



Business Agility e Agile Leadership

Massimo Sarti

*3 ottobre 2025
Ordine degli Ingegneri di Roma*



MASSIMO SARTI

Oltre 35 anni di esperienza nella gestione di progetti, programmi e prodotti.

Esperto di Project Management, pratiche e framework Agili.

Formatore professionale esperienziale.

Facilitatore di workshop.

Life, Team e Business Coach.

Community Manager (meetup.com: Agile Talks).

Certificazioni: Accredited Kanban Trainer (Kanban University) - PMI-PMP® - PMI-ACP® - PSM III – PSPO II - Professional Scrum Trainer (scrum.org)

Email: massimo.sarti@gmail.com



Descrizione seminario

Corso di 4 ore sui cambiamenti organizzativi necessari per poter perseguire la “Business Agility”, sull’Agile Way of Working e su un differente modello di Leadership per creare un ambiente lavorativo basato su fiducia, trasparenza e alti livelli di delega.

Il corso è particolarmente consigliato a manager, capi progetto e chiunque sia in una posizione di leadership in azienda.



Agenda

- Che cosa significa “Agile”?
- Che cosa è la Business Agility e perché adesso è così importante
- I tre pilastri delle Organizzazioni Agili: Persone, Clienti, Ecosistema
- Agilità nella Governance
- Agilità nella Cultura Aziendale
- Verso un nuovo modello di Leadership:
 - Comunicazione
 - Collaborazione
 - Impegno
- Lavorare per obiettivi:
 - OKR
 - 4DX
 - SMART
 - FAST
- Team auto-organizzati e livelli di delega
- Conclusioni



Che cosa significa “Agile”?

Dal vocabolario Treccani

àgile agg. [dal lat. *agilis*, der. di *agĕre* «spingere»]. – **1.** Che si muove con facilità, svelto: *un uomo, un ragazzo a.*; *è ancora a. nonostante l'età*; con determinazioni: *a. di gambe*; *a. di mano* (fig. scherz., di chi è destro a rubare); *a. nel salto, nella danza*; fig., *ingegno, intelligenza, cervello a.*, pronto, vivace. **2.** Facile ad essere mosso o usato, maneggevole: *a., a similitudine di spugna* (Gelli); con questo sign. è ant., salvo nel fig.: *un a. manualetto scolastico*, breve e chiaro. ♦ Avv. **agilménte**, con agilità, con scioltezza: *saltare agilmente un ostacolo*.



Che cosa significa “Agile”?

Manifesto per lo Sviluppo Agile del Software AA.VV.
Febbraio 2001 - Snowbird Sky Resort, Utah, USA

Stiamo scoprendo modi migliori di creare software,
sviluppendolo e aiutando gli altri a fare lo stesso.
Grazie a questa attività siamo arrivati a considerare importanti:
Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti
Il software funzionante più che la documentazione esaustiva
La collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti
Rispondere al cambiamento più che seguire un piano
Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra,
consideriamo più importanti le voci a sinistra.



Che cosa significa “Agile”?

"Posso dire che mi è venuta in mente quella parola (**Agile**) perché conoscevo il libro "**Agile Competitors and Virtual Organizations**".

Avevamo proposto Adaptive, Essential, Lean e Lightweight. Non volevamo usare Adaptive perché Jim Highsmith l'aveva dato a uno dei suoi lavori.

Essential suonava eccessivamente pomposo.

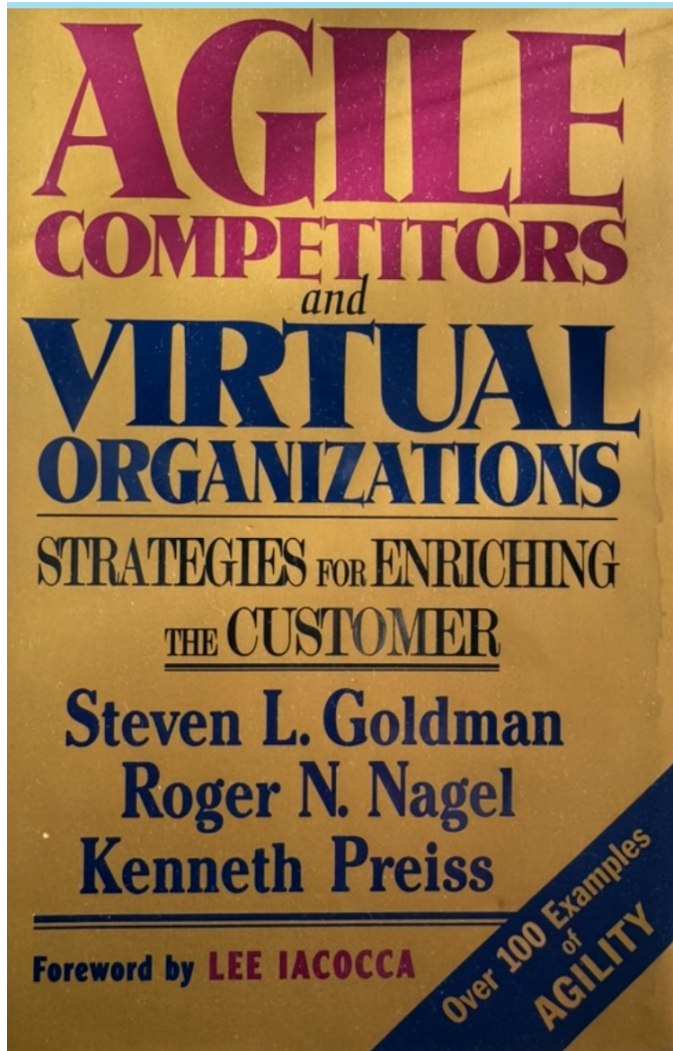
Lean era già stato preso.

Nessuno voleva essere Lightweight.

