



Foglio d'informazione 45

Indagini sulla salute in setting agili

Un test d'applicazione con Friendly Work Space Job-Stress-Analysis

Abstract

Il mondo del lavoro di oggi è caratterizzato da varie tendenze. In seguito alla digitalizzazione e al ritmo serrato dei cambiamenti si ricorre sempre più spesso a forme di lavoro e organizzazione agili. Poiché anche in Svizzera sempre più aziende si convertono al lavoro agile, è legittimo domandarsi quali rischi e opportunità per la salute sono associati alle forme di lavoro e organizzazione agili.

Il collaudato strumento di indagine Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis di Promozione Salute Svizzera può essere utilizzato per rilevare i carichi, le risorse e lo stato di salute delle collaboratrici e dei collaboratori in setting agili. Tuttavia, è importante tenere in considerazione le caratteristiche specifiche di questi setting.

1 Premessa

Le organizzazioni agili presentano caratteristiche particolari a livello strategico, strutturale, culturale e di leadership che le distinguono dalle organizzazioni tradizionali. Applicano principi e valori agili [1] poggianti sul Manifesto agile [2], che ha le sue origini nel settore informatico. Tuttavia, finora manca una vera e propria definizione di organizzazione agile. Le forme di lavoro agili prevedono metodi di lavoro specifici («doing agile»), tra cui scrum, kanban e design thinking. A questi metodi si accompagnano vari format e principi che integrano l'apprendimento collettivo in modo vincolante, ad esempio attraverso meeting giornalieri, revisioni e retrospettive. Affinché un'organizzazione possa definirsi agile in senso stretto, non basta tuttavia implementare forme di lavoro, metodi o anche strutture agili. È infatti fon-

damentale adottarne la cultura e l'atteggiamento («being agile»). Da una parte, questo mindset può essere derivato dai principi agili, dall'altra è indispensabile per l'attuazione e il successo degli stessi.

Indice

1	Premessa	1
2	Caratteristiche, opportunità e rischi dei setting agili per la salute psichica	2
3	Rilevanza dei metodi di indagine sulla salute	2
4	Applicabilità di FWS Job-Stress-Analysis nei setting agili	4
5	Esempio di applicazione in un'organizzazione agile	4
6	Fonti	6

Le forme di lavoro e di organizzazione agili non sono adatte a tutti i compiti e i settori. I metodi agili si prestano soprattutto per compiti e situazioni complesse ma non tanto per compiti di routine [3].

Indipendentemente dalla fase di sviluppo delle organizzazioni agili e dall'entità delle forme di lavoro e organizzazione agili, si pongono le seguenti domande:

- Quali opportunità e rischi per la salute delle collaboratrici e dei collaboratori comporta il setting agile?
- Quanto sono rilevanti i metodi di indagine sulla salute in generale?
- Lo strumento comprovato FWS Job-Stress-Analysis di Promozione Salute Svizzera può essere applicato anche nelle organizzazioni agili?

2 Caratteristiche, opportunità e rischi dei setting agili per la salute psichica

Il lavoro agile, sia come metodo che come forma organizzativa, comporta diverse opportunità e rischi per la salute psichica delle collaboratrici e dei collaboratori. Ciò può essere dimostrato attraverso una serie di principi di lavoro agile (vedi tabella 1).

Conclusioni: il lavoro agile può essere associato ad aspetti di promozione della salute come l'autonomia, il feedback e l'integralità dei compiti. Tuttavia, esistono anche aspetti potenzialmente pericolosi per la salute, come problemi di delimitazione, autolesionismo, sovraccarico quantitativo e qualitativo. Per praticare il lavoro agile con successo e in modo favorevole per la salute, è importante utilizzare questi potenziali in maniera mirata, individuare i possibili pericoli e ridurre i carichi.

Oltre al lavoro agile nel senso di «doing agile» per aumentare l'efficienza, ciò include anche l'adozione e l'implementazione dei principi e dei valori agili ad esso associati («being agile»).

