioni che li circondano e fanno fatica a competere ed avere successo, perciò è essenziale che vengano adottate metodologie e strumenti basate su queste nuove tecniche.

La metodologia Agile, essendo un profondo cambiamento nelle strutture e nei processi delle organizzazioni ha bisogno di determinati fattori per poter essere implementato. Fattori che spaziano dalla capacità di adattamento delle persone, alla people strategy applicata dall'azienda, all'attenzione al cliente fino ad arrivare ai singoli tool da utilizzare nella quotidianità del lavoro. Un profondo cambiamento inoltre deve essere applicato alla cultura aziendale, fattore fondamentale per avere successo. Il modello Agile porta anche ad una rivoluzione degli spazi fisici delle imprese, trasformandoli.

L'applicazione di questo metodo ha portato numerosi vantaggi alle imprese, sia dal punto di vista del benessere delle persone, del work life balance e della maggiore responsabilità ed autonomia. Si snelliscono le procedure ed i processi decisionali. Da tutto ciò deriva un aumento della produttività aziendale, quindi migliori margini di profitto rispetto ai concorrenti.

I vantaggi dell'applicazione di questi metodo però si scontrano con limiti e fallimenti, infatti non è tutto oro ciò che luccica. La costante e continua applicazione di questi metodi, diffusa ormai a livello globale, ha portato ad alcuni fallimenti, aziende che dopo aver implementato questa metodologia non sono state in grado di sostenerla e di supportarla, al contrario delle grandi aziende del Tech mondiali, le quali essendo già nate nell'era della digitalizzazione hanno potuto sfruttare vantaggi enormi da queste tecniche, ma questa loro continua evoluzione ha portato anche alla fine di tante altre imprese, incapaci di sostenere un cambiamento così rapido ed investimenti così importanti per cambiare cultura e struttura aziendale.

Limiti e svantaggi che possono però essere superati dal metodo della Learning Agility, infatti la risorsa principale nelle organizzazioni sono le persone che supportano e portano avanti il cambiamento e con l'apprendimento agile, oltre ad essere un metodo per sviluppare e migliorare

l'Agile all'interno delle organizzazioni si possono identificare i talenti sul mercato in grado di sostenere la trasformazione in atto e portarla al successo.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

- Frederic Laloux (2016), Reinventare le organizzazioni: come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana, Milano, Guerini Next
- Jeff Gothelf, Josh Seiden (2017) Sense & Respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously, Guerini Next
- Mario E. Moreira (2017) The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations, Winchester, Massachusetts, USA, Apress
- Miller, G. J. (2013). Agile problems, challenges, & failures. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>
- <https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Pagine/Smart-working.aspx>
- <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/03/19/agile-working/>
- <https://www.agile.org.uk/what-is-agile-working/>
- <https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/metodologie/agile-transformation-come-cambia-il-modo-di-lavorare-per-affrontare-la-trasformazione-digitale/>
- <https://www.kanban.it/it/>
- <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/cose-come-si-usa-kanban-board/>
- https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-vantaggi
- <https://beyondthebox.it/2019/07/15/smart-working-e-nuove-competenze-che-benefici-per-aziende-e-lavoratori/>
- https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working
- <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenza-cè-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene>
- <https://www.fluida.io/smart-working-remote-working-flexible-working-facciamo-chiarezza/>
- <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>
- https://blog.osservatori.net/it_it/cosè-lo-smart-working
- <https://www.nhsemployers.org/-/media/Employers/Documents/SiteCollectionDocuments/Agile-Working-Guide.pdf?la=en&hash=C2F9D66C3C434D939B18DF1561D5AAE50250C0AD>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- <https://www.inc.com/david-burkus/why-amazon-bought-into-zappos-pay-to-quit-policy.html>
- <https://www.bcg.com/featured-insights/how-to/agile.aspx>
- <https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/how-ceos-keep-agile-transformations-moving.aspx>
- <https://resources.hrsg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>
- <https://www.complexityeducation.com/2019/03/08/vuca-volatilita-incertezza-complessita-e-ambiguita/>
- <https://hrtrendinstitute.com/hr-glossary/agile-hr/>
- <https://joshbersin.com/2019/05/agile-in-hr-has-arrived-and-its-growing-fast/>
- <http://www.dianarusso.nl/the-4-roles-for-hr-in-the-agile-transition/>
- <https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/an-agile-hr-leads-to-happier-employees>
- https://dsqapj1lakrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/HRPS_Article.pdf
- <https://hbr.org/2010/06/making-your-strategy-work-on-t>
- <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/11/05/workplace-agility-the-true-secret-to-improving-productivity-and-efficiency/#203c00dd275e>
- https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019
- <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/organizzazioni-piu-reattive-e-agili-con-il-modello-spotify/>
- <https://www.brightline.org/resources/strategic-agility-the-netflix-way/>
- <https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/human-resources-pioneering-role-agile-ing.aspx>
- <https://www.bcg.com/it-it/publications/2019/agile-works-measuring-impact.aspx>
- <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>
- <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/01/02/why-agile-is-eating-the-world%E2%80%8B%E2%80%8B/#3354d0574a5b>
- <https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/agile-traps.aspx>
- <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2019/05/27/agile-why-your-efforts-will-fail-and-what-to-do-about-it/#3dfa84331028>