L'abbiamo fatto alla fine del secondo giorno e ci sono voluti solo pochi minuti per decidere"

– Mike Beedle (1962-2018)

Che cosa significa “Agile”?



Il libro "Agile Competitors and Virtual Organisations" citato da Mike Beedle è "Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer" di Steven L. Goldman et al. (1994)



Che cosa è la Business Agility

Steven Goldman e gli altri autori del libro scrivevano (30 anni fa!)...

"Per un'azienda, essere agile significa essere in grado di operare con profitto in un ambiente competitivo in cui le opportunità legate ai clienti cambiano continuamente e in modo imprevedibile"

"Per un individuo, essere agile significa essere in grado di contribuire ai profitti di un'azienda che riorganizza costantemente le proprie risorse umane e tecnologiche in risposta alle opportunità dei clienti che cambiano in modo imprevedibile"

Da: Agile Competitors and Virtual Organizations – Pag. 3



L'importanza della Business Agility

Steven Goldman e gli altri autori del libro identificano diversi motivi per cui l'agilità (**Business Agility**) già nel 1994 era diventata cruciale:

- **Cambiamento del mercato:** I mercati erano diventati altamente frammentati con clienti che richiedevano prodotti personalizzati
- **Compressione temporale:** I cicli di vita dei prodotti si stavano accorciando drasticamente
- **Competizione globale:** Le aziende dovevano competere su scala globale con competitor sempre più aggressivi
- **Innovazione continua:** La necessità di innovare costantemente per mantenere il vantaggio competitivo



Un mondo sempre più complesso

L'acronimo **VUCA** stato coniato per la prima volta **dall'U.S. Army War College** alla fine degli anni '80: descriveva il mondo multilaterale e complesso emerso dopo la fine della Guerra Fredda. Non si trattava più di una semplice dicotomia (USA vs URSS), ma di un ambiente imprevedibile, in cui le minacce non erano più chiare e definite.

VUCA è un acronimo che sta per:

Volatility (Volatilità)

Uncertainty (Incertezza)

Complexity (Complessità)

Ambiguity (Ambiguità)

Dopo essere stato un concetto chiave nel gergo militare, VUCA è stato adottato e diffuso a partire dagli anni '90 e 2000 nel mondo del business, in particolare nei settori della leadership e della gestione strategica. I leader d'impresa si resero conto che le stesse forze che stavano ridefinendo il panorama geopolitico stavano influenzando anche il mondo degli affari.



Maggiori dettagli su VUCA

Volatility (Volatilità)

L'incessante aumento delle quattro dimensioni del cambiamento: (tipo, velocità, volume e portata). Ciò che funzionava ieri potrebbe non funzionare oggi.

Uncertainty (Incertezza)

Non è mai stato così difficile fare previsioni sul futuro. Per quanto ci sforziamo di pianificare, siamo costantemente sorpresi dagli eventi.

Complexity (Complessità)

Ci sono molte parti in movimento che interagiscono in modi che non possiamo prevedere in anticipo: i sistemi complessi sono imprevedibili e non lineari.

Ambiguity (Ambiguità)

Abbiamo più informazioni che mai, eppure è sempre più difficile collegare i puntini. Ci possono essere molte conclusioni apparentemente valide.



Come le aziende dovrebbero rispondere a VUCA?

Per contrastare gli effetti negativi di VUCA, molti esperti di management hanno proposto un "**VUCA Prime**" (o "anti-VUCA") basato su strategie complementari e di mitigazione:

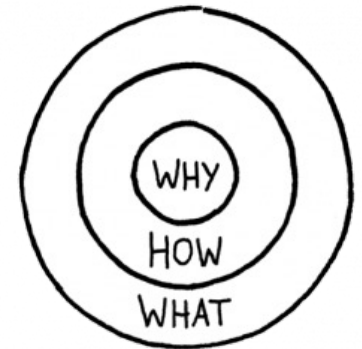
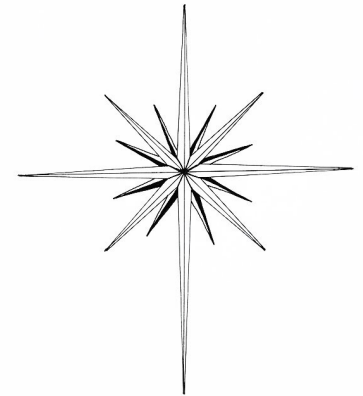
- **Vision** (Visione) per contrastare la Volatilità
- **Understanding** (Comprensione) per contrastare l'Incertezza
- **Clarity** (Chiarezza) per contrastare la Complessità
- **Agility** (Agilità) per contrastare l'Ambiguità

Vision (Visione) per contrastare la Volatilità

La volatilità si manifesta con cambiamenti rapidi e imprevedibili, rendendo difficile sapere dove si andrà. Per contrastarla, serve una **Visione** chiara e a lungo termine. Una visione non è solo una frase da esporre in azienda.

È una bussola che guida ogni decisione: si crea definendo uno scopo ben preciso e a lungo termine, comunicandolo in modo trasparente a tutti i membri dell'organizzazione.

Chiarire "dove stiamo andando" e "perché lo stiamo facendo" aiuta a mantenere la rotta anche quando le turbolenze esterne sono forti. Permette di non reagire in modo impulsivo a ogni fluttuazione, ma di agire in base a un piano più ampio.



Understanding (Comprensione) per contrastare l'Incertezza

L'incertezza nasce dalla mancanza di informazioni e dalla difficoltà di prevedere il futuro: la **Comprensione** è la chiave per superarla.

Si ottiene investendo in informazioni e analisi: non si tratta solo di raccogliere dati, ma di interpretarli per capirne il contesto. Ascoltare i clienti, analizzare i trend di mercato, formare le persone per raccogliere e valutare le informazioni sono passi fondamentali.