3 Rilevanza dei metodi di indagine sulla salute

Un'indagine sulla salute può mostrare se il lavoro favorevole alla salute e il setting agile sono compatibili. Un'indagine di questo tipo genera conoscenze strategicamente rilevanti e identifica opzioni per migliorare la salute delle collaboratrici e dei collaboratori. Esistono diversi approcci metodologici per le indagini sulla salute, come interviste, osservazioni delle attività, il metodo del diario o questionari convalidati. Per motivi di praticità, nella prassi si utilizza di solito un sondaggio online tramite questionari convalidati. In questo modo l'indagine su carichi, risorse e stato di salute tipici può essere effettuata e interpretata nella maniera più efficiente. Un altro vantaggio è la possibilità di partecipare anonimamente. Gli svantaggi risiedono, tra l'altro, nella scelta limitata degli argomenti e nella dipendenza per quanto riguarda il momento in cui viene svolta l'indagine. La condizione personale di uno specifico giorno e altri aspetti situazionali possono infatti avere un effetto distorsivo.

Conclusioni: i sondaggi con questionari convalidati sono adatti per rilevare lo stato di salute soggettivo delle collaboratrici e dei collaboratori. Le indagini sulla salute possono fornire informazioni su come i cambiamenti o le misure adottate influiscono sulla salute del personale.

TABELLA 1

Opportunità e rischi del lavoro agile per la salute psichica

	Principi del lavoro agile			
	Team auto-organizzati	Approccio iterativo e incrementale	Collaborazione e apprendimento collettivo	Trasparenza e visualizzazione
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> composizione «cross-functional» dei team¹ elevata autonomia e spazio di manovra compiti e incarichi integrali orientamento esplicito al prodotto e al senso delle azioni 	<ul style="list-style-type: none"> approccio iterativo e graduale alla soluzione in tempi brevi e gestibili dopo ogni iterazione, adeguamenti della pianificazione, dei processi e delle procedure incrementale – ogni iterazione produce un prodotto parziale (incremento) 	<ul style="list-style-type: none"> apprendimento continuo e collettivo come parte del processo di collaborazione e produzione format/strumenti integrati per la riflessione dei prodotti, dei metodi di lavoro e della situazione del team, obbligatori prima della fine di ogni iterazione 	<ul style="list-style-type: none"> principio della massima trasparenza, tutte le informazioni rilevanti sono a disposizione di tutti in ogni momento stato, processi e contenuti sono visualizzati e divulgati
OPPORTUNITÀ: aspetti favorevoli alla salute	<ul style="list-style-type: none"> significatività, integralità dei compiti ed elevata autonomia sono viste come risorse che hanno un effetto positivo sulla salute [4, 5] ruolo specifico per proteggere l'autonomia e le risorse del team (ad es. scrum master) 	<ul style="list-style-type: none"> stima dei costi realistica e continuativa picchi di carico inesistenti o solo esigui e quindi percezione più uniforme dello stress [13] esperienza continua di autoefficacia e successo [14, 15] 	<ul style="list-style-type: none"> sostegno attraverso una regolare riflessione congiunta sui prodotti/ sulla cooperazione partecipazione attiva alla formazione del proprio lavoro cicli di apprendimento motivanti e elevato impegno [17] team inteso come risorsa sociale [18] 	<ul style="list-style-type: none"> alto livello di conoscenza dei contributi e del significato individuali e collettivi [5] sicurezza delle informazioni
RISCHI: aspetti nocivi per la salute	<ul style="list-style-type: none"> elevate esigenze di autogestione e gestione dell'incertezza [6] carichi da cooperazione e conflitti [7] impegno eccessivo [8] presentismo [9] sovraccarico qualitativo problemi di delimitazione [11, 12] 	<ul style="list-style-type: none"> esigenze troppo elevate nei confronti propri o del team, il che può portare ad un alto livello di stress a breve termine² sovraccarico quantitativo [10] 	<ul style="list-style-type: none"> colleghe/colleghi come fattori di stress sociale, dato l'elevato livello di comunicazione e scambio richiesti [19] elevate dipendenze all'interno dei team mancato utilizzo dei format di scambio e riflessione previsti 	<p>Soprattutto all'inizio:</p> <ul style="list-style-type: none"> sentirsi sotto pressione [14] comportamento competitivo impegno eccessivo

