



Foglio d'informazione 40

Friendly Work Space nelle organizzazioni agili

Applicazione dei criteri qualitativi GSA nel New Work

Abstract

Si fa strada anche in Svizzera la tendenza alle forme agili di lavoro e di organizzazione nel contesto della crescente digitalizzazione. Lavorare in maniera flessibile e agile comporta una maggiore libertà ma allo stesso tempo aumenta la responsabilità delle singole persone. L'agilità si traduce in opportunità ma anche in rischi per la salute delle collaboratrici e dei collaboratori. Per tale motivo, Promozione Salute Svizzera si è confrontata con gli effetti di strutture lavorative agili sulla gestione della salute in azienda (GSA). Nello specifico si è posta la questione se e in che misura sia possibile applicare a un'organizzazione agile i criteri qualitativi GSA che poggiano sul label Friendly Work Space. In questo contesto le forme di organizzazione agili si imporranno soprattutto nelle start-up e nelle piccole e medie imprese. Per contro, le grandi imprese introdurranno le forme agili di organizzazione principalmente in alcuni ambiti.

1 Premessa

Promozione Salute Svizzera ha approfondito i seguenti quesiti:

- È possibile applicare i criteri qualitativi GSA del Friendly Work Space a un'organizzazione agile?
- In che misura servono nuovi approcci per la GSA nelle organizzazioni agili?
- Quante saranno in futuro le aziende con organizzazioni agili?
- Come va inteso il termine agilità in un contesto aziendale?

L'obiettivo era affrontare in una prima fase il tema agilità e i suoi effetti sulla GSA. Promozione Salute Svizzera ha adottato a tale scopo un approccio esplorativo, consultando testi scientifici e intervistando tre organizzazioni¹ agili sul tema della GSA.

Infine, Promozione Salute Svizzera ha verificato l'applicabilità dei criteri qualitativi GSA del Friendly Work Space con un test pratico in un'azienda ad organizzazione olocratica, vale a dire un'azienda molto avanzata in fatto di agilità o organizzazione autonoma.

Indice

1	Premessa	1
2	Applicabilità dei criteri qualitativi GSA nelle organizzazioni agili	2
3	Significato dei setting agili per la salute delle collaboratrici e dei collaboratori	3
4	Caso di studio	4
5	Grado futuro di diffusione delle strutture agili presso le organizzazioni	4
6	Terminologia	5
7	Bibliografia	6

2 Applicabilità dei criteri qualitativi GSA nelle organizzazioni agili

Un test pratico presso un'organizzazione olocratica (vedi descrizione del caso) ha evidenziato che è possibile applicare i 25 criteri qualitativi per la GSA anche alle organizzazioni agili. D'altra parte, tuttavia, l'applicazione richiede una conoscenza approfondita delle strutture e dei tipi di funzione dell'azienda. Qui si rivelano molto vantaggiosi l'approccio Total Quality Management (ad es. ISO 9001) e un HR Management professionale.

Per attuare con successo la GSA nelle organizzazioni agili (vedi tabella 1) appare particolarmente importante, da un lato, l'ulteriore sviluppo dei soft skill delle collaboratrici e dei collaboratori e, dall'altro, la disponibilità di sportelli.

Alcuni termini utilizzati nel catalogo dei criteri relativamente al Friendly Work Space per contro non sono più rilevanti per le organizzazioni agili. Promozione Salute Svizzera darà seguito a questo aspetto in occasione della prossima rielaborazione.

È stato eseguito un test pratico sull'applicazione dei criteri qualitativi della GSA in un'organizzazione olocratica. Questo esempio di applicazione ha evidenziato la validità di tali criteri persino in un contesto lavorativo estremamente flessibile. È tuttavia indispensabile che le persone incaricate dell'assessment conoscano bene il tipo di funzioni e la terminologia delle organizzazioni agili. Al momento della verifica, l'organizzazione testata disponeva già di una gestione della qualità secondo ISO 9001:2015 e di una struttura HR professionale. Il test pratico ha chiaramente confermato che l'esistenza di una gestione della qualità agevola l'applicazione dei criteri qualitativi del Friendly Work Space.