La comprensione trasforma l'ignoto in qualcosa di più gestibile, permettendo di identificare scenari probabili e di prepararsi di conseguenza.



Med Intensiva, 2019;43:217-24

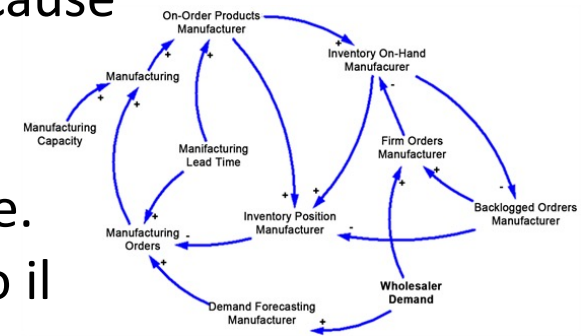
Clarity (Chiarezza) per contrastare la Complessità

La complessità si presenta con una rete intricata di fattori che rendono difficile comprendere le cause e gli effetti: la **Chiarezza** semplifica questo groviglio.

Raggiungere la chiarezza significa semplificare. Si può fare riducendo le gerarchie, utilizzando il Systems Thinking, migliorando i canali di comunicazione, e definendo ruoli e responsabilità in modo preciso.

L'obiettivo è eliminare la confusione e rendere i processi fluidi.

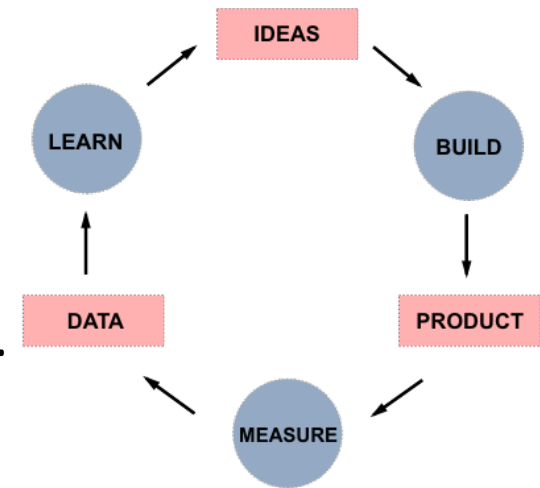
Lavorare per obiettivi semplici e misurabili, dividere compiti complessi in passaggi più piccoli e promuovere una comunicazione aperta aiutano a districare anche le situazioni più intricate.



Agility (Agilità) per contrastare l'Ambiguità

L'ambiguità è la mancanza di chiarezza su ciò che è "giusto" o "sbagliato" a causa di informazioni insufficienti o contraddittorie:

L'Agilità è la risposta. L'agilità non è solo velocità, ma la capacità di adattarsi rapidamente. Significa essere pronti a sperimentare, a fallire e a imparare in fretta. Si attua creando team flessibili e multidisciplinari (cross-funzionali), incoraggiando un ambiente che valorizza l'innovazione e il cambiamento. Accettare che la prima soluzione potrebbe non essere la migliore e dare la priorità all'apprendimento continuo permette di muoversi con fiducia anche quando non c'è una "risposta" chiara e univoca.





Esercizio: voi come rispondete a VUCA?

Pensate alla vostra organizzazione.

C'è una **Visione** condivisa e ben comunicata a tutti i livelli? C'è **Chiarezza** nei ruoli e nelle responsabilità? Ascoltate i vostri clienti per comprendere le loro reali necessità? C'è **Agilità** a tutti i livelli?

Se la risposta è no a molte o tutte le precedenti domande, cosa impedisce alla vostra organizzazione di essere più efficace?

Fate un **elenco** di tutto ciò che vi viene in mente che impedisce alla vostra organizzazione di essere più adattabile, più innovativa e un luogo di lavoro più coinvolgente: in breve, tutto ciò che impedisce una maggiore agilità aziendale.

Prendetevi 5-10 minuti e scrivete tutte le cose che vi vengono in mente.

Le due forze contrapposte nelle aziende: Sfruttare ed Esplorare



Sfruttare

VUCA basso
Risultati noti e stabili (es.
produzione ripetibile e lavori di
costruzione)
Necessità di analisi e pianificazione
dettagliate
Progettato per l'efficienza: creare
un risultato noto e ripetibile con il
minor costo possibile

Esplorare

VUCA elevato
Risultati emergenti e in
frequente evoluzione (es.
ricerca e sviluppo,
innovazione, nuovi mercati)
Sono necessari
esperimenti, feedback
rapidi e frequenti correzioni
di rotta



Esplorare è come Sfruttare?



Sfruttare

Si sa come farlo!

Esplorare

Si adottano strumenti, metodologie, approcci tradizionali che funzionano molto bene in "Sfruttare" ma qui non vanno bene!

Risposta: NO!

Allora perché lo si fa come se fosse "Sfruttare"?



Un retaggio del passato

Molti programmi di sviluppo della leadership (compresa la maggior parte dei MBA) si concentrano molto più sull'eccellenza operativa dei prodotti attuali che su come organizzare la creazione di nuovi prodotti. Tra l'altro gli investimenti nell'innovazione possono influire sui margini di profitto nel breve termine e spesso gli azionisti sono poco propensi a investire a lungo termine.

Molte organizzazioni perfettamente gestite falliscono dopo aver riscosso un incredibile successo per molti anni: questo perché sono progettate per garantire stabilità ed efficienza intorno ai loro prodotti e servizi attuali, ma hanno difficoltà a modificare la loro cultura, le loro strutture e i loro stili di leadership per consentire l'innovazione. In altre parole: continuano a seguire ampiamente stili e pratiche organizzative create un secolo fa in cui le condizioni di mercato e mondiali erano molto diverse da quelle di adesso. La maggior parte del lavoro svolto all'inizio del XX secolo era ripetitivo, ben compreso e prevedibile: ora non lo è più!