¹ Secondo il concetto di lavoro agile, un team non è composto in base all'appartenenza a un reparto o a una disciplina, ma in funzione delle competenze richieste secondo l'obiettivo/prodotto. I team devono essere in grado di strutturare le loro procedure, sviluppare i contenuti, prendere decisioni collettive e assumersene la responsabilità.

² In genere, un team agile necessita fino a dieci iterazioni prima di raggiungere le sue prestazioni ottimali e poter valutare le sue possibilità. Per evitare di affrontare troppi compiti contemporaneamente, è consigliabile definire una «soglia di work-in-progress» [16].

4 Applicabilità di FWS Job-Stress-Analysis nei setting agili

In setting agili si rinuncia spesso a funzioni di conduzione fisse, e quindi sembra venir meno un elemento importante nella promozione della salute in azienda. I dirigenti contribuiscono alla definizione delle condizioni di lavoro e hanno una grande influenza sulla salute delle collaboratrici e dei collaboratori. Nel caso ideale, il loro sostegno rappresenta una delle maggiori risorse per le collaboratrici e i collaboratori – nel peggiore dei casi, un grande peso che comporta licenziamenti e malattie [20]. Nei setting agili, invece, i compiti classici di conduzione e assistenza sono distribuiti tra diverse collaboratrici e collaboratori («emergent leadership», «shared leadership») [21].

Per tener conto al meglio delle particolarità dei setting agili quando si conduce un sondaggio, è necessario chiarire alcune domande. La tabella 2 riporta una selezione delle fasi del processo per l'implementazione di FWS Job-Stress-Analysis, insieme a domande che sorgono al riguardo.

Conclusione: l'uso di Friendly Work Space Job-Stress-Analysis in setting agili è senz'altro possibile. È tuttavia necessario adattare alcuni concetti di questo strumento al setting agile. Inoltre, in sede di

discussioni preliminari e interpretazione dei risultati si dovrebbe tener conto delle specificità dei setting agili. Per la valutazione del lavoro agile si dovrebbe sviluppare un kit specifico di strumenti per rilevare in modo mirato l'attuazione dei principi e dei valori agili.

5 Esempio di applicazione in un'organizzazione agile

Il seguente esempio di applicazione risponde alle domande elencate nella tabella 2. Il partner pratico è un'organizzazione agile del settore informatico: ha quasi 200 dipendenti che lavorano in diverse sedi ed è organizzata in maniera olocratica³ da circa quattro anni. Sono stati compiuti i seguenti passi.

Pianificazione del progetto

Per la funzione di responsabile interno del progetto si raccomanda di nominare una persona con un'ottima rete di contatti all'interno dell'organizzazione e un elevato livello di influenza (informale) (ruolo di «power promoter»). Nell'esempio pratico, questo era il responsabile della comunicazione, che aveva anche il ruolo di esperto di sondaggi. Il gruppo di progetto era composto da sei persone che hanno fatto da «sounding board», con, tra l'altro, i seguenti compiti: testare il questionario, promuovere la par-

TABELLA 2

Fasi del processo di implementazione di FWS Job-Stress-Analysis in un setting agile

Fase del processo	Domande
Pianificazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Come deve essere composto il gruppo di progetto per la pianificazione e l'affiancamento dell'indagine in un setting agile?
Configurazione dell'indagine	<ul style="list-style-type: none"> • Quali argomenti sono rilevanti in un setting agile? • Quali moduli di FWS Job-Stress-Analysis sono adatti per setting agili? • Come si tiene conto della terminologia e della realtà agile? • Organigramma: quali unità si vuole raffigurare?
Attuazione, reporting	<ul style="list-style-type: none"> • A cosa bisogna prestare particolare attenzione in un setting agile?
Interpretazione	<ul style="list-style-type: none"> • Quali carichi e risorse tipici ci si può aspettare in ragione del setting agile?