TABELLA 1

Applicabilità dei criteri qualitativi GSA nelle organizzazioni agili

	Criteri	Stima
Sistematica, processo di miglioramento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi GSA [3b] • Valutazione [6a, b] • Valutazione del management [1c] • Attuazione [5a, b, c, d] 	I criteri sono applicabili secondo un principio di equivalenza, a condizione che vi sia un approccio Total Quality Management e che si proceda alla documentazione.
Terminologia	<ul style="list-style-type: none"> • Linee guida aziendali [1a] • Valutazione del management [1c] • Formazione e perfezionamento [1d] • Supporto, promozione del clima di lavoro da parte del responsabile [2e] • Gestione delle assenze, reinserimento [2f] • Misure di prevenzione e sportelli [2h] • Servizio e organo di pilotaggio GSA [3a] 	Le responsabilità possono essere rappresentate secondo un principio di equivalenza. Ciononostante va rielaborato il concetto di dirigenza tradizionalmente legato alla persona.
	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi [3b, 5c] 	Gli obiettivi statici e la pianificazione annuale o pluriennale non si adattano al tipo di lavoro delle organizzazioni agili. Gli obiettivi sono perlopiù dinamici e i processi di pianificazioni seguono un andamento iterativo. È necessario tenere conto di questa realtà alla prossima rielaborazione.
GSA	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione e perfezionamento [1d] • Competenze e presupposti in materia di salute [2a] • Misure di prevenzione e sportelli [2h] 	Team interi, promotrici e promotori, collaboratrici e collaboratori vanno sostenuti nello sviluppo di soft skill. In occasione della prossima rielaborazione vanno adeguati questi e probabilmente anche ulteriori criteri.

¹ Una delle tre aziende intervistate è un'unità agile composta da 100 collaboratrici e collaboratori e facente parte di un grande gruppo aziendale. Le altre due aziende sono PMI con un'organizzazione agile al 100%. Tutte e tre le aziende operano nel settore ICT.

3 Significato dei setting agili per la salute delle collaboratrici e dei collaboratori

Uno studio sul mondo del lavoro 4.0 condotto nel 2019 (Peter, M. et al. 2019/2020) mostra che le persone e la loro capacità di agire nel mondo lavorativo del futuro – accanto alla tecnica e al mondo del lavoro fisico – sono un fattore essenziale per il successo. Partendo da questa premessa, la salute dei singoli dipendenti sarà in futuro a maggior ragione un elemento cruciale e decisivo per la propensione continua al cambiamento e la motivazione di quadri e dipendenti.

Nelle organizzazioni con un management tradizionale, la GSA si rivolge principalmente ai dipendenti e ai relativi quadri dirigenti. Questi ultimi svolgono un ruolo notevole nel riconoscimento tempestivo dei rischi per la salute e nell'affiancamento di collaboratrici e collaboratori malati. I quadri dirigenti hanno un ruolo centrale anche nel rafforzamento della salute dei dipendenti, in quanto forniscono orientamento e trasmettono apprezzamento oltre a promuovere un clima di lavoro positivo.

Tuttavia, dal momento che le organizzazioni agili rinunciano ampiamente ai quadri dirigenti, viene meno una funzione importante per la diffusione e l'ancoraggio dei valori GSA nell'organizzazione.

Nelle organizzazioni agili, le responsabilità dei temi concernenti la salute sono distribuite su più persone e funzioni.

Spesso si richiede alle collaboratrici e ai collaboratori di assumersi essi stessi la responsabilità in materia di salute e di affrontare attivamente i problemi. Le persone intervistate da Promozione Salute Svizzera hanno menzionato altre tematiche, tra le quali ad esempio la frequenza di conflitti, i problemi nell'integrazione di nuovi dipendenti nei team o casi di sovraccarico acuto, oltre che, in generale, di sovraccarico o di sottooccupazione.

Nelle organizzazioni agili, tutti diventano responsabili: la conduzione tecnica è affidata a ruoli chiave o a interi team, mentre a livello personale ognuno si guida da sé. Le collaboratrici e i collaboratori di organizzazioni agili dispongono di un ampio spazio di manovra, di competenza decisionale e possibilità di partecipazione, ma devono anche impegnarsi particolarmente per sviluppare le abilità di autogestione. Ecco perché ai fini dell'attuazione della GSA nelle organizzazioni agili è indispensabile sensibilizzare e formare maggiormente interi team e promotrici e promotori interni sui temi riconoscimento tempestivo, motivazione e care. Nel quadro della GSA, tra l'altro, l'ulteriore sviluppo dei dipendenti soprattutto per quanto riguarda l'autogestione è particolarmente importante nelle organizzazioni agili. Le abilità di autogestione consentono infatti di gestire le sfide psicosociali complesse. In aggiunta a ciò servono degli sportelli fissi, da comunicare regolarmente ai dipendenti, a cui rivolgersi, tra le altre cose, per le tematiche del sovraccarico e del mobbing.

Conclusioni

Considerate le sfide specifiche delle organizzazioni agili, nell'attuare la GSA in setting agili sembra sensato ricorrere miratamente a interi team ma anche a promotrici e promotori interni in ruoli chiave (ad es. skill developer, ambasciatrici e ambasciatori culturali ecc.) per temi quali riconoscimento tempestivo, motivazione e care.