4 Pilastri organizzativi di un secolo fa

Frederick Winslow Taylor ha rivoluzionato l'industria con lo **Scientific Management** (1911), concentrandosi sull'ottimizzazione dell'efficienza dei lavoratori e dei processi produttivi attraverso studi scientifici e standardizzazione. Il suo approccio "dall'alto verso il basso" mirava a massimizzare la produttività.

Henri Fayol ha proposto l'**Administrative Management** (1916), fornendo una visione più ampia e olistica. Ha identificato 14 principi di gestione, come l'autorità, la disciplina e la divisione del lavoro, enfatizzando la pianificazione, l'organizzazione, il comando, il coordinamento e il controllo come funzioni universali del management.

Max Weber ha teorizzato la **Bureaucratic Management** (1922), descrivendo l'organizzazione ideale come una burocrazia caratterizzata da gerarchie chiare, regole scritte, specializzazione funzionale e impersonalità. Questo modello mirava a garantire equità, prevedibilità e stabilità, eliminando il favoritismo e l'arbitrarietà.

James O. McKinsey ha introdotto il concetto di **Budgetary Control** (1922), spostando l'attenzione sulla gestione finanziaria e sul controllo strategico. Il suo lavoro ha sottolineato l'importanza di strumenti di pianificazione e controllo per monitorare le performance economiche e raggiungere gli obiettivi aziendali, ponendo le basi per la moderna gestione finanziaria.



Questa "legacy" funziona ancora in azienda?

Per la componente "**Sfruttare**" delle aziende, sì, in gran parte sì.

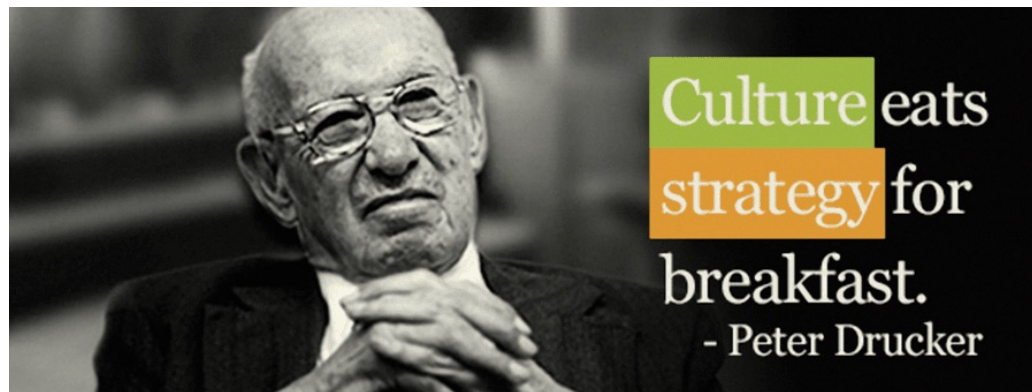
Per la componente "**Esplorare**" (se esiste!), no!

In un ambiente altamente VUCA, nessun manager può prendere tutte le decisioni perché non può:

- essere presente su tutti i "fronti" aperti,
- avere la capacità cognitiva di comprendere tutte le parti in movimento,
- conoscere tutte le attività in corso,
-? (avete altri spunti basati sulla vostra esperienza?)

Cambiare il modo di lavorare potrebbe bastare?

Nel corso degli ultimi 20 anni, molte aziende hanno compreso di dover rispondere a VUCA e hanno adottato metodologie, framework, modi di lavorare agili innestandoli però su struttura-cultura organizzativa e modelli manageriali tradizionali. In altre parole hanno provato ad innestare l'Agile Way of Working su cultura organizzativa, strutture e politiche tradizionali. Il risultato? Spesso un fallimento totale!



(No, Peter Drucker non l'ha mai scritto!)



Prima di cambiare il Way of Working....

...occorrerebbe lavorare su:

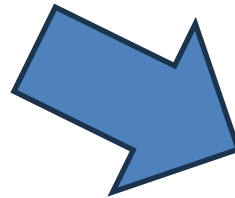
- **Struttura organizzativa**
- **Cultura organizzativa**
- **Persone e loro coinvolgimento**
- **Leadership e management**
- **(e probabilmente anche) Governance**



Struttura organizzativa

Ridurre o eliminare...

- gerarchie top-down,
- silos funzionali,
- attenzione alla produttività individuale.



E creare...

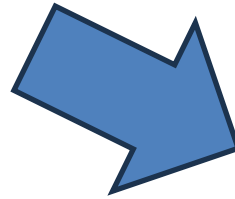
- Team di teams interconnessi,
- Cross-funzionali,
- Autonomi,



Cultura organizzativa

Ridurre o eliminare...

- controllo,
- conformismo,
- paura,
- segretezza,
- colpa



E creare...

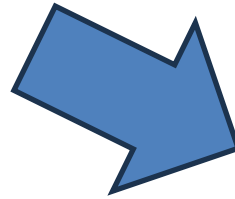
- fiducia e trasparenza,
- apertura,
- collaborazione,
- sperimentazione,
- sicurezza psicologica.



Persone e loro coinvolgimento

Ridurre o eliminare...

- burocrazia,
- conformismo,
- regole rigide,
- processi rigorosi



E creare...

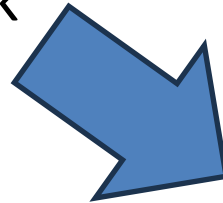
- fiducia,
- libertà,
- riconoscimento,
- crescita,
- obiettivi condivisi



Leadership e management

Ridurre o eliminare...

- comando e controllo,
- microgestione,
- autorità posizionale,
- focalizzazione sui task



E creare...

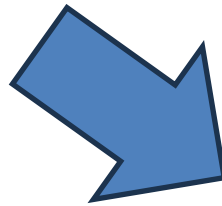
- articolazione di una visione stimolante,
- investimento nella crescita delle persone,
- processi decisionali decentralizzati.



Governance

Ridurre o eliminare...

- budget annuali,
- business case iniziali,
- piani rigidi,
- focus su output.



E creare...

- piccoli esperimenti con margine di errore,
- piani adattivi che rispondono al feedback e all'apprendimento,
- focus sui risultati (outcome)



Agile Way of Working

Solo dopo aver trasformato Leadership, Cultura e Struttura Organizzativa, solo dopo aver coinvolto le persone, innestare l'Agile Way of Working (che sia Scrum o LeSS o Safe o Nexus, ecc.)

$$\begin{array}{ccccc} & & \text{Cultura} & & \\ & & \text{organizzativa,} & & \\ \text{Agile Way of} & + & \text{strutture e} & = & \text{SUCCESSO!} \\ \text{Working} & & \text{politiche "nuove"} & & \end{array}$$



Esercizio: voi come rispondete a VUCA? (II)

Rivedete l'elenco degli ostacoli a una maggiore agilità aziendale che avete scritto nell'ultimo esercizio. Per ogni elemento che avete annotato, pensate a che tipo di problema si tratta. Associate ogni elemento a una delle seguenti categorie:

- Leadership e gestione
- Cultura organizzativa
- Struttura organizzativa
- Persone e coinvolgimento
- Governance
- Way of Working

Notate qualche schema ricorrente? Qual è la categoria con il maggior numero di voci? Qual è quella con il minor numero?

I tre pilastri delle Organizzazioni Agili: Persone, Clienti, Ecosistema



Fonte delle prossime slide: Agile Business Consortium



Persone

Le persone sono il motore di ogni organizzazione agile di successo, in grado di sopravvivere e prosperare in un mondo caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità.

Fidarsi delle persone, consentire loro di sviluppare e mostrare il proprio talento all'interno dell'organizzazione e coinvolgerle attraverso uno scopo comune è fondamentale per garantire il successo sostenibile di un'organizzazione.





Persone

Talenti collaborativi, soddisfatti del proprio lavoro, concentrati sulla creazione di valore e supportati, ma non vincolati, da processi e tecnologie, sono il cuore di un'organizzazione resiliente, reattiva, agile e di successo.

Le persone imparano e si adattano più rapidamente dei sistemi:

- Imparano e si adattano più facilmente quando si sentono al sicuro.
- Sono più creative quando alimentate dalla diversità.
- Crescono naturalmente quando imparano le une dalle altre.



Clienti

L'obiettivo principale per la creazione di valore per la maggior parte delle organizzazioni dovrebbero essere i propri clienti.

Le organizzazioni di maggior successo saranno quelle che riusciranno a creare valore in un mondo VUCA.

Per sopravvivere e prosperare in questo contesto, è importante organizzarsi in modo tale da consentire all'azienda di fornire costantemente valore ai clienti, in un mondo in continua evoluzione, con esigenze dei clienti in continua evoluzione.





Clienti

Tutti i componenti dell'organizzazione dovrebbero:

- Conoscere il cliente e il valore che merita, in modo che tutte le decisioni siano incentrate sull'aggiunta di tale valore.
- Comprendere il “perché” del cliente, per aiutare ad anticiparne le esigenze (es. nelle organizzazioni del settore pubblico, il cittadino è il cliente di valore).

Il valore sostenibile per gli shareholder/stakeholder può essere raggiunto solo come risultato della conoscenza, della comprensione, della difesa e del servizio al cliente. Ciò è fondamentale per il successo dell'organizzazione e deve essere il motore principale.



Ecosistema

Nessuna organizzazione esiste in modo isolato. Essa vive in:

- Un ecosistema organizzativo composto da autorità di regolamentazione, fornitori, concorrenti, partner, innovatori e innovazioni.
- Un ecosistema sociale composto da individui, comunità, regole e costumi.
- Un ecosistema ecologico composto da risorse, energia e natura.

Per sopravvivere e prosperare, un'organizzazione deve comprendere il proprio ruolo all'interno del proprio ecosistema, dove il successo è definito dal modo in cui essa offre valore ai clienti contribuendo al contempo in modo positivo all'ecosistema in cui vive.



Agilità nella Governance

L'agilità nella governance riflette un approccio leggero e flessibile al processo decisionale e alla supervisione necessari per garantire che le attività di un'organizzazione rimangano in linea con i valori e gli obiettivi dei suoi sponsor e delle autorità di vigilanza e controllo.

Il termine **Sponsor** dipende interamente dal contesto dell'organizzazione:

- per un'intera azienda, gli sponsor sono i suoi azionisti e il board;
- per un ente di beneficenza, i suoi amministratori;
- per un ente governativo, i suoi cittadini, ecc.
- su scala più piccola, nelle suddivisioni dell'organizzazione, lo sponsor può essere un individuo, un team o un comitato con autorità delegata.



Agilità nella Governance

In linea di principio, la governance è universale, pervasiva e scalabile:

- **Empowerment:** si basa su un processo decisionale informato, al livello responsabile più basso, che sia reattivo e tempestivo.
- **Allineamento:** con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e con qualsiasi legislazione e regolamentazione appropriata.
- **Trasparenza:** facilità per le persone interne ed esterne all'organizzazione di vedere cosa sta succedendo e quando è necessario intervenire. Fornire una registrazione verificabile delle attività, ove necessario, per dimostrare la conformità e la gestione appropriata del rischio d'impresa.