³ Per «holocracy» si intende una forma di organizzazione agile e dinamica in cui le competenze e le responsabilità sono distribuite e regolate attraverso ruoli e sfere auto-organizzati. Holocracy descrive un'organizzazione auto-organizzata senza superiori [22].

tecipazione al sondaggio (ruolo di moltiplicatore), assumere un ruolo di primo piano nella discussione dei risultati e delle misure che ne derivano. A tal fine sono state selezionate persone provenienti da ambienti e ruoli importanti per le tematiche sulla salute. Questa composizione si è dimostrata efficace. Fin dall'inizio del progetto è importante il coinvolgimento di tutte le persone che in seguito avranno un ruolo nell'attuazione delle misure. Per evitare che il gruppo di progetto diventi troppo grande, si potrebbe anche creare un gruppo di affiancamento da coinvolgere in casi specifici. Quanto al responsabile di progetto esterno, si raccomanda di lavorare con una/un consulente accreditato per lo strumento FWS Job-Stress-Analysis di Promozione Salute Svizzera, che abbia anche conoscenza ed esperienza con il funzionamento e i concetti di organizzazioni agili.

Configurazione dell'indagine

Nell'esempio pratico è stato utilizzato solo il modulo base di FWS Job-Stress-Analysis. A seconda delle esigenze, possono essere aggiunti anche moduli di approfondimento come «Life Domain Balance» o «Collaborazione con le/i clienti». È importante che le domande siano scelte in modo tale che, ad esempio, nell'indagine non siano riportate domande sui quadri se, come nell'esempio pratico, non esiste la figura dei quadri. Poiché al momento del test pratico questa funzione mancava ancora, nell'invito all'indagine le collaboratrici e i collaboratori sono stati istruiti di conseguenza. Inoltre, le collaboratrici e i collaboratori possono rispondere «no» alla prima domanda («Ha un/a superiore?»). Alle domande standard possono essere aggiunte anche domande specifiche riguardanti l'organizzazione, ad esempio quanti ruoli diversi ricopre una persona, perché possono essere fonte di carichi. La terminologia specifica contenuta nello strumento per riflettere la realtà del «new work» non può ancora essere adattata alle singole organizzazioni nel contesto di FWS Job-Stress-Analysis. Nello strumento si definisce anche un organigramma in base al quale vengono valutati i risultati. Poiché le organizzazioni agili non presentano organigrammi convenzionali, è necessario utilizzare altri criteri; in questo esempio pratico è stata utilizzata la sede. Inoltre, sarebbe stata ipotizzabile una differenziazione secondo le sfere, cosa cui si è rinunciato nel presente esempio.

Attuazione, reporting

Per quanto riguarda l'attuazione e il reporting, i setting agili non prevedono caratteristiche speciali da prendere in considerazione. L'unica domanda che sorge è se in futuro le organizzazioni agili avranno bisogno di un proprio benchmark per consentire l'interpretazione dei dati comparativi. Dunque si pone subito il problema della categorizzazione/definizione, ovvero: quali organizzazioni sono da intendersi «organizzazioni agili»? Come vengono trattate le strutture e le organizzazioni di progetto ibride in cui vengono utilizzate strutture di progetto diverse (agili e non agili)?

Interpretazione

Nell'esempio pratico sono state illustrate le risorse e i carichi tipici che ci si può aspettare da un setting agile (vedi anche il capitolo 2). A livello di organizzazione, questi includevano tra l'altro i seguenti aspetti: grande margine di manovra, ingerenza nella vita privata a causa della vita lavorativa, sovraccarico qualitativo, colleghe e colleghi come risorsa ma anche come fattore di stress sociale. Le differenze in base alla sede hanno mostrato dove il personale evidenziava uno stato di salute piuttosto critico e alti livelli di spossatezza. Questi risultati specifici hanno permesso di ottenere indicazioni mirate sulla necessità d'intervento. Possibili aree d'intervento e importanti differenze in base alla sede sono state descritte dalle consulenti e dai consulenti esterni nel rapporto generale. Le misure lanciate comprendevano il sostegno all'autogestione e alle offerte aziendali (ad es. punti di contatto, gruppi tematici su argomenti rilevanti per la salute, consulenza collegiale e misure di sviluppo del personale [23]).

Conclusione: la scelta delle persone chiave per il lancio, l'accompagnamento e l'esecuzione dell'indagine mediante FWS Job-Stress-Analysis e l'attuazione delle misure che ne derivano è impegnativa e fondamentale per il successo del progetto. Le promotrici e i promotori con ruoli chiave e le rappresentanti e i rappresentanti degli ambiti legati alla salute devono essere coinvolti e messi in condizione di agire fin dall'inizio.

6 Fonti

- [1] <https://agilemanifesto.org/principles.html> oppure <https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2020/02/agile-prinzipien.pdf> (accesso: 27.04.2020).
- [2] Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (accesso: 27.04.2020).
- [3] Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- [4] Ulich, E. (Hrsg.) (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- [5] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- [6] Junghans, G. & Morschhäuser, M. (Hrsg.) (2013). *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [7] Berkel, K. (2020). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*. Hamburg: Feldhaus Verlag.
- [8] Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- [9] Ulich, E. & Nido, M. (2014). Präsentismus – auch ein Ergebnis persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung? In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen & Denken – Wollen & Tun. Beiträge zur Arbeitspsychologie*, 7 (S. 185–205). Lengerich: Pabst.
- [10] Hacker, W. & Richter, P. (1980). *Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress*. (2. Auflage, Vol. 2, Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen). Berlin, Heidelberg: Springer.
- [11] Voss, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 98, 473–487.
- [12] Ulich, E. & Wiese, B. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- [13] Tuomivaara, S., Lindholm, H. & Käsälä, M. (2017). Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded ICT systems. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33(11), 857–867. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>
- [14] Pfeiffer, S., Sauer, S. & Ritter, T. (2014). Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögensbasierte Perspektive / Agile project management as a way to cope with workload? A perspective based on labour capacity. *Arbeit*, 23(2), 119–132. <https://doi-org.ezproxy.uzh.ch/10.1515/arbeit-2014-0206>
- [15] Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung*, 43. https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/Bengel_2012_Resilienz_und_Gesundheitsfoerderung.pdf (accesso: 28.04.2020).
- [16] <https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/was-ist-wip> (accesso: 30.04.2020), <https://kanbanzone.com/resources/kanban/wip-limits/> (accesso: 30.04.2020).
- [17] Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. & Gijssels, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
- [18] Kienle, R., Knoll, N., Renneberg, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie. Springer-Lehrbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- [19] Bolte, A., Neumer, J. & Porschen, S. (2008): *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: Edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268729>
- [20] Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(1), 3–12. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180>
- [21] Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- [22] Bernstein, E. et al. (2016). Beyond the Holocracy Hype, *Harvard Business Review*, 38–49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holocracy-hype?autocomplete=true> (accesso: 28.04.2020).
- [23] Schmitz, A. P., Weber, S., Zimmermann, A. & Fischer, S. (2018). Talent Management in agilen Organisationen. Konzeptionelle Überlegungen und erste empirische Ergebnisse. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 25–33.

Impressum

Editore

Promozione Salute Svizzera

Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera

Eric Bürki

Autrice

Dr. Miriam Nido

Co-autrici

Veronika Lévesque, Alice Ghidossi, iafoB – Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung
Nina Zumstein, Promozione Salute Svizzera

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera, Foglio d'informazione 45

© Promozione Salute Svizzera, luglio 2020

Informazioni

Promozione Salute Svizzera
Wankdorfallée 5, CH-3014 Berna
Tel. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch/pubblicazioni