È particolarmente importante anche che l'azienda, oltre che sulle competenze metodiche, punti anche sui soft skill delle singole persone come ad esempio la comunicazione non violenta, l'autogestione e la capacità di adattamento. Tra l'altro, il test pratico ha evidenziato l'importanza degli sportelli fissi per determinati temi come i conflitti e il burnout, ai quali le collaboratrici e i collaboratori possono rivolgersi in caso di necessità.

4 Caso di studio

Descrizione del caso: GSA in una organizzazione olocrativa (anonimizzata)

- Settore ICT
- Oltre 150 dipendenti
- Varie sedi
- Età media 34 anni
- L'azienda ha adottato il modello di organizzazione agile Holacracy.

Secondo i ruoli, le collaboratrici e i collaboratori lavorano in diversi team e attualmente coprono in media nove ruoli. L'obiettivo aziendale sovraordinato e i valori sono di competenza della cerchia di massimi responsabili (General Company Circle), pertanto la strategia di ciascun Circle si orienta e si allinea al General Company Circle. Non vi sono quadri dirigenti. Tutte le collaboratrici e tutti i collaboratori hanno invece pieni poteri decisionali per il loro ambito di responsabilità e i loro ruoli.

Il tema salute è ancorato nel People Circle e nel Location Circle. Sei ruoli elaborano attualmente in modo mirato misure per favorire la salute, spendendo parte del loro tempo anche per Case Management, coaching e mediazioni. A questi si aggiungono altre persone con ruoli affini alle HR, come ad esempio 25 People Developer che curano lo sviluppo dei dipendenti, oppure il ruolo dell'Health Coordinator, responsabile in loco dell'offerta di sport e massaggi. Obiettivo e responsabilità, più le relative linee guida, sono documentati per tutti i ruoli. Su base regolare l'azienda conduce sulla piattaforma Slack un sondaggio presso le collaboratrici e i collaboratori. Come novità, nel 2019 sono stati svolti nuovamente due sondaggi, stavolta con l'obiettivo di riconoscere tempestivamente i fattori di carico e di sgravio oltre che sui temi Diversity e Inclusione.

I risultati del sondaggio sembrano indicare che alcuni temi come la cultura della comunicazione e del feedback sono sentiti come una particolare sfida. Inoltre, la struttura agile dell'organizzazione dà anche luogo a tensioni con i clienti. Per tale motivo, l'azienda ha prescritto adesso per il personale dei

seminari di perfezionamento professionali sul tema dei soft skill, ad esempio la comunicazione non violenta. Poiché alcune persone esercitano un numero nettamente maggiore di ruoli rispetto ad altre e sono quindi più soggette a sovraccarico, sono importanti anche i temi dell'autogestione e del riconoscimento tempestivo. Tali tematiche vanno dunque affrontate con corsi di perfezionamento ma anche gestite grazie all'allestimento di sportelli.

Inoltre, l'Anker Circle (Consiglio d'amministrazione) ha autorizzato la costituzione di una GSA professionale secondo i criteri del Friendly Work Space, della quale si incaricherà uno Squad Team (team di progetto) appositamente nominato.

5 Grado futuro di diffusione delle strutture agili presso le organizzazioni

Al momento, quasi un terzo dei dipendenti (27,5 per cento) in Svizzera stima che la propria azienda abbia già raggiunto un grado elevato-molto elevato in termini di agilità (Peters, C. et al. 2019).

Dal momento che il termine agilità non è definito con precisione, attualmente non vi sono dati rappresentativi circa il grado di diffusione dei metodi agili nell'area di lingua tedesca (Hofmann, J. et al. 2019). Secondo le persone intervistate da Promozione Salute Svizzera, i modelli agili di organizzazione si imporranno soprattutto nelle start-up e nelle piccole imprese del settore dei servizi. Tuttavia, il tema dell'agilità è sempre più importante anche nelle grandi imprese: due delle persone intervistate che lavorano in un grande gruppo aziendale con svariate migliaia di dipendenti prevedono che nei prossimi due-cinque anni almeno il 50 per cento dello staff opererà in setting agili. Secondo il rapporto HR 2018 (Ellers, S. et al. 2018), soprattutto nel settore dei servizi, nei prossimi tre anni il 35-40 per cento dei comparti organizzativi Informatica, Personale, Direzione/Sviluppo aziendale così come Acquisti e Approvvigionamento adotterà un'organizzazione agile. Per contro, il grado di diffusione nel comparto Produzione si presenta piuttosto basso (21 per cento).