Agilità nei valori di governance:

- **trasparenza radicale,**
- **autonomia affidabile,**
- **reattività collaborativa e**
- **giudizio informato.**

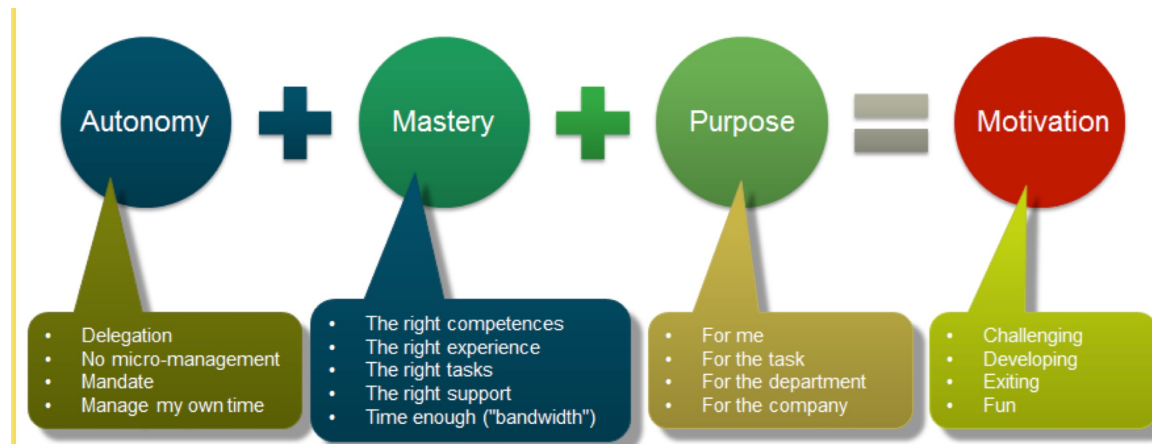
Per essere efficace nel complesso, questo dovrebbe essere applicato a tutti i livelli in cui la responsabilità viene delegata.



Agilità nella Cultura aziendale

La cultura di un'organizzazione riflette la sua personalità, influenzata da una serie di fattori, tra cui le sue **dimensioni**, la **diffusione geografica**, le **convinzioni** e i **valori**. Anche le **persone** e gli **eventi** influenzano la cultura di un'organizzazione. Una cultura "agile" fornisce a un'organizzazione una serie di **valori fondamentali, comportamenti e pratiche** che le consentono di prosperare in un mondo caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità.

Il suo successo deriva anche dalla promozione, dall'incoraggiamento, dalla ricompensa e dallo sfruttamento del **comportamento flessibile e innovativo delle persone** all'interno dell'organizzazione, coltivando le tre componenti della motivazione intrinseca: **autonomia, padronanza e scopo**.





Verso un nuovo modello di Leadership:

Comunicazione – Collaborazione- Impegno

- **Comunicazione** La leadership moderna richiede una comunicazione trasparente, bidirezionale e continua, dove l'ascolto attivo diventa importante quanto la capacità di trasmettere visione e obiettivi. I leader efficaci creano spazi di dialogo aperti dove le informazioni fluiscono liberamente in tutte le direzioni dell'organizzazione.
- **Collaborazione** Il nuovo modello di leadership valorizza l'intelligenza collettiva, trasformando il ruolo del leader da decisore solitario a facilitatore che orchestra le competenze del team. La collaborazione autentica nasce quando si abbattano i silos organizzativi e si promuove una cultura di fiducia reciproca e co-creazione.
- **Impegno (Commitment)** Nelle organizzazioni agili, l'impegno non si impone dall'alto ma emerge dall'allineamento tra valori individuali e purpose organizzativo. I leader agili ispirano commitment attraverso l'esempio, la coerenza e la capacità di coinvolgere le persone in una visione condivisa che dia significato al loro lavoro quotidiano.



Comunicazione

La comunicazione è il pilastro del lavoro di team:

- **Trasparenza:** La comunicazione deve essere **franca e onesta**. Le informazioni, gli aggiornamenti sui progressi e i potenziali ostacoli devono essere condivisi apertamente tra tutti i membri del team, senza creare "silos".
- **Ascolto Attivo:** Non basta parlare; è cruciale **ascoltare** attivamente le idee, le preoccupazioni e i feedback degli altri membri.
- **Canali Appropriati:** Utilizzare gli **strumenti e i canali giusti** (riunioni regolari, strumenti di gestione progetti, chat) per garantire che tutti ricevano le informazioni necessarie in modo tempestivo e strutturato.
- **Feedback Costruttivo:** Scambiarsi regolarmente **feedback** onesti e mirati. Questo non è solo per segnalare problemi, ma anche per riconoscere i successi e suggerire miglioramenti in modo costruttivo.



Agile Leadership e Comunicazione

Il "Leader Agile" dovrebbe essere guidato da questi tre principi:

- **Le azioni parlano più delle parole:** la leadership agile non riguarda solo il guidare e promuovere il cambiamento, ma anche l'essere il cambiamento stesso
- **Le organizzazioni migliorano grazie a un feedback efficace.** Il feedback è un elemento fondamentale per il miglioramento continuo e, senza di esso, l'apprendimento all'interno dell'organizzazione sarebbe minimo o nullo.
- **Una migliore qualità del pensiero porta a risultati migliori.** Una delle lamentele principali in molte organizzazioni è che non c'è mai abbastanza tempo. I leader agili guardano ai problemi da tante angolazioni diverse. Ascoltano chi è più vicino al problema e questo li aiuta a stare in contatto con la realtà, invece di basarsi solo sulle informazioni elettroniche per prendere decisioni. Questo significa anche prendersi il tempo per pensare e concentrarsi sulle priorità più importanti in ogni momento.



Collaborazione

La **collaborazione** deve essere promossa e sostenuta dall'alto e integrata nei valori aziendali:

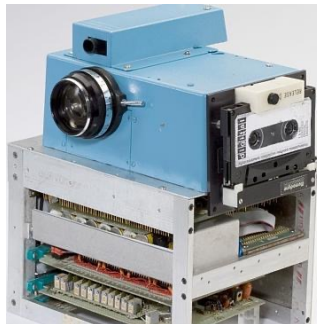
- **Sicurezza Psicologica:** Questo è il fattore più critico. I dipendenti devono sentirsi **liberi di esprimere idee**, fare domande, ammettere errori e prendere rischi calcolati **senza paura di essere giudicati o puniti**. Solo in questo ambiente si sviluppano la vera innovazione e la trasparenza.
- **Leadership Collaborativa:** I leader devono essere **modelli di comportamento** collaborativo, dimostrando **ascolto attivo, empatia** e umiltà. Devono abbattere le barriere gerarchiche ("top-down") e promuovere la condivisione di conoscenze.
- **Riconoscimento Collettivo:** Celebrare e premiare i **risultati del team** e i comportamenti collaborativi, anziché focalizzarsi esclusivamente sui successi individuali.

Agile Leadership e Collaborazione

La **collaborazione** deve essere promossa e sostenuta dall'alto e integrata nei valori aziendali:

- **I leader delegano il potere e l'autorità in modo appropriato:** l'**empowerment** dei dipendenti è una filosofia e un insieme di pratiche di leadership che apportano vantaggi reali a un'organizzazione.
- **Le comunità collaborative ottengono risultati migliori rispetto ai singoli individui:** la collaborazione è un aspetto importante della vita organizzativa ed è un ingrediente essenziale per migliorare le prestazioni, la creatività e l'innovazione.
- **Le grandi idee possono nascere in qualsiasi parte dell'organizzazione:** le persone che sono vicine a un problema di solito hanno le idee migliori su come risolverlo.

Steven Sasson,
Kodak, 1975



Art Fry &
Spencer
Silver, 3M,
1968-1974





Agile Leadership e Impegno (Commitment)

I fattori di successo per supportare e migliorare l'**impegno (commitment o engagement)** dei dipendenti in un'organizzazione si concentrano sulla creazione di una cultura che valorizzi e connetta l'individuo al lavoro, al team e all'azienda.

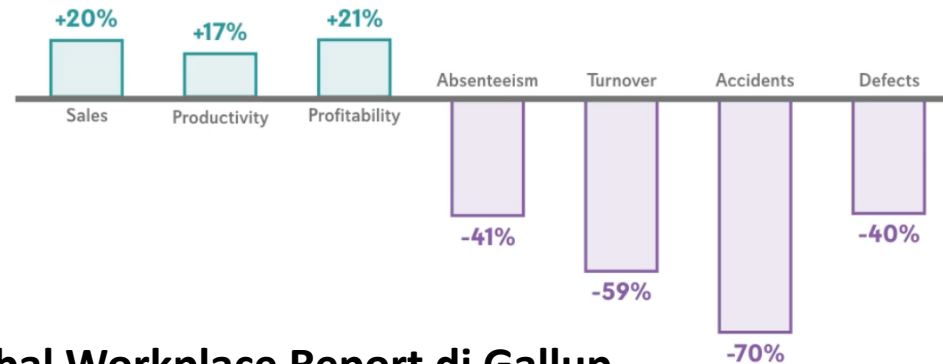
- **Le persone hanno bisogno di significato e scopo per rendere il lavoro appagante:** I leader agili si concentrano sulla creazione e la condivisione di una comprensione e uno scopo comuni.
- **La leadership è presente in ogni ambito dell'organizzazione:** la leadership agile deve essere presente e vissuta a tutti i livelli dell'organizzazione, piuttosto che essere qualcosa che si trova solo ai vertici aziendali.
- **L'emozione è alla base della creatività e dell'innovazione:** l'innovazione avviene al meglio quando riduciamo le nostre paure e la difesa del nostro ego, liberando così la nostra mente per immaginare, creare, connettersi ed esplorare il nuovo e l'ignoto con gli altri in modo non competitivo



Impegno (Commitment)

Un dipendente coinvolto: caratteristiche

Altamente coinvolto ed entusiasta del proprio lavoro e del proprio ambiente di lavoro. È psicologicamente “proprietario”, guida le prestazioni e l'innovazione e fa progredire l'organizzazione.



State of the Global Workplace Report di Gallup

Approfondimenti sul coinvolgimento dei dipendenti per i leader aziendali di tutto il mondo

- 155 paesi
- Decine di migliaia di persone
- Lo studio più completo sul coinvolgimento dei dipendenti



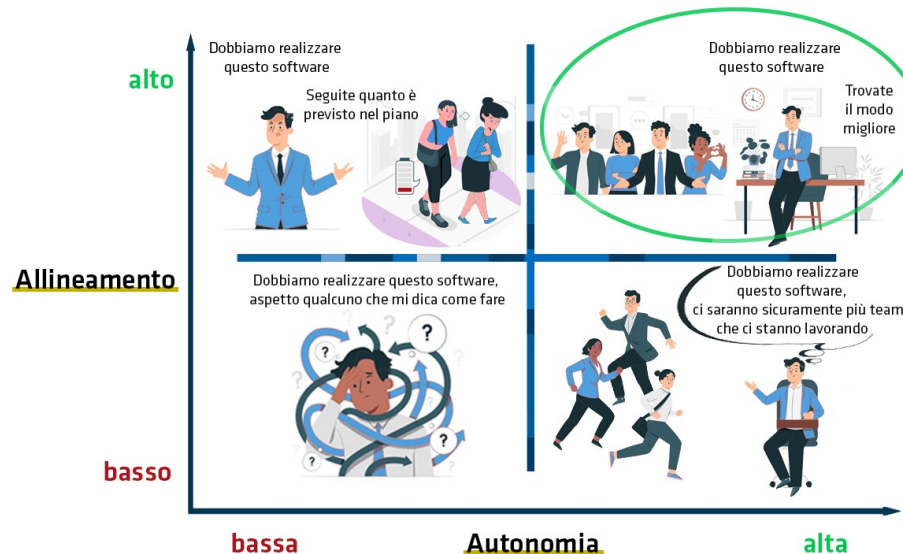
Team auto-organizzati

Vantaggi	Potenziali Problemi
Maggiore motivazione e senso di responsabilità del team, che porta a un impegno più profondo verso gli obiettivi comuni	Rischio di conflitti interni se non ci sono ruoli chiari o se emergono personalità dominanti che squilibrano le dinamiche
Rapidità nel prendere decisioni operative senza dover attendere approvazioni gerarchiche, con conseguente aumento dell'efficienza	Possibile mancanza di allineamento strategico con gli obiettivi aziendali se il team perde di vista la visione generale
Sviluppo continuo delle competenze dei membri attraverso la condivisione di conoscenze e l'assunzione di responsabilità diverse	Difficoltà iniziale nella transizione, specialmente per membri abituati a strutture gerarchiche tradizionali
Adattabilità e flessibilità maggiori di fronte ai cambiamenti, grazie alla capacità del team di riorganizzarsi autonomamente	Necessità di un elevato livello di maturità professionale e disciplina che non tutti i team possiedono fin dall'inizio
Innovazione favorita dalla libertà di sperimentare e proporre nuove soluzioni senza vincoli burocratici	Rischio di isolamento del team o di duplicazione degli sforzi se manca coordinamento con altri gruppi aziendali

Lavorare per obiettivi

Uno dei cambi di mentalità che possiamo introdurre in azienda è quello di lavorare più per obiettivi ed essere meno focalizzati sui task, sugli orari, sulla presenza fisica, ecc.

Lavorare in team auto-organizzati con successo per obiettivi richiede una combinazione di **fattori strutturali**, **pratiche di comunicazione efficaci** e una **forte cultura di fiducia e supporto**.



Il punto di partenza essenziale è la chiarezza e l'allineamento sugli obiettivi.



Esercizio su obiettivi (10+10 minuti)

- Dividetevi in 4 gruppi
- Cercate su internet questi modelli (uno per gruppo)
- Una persona per gruppo illustrerà il modello agli altri partecipanti

FAST

	Definition	Benefits
Frequently discussed 	Goals should be embedded in ongoing discussions to review progress, allocate resources, prioritize initiatives, and provide feedback.	• Provides guidance for key decisions. • Keeps employees focused on what matters most. • Links performance feedback to concrete goals. • Evaluates progress and course corrects.
Ambitious 	Objectives should be difficult but not impossible to achieve.	• Boosts performance of individuals and teams. • Minimizes the risk of sandbagging. • Forces broader search for innovative ways to achieve goals.
Specific 	Goals are translated into concrete metrics and milestones that force clarity on how to achieve each goal and measure progress.	• Clarifies what employees are expected to deliver. • Helps identify what is not working and quickly course corrects. • Boosts performance of individuals and teams.
Transparent 	Goals and current performance should be made public for all employees to see.	• Makes use of peer pressure to perform on goals. • Shows employees how their activities support company goals. • Understands other teams' agendas. • Surfaces activities that are redundant or unaligned with strategy.

SMART (e RUMBA)

OKR

4DX



Livelli di delega

Se vogliamo favorire l'auto-organizzazione di un team dobbiamo tenere conto della nostra personale propensione a delegare, del livello di maturità del team e dei singoli membri del team, della cultura aziendale e del contesto e situazione specifica. Un ottimo strumento, per "chiarirci le idee" su quale delega dare al team, ci viene da Management 3.0 di Jurgen Appelo con il Delegation Poker.



Esercizio finale su livelli di delega

- Dividetevi in 3 gruppi
- Ogni gruppo riceverà uno scenario e un set di carte di Delegation Poker
- In gruppo decidete quale livello di delega applichereste alla situazione illustrata nello scenario.
- Al termine, una persona per gruppo illustrerà agli altri partecipanti lo scenario e il livello di delega deciso per quella situazione.





Conclusioni

Concetti Chiave

La Business Agility rappresenta oggi un imperativo strategico per competere in mercati volatili e incerti.

I Tre Pilastri delle Organizzazioni Agili

- **Persone:** valorizzazione dei talenti e autonomia decisionale
- **Clienti:** focus ossessivo sul valore e feedback continuo
- **Ecosistema:** collaborazione aperta con partner e stakeholder

Trasformazione Culturale

La vera agilità prima di cambiare il **Way of Working** richiede cambiamenti, anche profondi, in:

- **Cultura e Struttura:** fiducia, sperimentazione e apprendimento dagli errori
- **Governance:** processi decisionali snelli e distribuiti
- **Leadership:** da comando e controllo a facilitazione e abilitazione



Dalla teoria alla pratica...

Crea il tuo piano d'azione a 1 settimana, 1 mese, 1 anno.

Ad esempio:

Prossima Settimana

- Identifica 1 processo da snellire nel tuo team
- Condividi un feedback costruttivo con un collega
- Sperimenta una delega con livello di autonomia chiaro

Questo Mese

- Implementa un rituale di retrospettiva quindicinale
- Coinvolgi almeno un team nella definizione degli obiettivi
- Raccogli feedback diretto da 3 clienti

Entro ottobre 2026

- Trasforma almeno un team in auto-organizzato (aumenta autonomia decisionale)
- Costruisci almeno 3 partnership strategiche nell'ecosistema della tua azienda
- Crea in azienda le condizioni per sviluppare una cultura di apprendimento continuo

L'agilità si costruisce un passo alla volta. Inizia oggi!

Lecture consigliate

- The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done – Steve Denning
- Fare agile nel modo giusto. Per una trasformazione senza caos– Darrell Rigby, Sarah Elk, & Steve Berez
- The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models – Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, & Frederic Etienne





Massimo Sarti

Trainer | Coach | Consultant | Organizer
of "Agile Talks" meetup group in Roma



GRAZIE PER LA PARTECIPAZIONE

MASSIMO SARTI

Contatto e-mail:
massimo.sarti@gmail.com