Conclusione

A seguito del sondaggio, Promozione Salute Svizzera può concludere che il fenomeno «Agilità» come modello di organizzazione coinvolgerà anche in futuro soprattutto le piccole imprese, categoria che non rientra nei gruppi target primari del Friendly Work Space. Le grandi imprese introdurranno le forme agili di organizzazione principalmente in alcuni ambiti, per essere in grado di reagire prontamente ai cambiamenti e alla concorrenza. Pertanto è prevedibile che nei prossimi tre anni aziende già completamente organizzate con un modello agile o con singole unità agili si interesseranno al label Friendly Work Space.

6 Terminologia

Agilità è spesso utilizzato come termine generico per indicare la capacità di adattamento (Majkovic, A.-L. et al. 2019). Qui è utile fare la distinzione tra i concetti «Doing agile» e «Being agile»: con «Doing agile» si intendono metodi e modelli agili come ad esempio retrospective e scrum; con «Being agile» si intendono invece le forme agili di organizzazione (come Holocracy) oppure singoli ambiti di essa che costituiscono la base organizzativa di un'azienda o di un'unità. Un'indagine svizzera condotta sul tema dell'agilità nello sviluppo di software evidenzia che, per quanto riguarda la metodologia, nelle aziende IT agili (ma anche in quelle ibride) la procedura agile più diffusa in Svizzera (70 per cento) è il metodo scrum nonché la combinazione scrum/XP (Meier, A. & Kropp, M. 2017).

Le caratteristiche di Holocracy

Sempre in evoluzione, con un sistema flessibile che si adegua ai campi di tensione. Competenze e responsabilità disciplinate da ruoli e cerchie: le attività importanti per la sussistenza di un'impresa sono formulate come ruoli. I ruoli interconnessi assumono la forma organizzativa di cerchie. Cerchie e ruoli hanno rispettivamente un obiettivo (scopo) che si orienta all'obiettivo sovraordinato dell'azienda. A seconda del rispettivo obiettivo, a cerchie e ruoli si assegnano responsabilità che stabiliscono collegamenti con la cerchia immediatamente superiore. Tutti i dipendenti sono responsabili, non vi sono responsabili di linea. Il fatto che non vi siano responsabili di linea o capi non significa tuttavia che Holocracy non abbia una gerarchia, tutt'altro: Holocracy ha una struttura fortemente gerarchica che ha però sistematicamente origine dai ruoli tecnici. La gerarchia è quindi distribuita sull'intera azienda. Questo vuol dire che tutte le persone coinvolte possono modificarla in qualsiasi momento tramite il processo di Governance. Collaborazione, valori, ruoli e responsabilità condivisa sono fattori in primo piano. La cerchia di massimi responsabili generalmente coincide con il Global Company Circle (che all'incirca corrisponde a una Direzione allargata) e con l'Anker Circle (paragonabile a un Consiglio di amministrazione).

La struttura dell'organizzazione è dinamica. Ruoli e organigramma cambiano continuamente, come un organismo vivente.

Tre errori comuni sulle organizzazioni autonome (Bernstein et al. 2016):

Si ritiene che

- non abbiano strutture dell'organizzazione
- non abbiano una gerarchia
- prendano decisioni solo su base consensuale

7 Bibliografia

- Bernstein, E. et al. (2016). *Beyond the Hologracy Hype*, Harvard Business Review, edizione luglio-agosto, 38-49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-hologracy-hype> (accesso: 11.02.2020)
- Ellers, S. et al. (2018). *HR-Report 2018. Schwerpunkt agile Organisationen auf dem Prüfstand*. In Hays AG, Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hrsg.) Weinheim: ABT Print und Medien GmbH.
- Hofmann, J. et al. (2019). *New Work*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> (accesso: 11.02.2020)
- Majkovic, A.-L. et al. (2019). *Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews*. <http://www.zhaw.ch/iap/studie> (accesso: 11.02.2020)
- Meier, A. & Kropp, M. (2017). *Swiss Agile Study*. <http://www.swissagilestudy.ch/> (accesso: 11.02.2020)
- Peter, M. K. et al. (2019/2020). *Arbeitswelt 4.0. Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. <http://www.arbeitswelt-zukunft.ch> (accesso: 11.02.2020)
- Peters, C. et al. (2019). *Future Organisation Report*. <http://www.future-organization.com/> (accesso: 11.02.2020)

Impressum

Editore

Promozione Salute Svizzera

Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera

- Eric Bürki

Autrici e autori

- Eric Bürki, Promozione Salute Svizzera
- Noémi Swoboda, Promozione Salute Svizzera

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera,
Foglio d'informazione 40

© Promozione Salute Svizzera, aprile 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.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen