



Foglio d'informazione 50

Salute psichica e propensione al cambiamento: fattori di successo della trasformazione agile

Abstract

Molte imprese tentano di diventare più agili e adattabili ricorrendo a strutture e metodi di lavoro nuovi. Per riuscirci è necessario che il personale partecipi attivamente a questi cambiamenti. Spesso, tuttavia, le riorganizzazioni hanno conseguenze negative sul personale perché vengono compromesse le loro esigenze psichiche di base: autonomia, senso di competenza e appartenenza. Le trasformazioni agili hanno il potenziale per configurarsi come cambiamenti organizzativi favorevoli alla salute. A tal fine occorre una stretta collaborazione tra Direzione, Human Resources e responsabile di progetto competente per la trasformazione, che mettono a punto insieme una trasformazione agile orientata alle esigenze. La trasformazione agile viene a sua volta realizzata secondo i dettami dell'agilità senza limitarsi alla semplice adozione passiva di un framework preesistente.

La salute psichica nel mondo del lavoro

Spesso con salute psichica si intende un'esperienza di benessere o uno stato energetico positivo. Oltre a questo, salute psichica significa dimostrarsi all'altezza delle aspettative quotidiane. Un'organizzazione del lavoro efficace si contraddistingue per risorse che rendono possibili condivisione e impegno nell'agire quotidiano professionale, esaudendo così le principali esigenze psichiche: autonomia, senso di competenza e appartenenza. Se concepita in modo da soddisfare queste esigenze psichiche di base, l'organizzazione del lavoro promuove la salute psichica delle collaboratrici e dei collaboratori.

Indice

1	A chi si rivolge questo foglio d'informazione?	2
2	Esigenze psichiche di base: l'angolo cieco delle riorganizzazioni	2
3	Trasformazione agile – concentrarsi sulle esigenze di base	3
4	Tre attori principali puntano insieme su una trasformazione agile orientata alle esigenze	4
5	Bibliografia	5

1 A chi si rivolge questo foglio d'informazione?

Questo foglio d'informazione illustra in che modo una trasformazione agile può influenzare positivamente la salute del personale.

Il gruppo target è costituito da persone che si occupano di trasformazione agile e vantano già esperienze con il lavoro agile e con l'orchestrazione di cambiamenti organizzativi.¹

In particolare, il foglio d'informazione si rivolge a tre gruppi di persone:

- figure decisionali che possono influenzare le strutture e le condizioni quadro nella loro organizzazione,
- responsabili di progetto che plasmano e implementano la trasformazione agile,
- professionisti delle risorse umane che accompagnano e supportano la trasformazione agile.

2 Esigenze psichiche di base: l'angolo cieco delle riorganizzazioni

I cambiamenti non sono nulla di eccezionale; anzi, formano parte integrante di qualsiasi organizzazione. Però non va dimenticato che un personale in salute è maggiormente propenso a partecipare attivamente a questi cambiamenti: con più innovazione, più creatività e più slancio sul lavoro [4].

Ma in che modo il personale può restare in salute anche nei periodi di cambiamento organizzativo? La salute psichica del personale dipende in modo determinante dalla misura in cui vengono soddisfatte tre esigenze psichiche di base: autonomia, senso di competenza e appartenenza. Se queste esigenze di base vengono esaudite sul lavoro, il personale è più sano, più motivato e riferisce un benessere maggiore [5, 6]. Di conseguenza, vale la pena analizzare in maggior dettaglio queste esigenze di base:

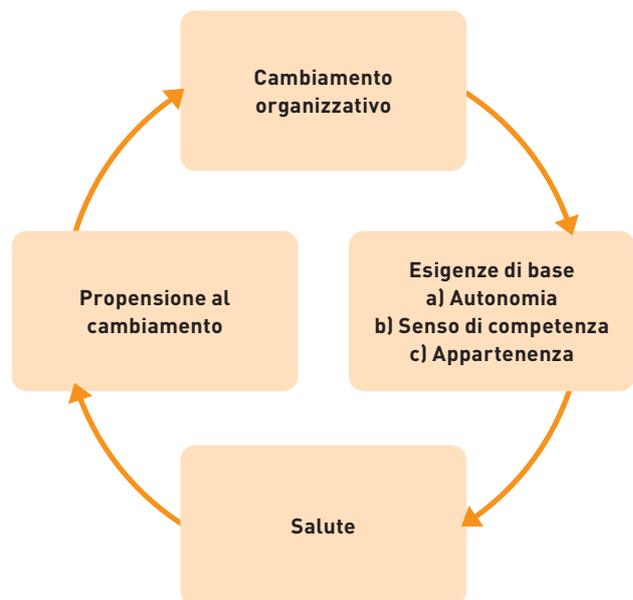
- **Autonomia:** le decisioni importanti che riguardano il proprio lavoro e il contesto lavorativo possono essere prese personalmente.
- **Senso di competenza:** il proprio lavoro produce i risultati auspicati e ha conseguenze positive.
- **Appartenenza:** essere parte di un gruppo nell'organizzazione e avere un posto consolidato al suo interno.

Ne consegue un circolo virtuoso (figura 1) che parte dal cambiamento organizzativo, si ripercuote sul soddisfacimento delle esigenze di base che a sua volta influenza la salute e la propensione al cambiamento. Per chiudere il cerchio, la propensione al cambiamento del personale è uno dei fattori più importanti per il buon esito di un cambiamento organizzativo [7].

Tuttavia è difficile tenere conto delle esigenze di base in un processo di cambiamento tradizionale, di regola affrontato con un approccio «top-down». La partecipazione del personale è al massimo puntuale e molto limitata nel tempo. Agli occhi della maggior parte delle collaboratrici e dei collaboratori, questi cambiamenti sono eterodiretti; le esigenze di base di autonomia e senso di competenza non vengono soddisfatte. La salute ne risente [8, 9, 10].

FIGURA 1

Circolo virtuoso del cambiamento organizzativo



¹ Chi non ha conoscenze sull'argomento può iniziare ad esempio con Hasebrook et al. [1], Häusling [2] oppure Oesterreich & Schröder [3].

3 Trasformazione agile – concentrarsi sulle esigenze di base

Le trasformazioni agili abbandonano l'idea che, per avere successo, i cambiamenti organizzativi debbano avvenire perlopiù «top-down» tramite il riorientamento di processi e strutture. La stessa trasformazione agile si attiene a principi agili: si tratta quindi di un cambiamento continuo, oggetto di riflessione e modifiche continue con una partecipazione decisiva del personale. Affinché il cambiamento costante abbia successo, è necessario un alto livello di organizzazione autonoma. Nelle condizioni quadro azien-

dali necessarie per l'organizzazione autonoma si sviluppano numerose possibilità per soddisfare le esigenze di base tutelando la salute e conservando la propensione al cambiamento del personale a lungo termine. La tabella 1 sintetizza i punti principali, tratti da articoli riepilogativi sui fattori di successo delle trasformazioni agili [11, 12, 13].

Se questi approcci permettono di tenere conto delle esigenze di base del personale, può nascere un circolo virtuoso che porta al rafforzamento della salute psichica e della propensione al cambiamento, che a sua volta favorisce la trasformazione agile (figura 1).

TABELLA 1

Le esigenze di base e il loro rapporto con i fattori di successo della trasformazione agile

Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Volontarietà: all'inizio, le collaboratrici e i collaboratori propensi a sperimentare contribuiscono volontariamente. Esperienze positive nella fase pilota fanno aumentare la disponibilità di colleghe e colleghi a fare lo stesso. • Autonomia del team: il personale può partecipare alle discussioni e alle decisioni su processi e metodi nuovi in particolare attraverso il proprio team. Così, inoltre, viene superato uno scetticismo iniziale nei confronti del cambiamento.
Senso di competenza	<ul style="list-style-type: none"> • Mettere a disposizione risorse sufficienti, ad esempio per training e coaching, affinché le competenze personali crescano di pari passo con l'evoluzione delle aspettative. • Progetti pilota o esperimenti congiunti: fare esperienza insieme di cosa funziona. Il feedback tra le persone coinvolte nel progetto pilota permette di fare esperienza della propria competenza molto rapidamente.
Appartenenza	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto tangibile del top management e investment dimostrano che tutti remano nella stessa direzione. • Concentrazione su principi e valori: fari puntati sui valori condivisi, discussi e concretizzati nella quotidianità professionale, che quindi sono a portata di mano e non avulsi dalla realtà, aumentano lo spirito di squadra nell'organizzazione. Così vengono anche ridotte le difficoltà di percezione e le difficoltà alle interfacce all'interno dell'organizzazione. • Le rappresentanti e i rappresentanti del middle management sviluppano una prospettiva dei ruoli nuovi o modificati che possono assumere nell'organizzazione, anche se viene meno il loro precedente ruolo di conduzione legittimato gerarchicamente.

4 Tre attori principali puntano insieme su una trasformazione agile orientata alle esigenze

Per mettere in moto questo circolo virtuoso auto-alimentante sono necessari tre attori che lavorano in concerto verso lo stesso obiettivo con priorità diverse.

1) Top management (ad es. Direzione)

È compito del top management in quanto organo decisionale includere nella strategia le esigenze di base del personale. Questo è particolarmente vero quando si tratta di creare le condizioni quadro per la trasformazione agile, ad esempio accordando risorse sufficienti per l'accompagnamento.

2) Human Resources (ad es. HR Business Partner)

Garantendo un accompagnamento costante del processo di trasformazione, HR mette a frutto la sua competenza negli aspetti sociali del cambia-

mento e dello sviluppo assumendosi responsabilità per il supporto e l'abilitazione del personale durante la trasformazione.

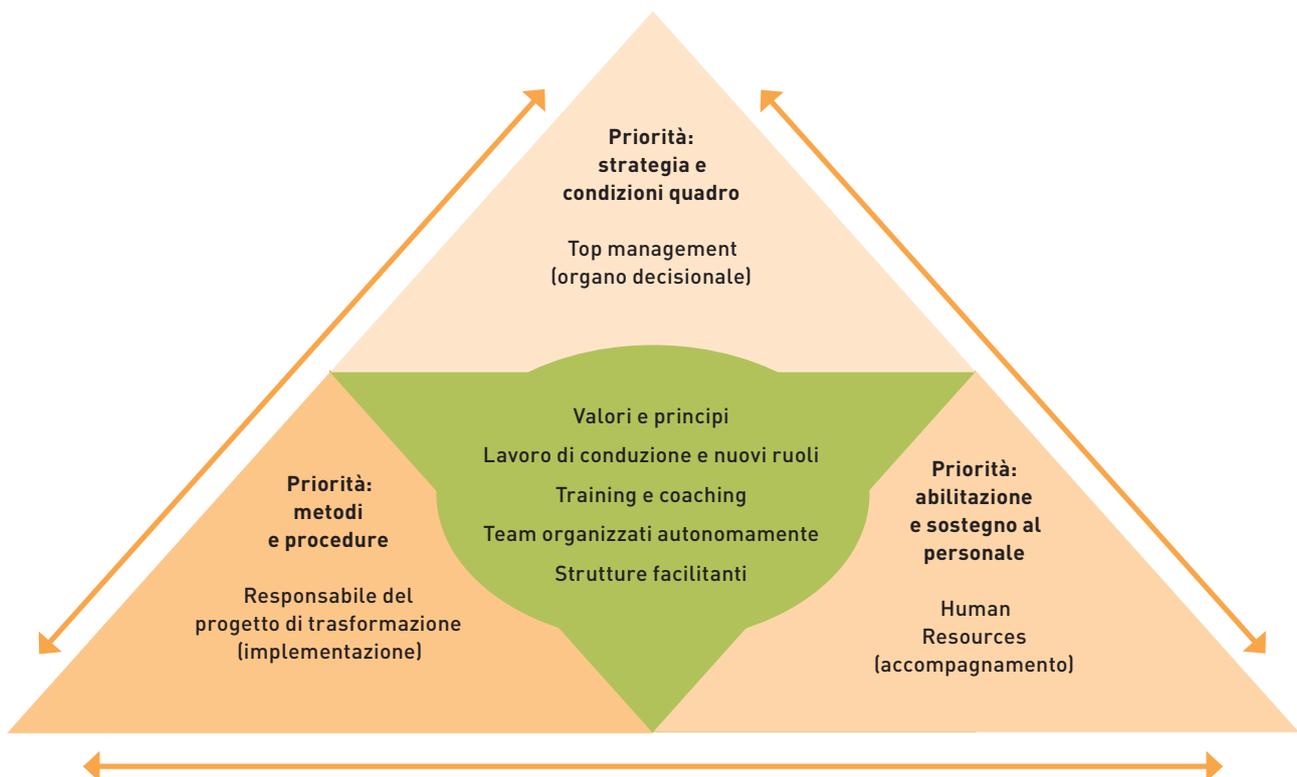
3) Responsabile del progetto di trasformazione (ad es. Transformation Lead)

Il responsabile del progetto è la vera istanza di attuazione e decide con quali metodi e approcci viene realizzata la trasformazione. Dialoga con il top management su strategia e condizioni quadro, con HR su abilitazione e supporto necessario.

È richiesta una stretta collaborazione fra i tre attori affinché ciascuno sia cosciente delle proprie responsabilità e possa farsene carico. In particolare, i punti di discussione elencati al centro della figura 2 andrebbero chiariti all'inizio di una trasformazione agile e tradotti in realtà nel perimetro delle proprie responsabilità. Con queste domande sull'organizzazione di una trasformazione agile orientata alle esigenze, i tre attori possono trovare un orientamento comune all'inizio del progetto:

FIGURA 2

Tre attori aziendali sono responsabili del successo della trasformazione agile (verde: argomenti da discutere per una trasformazione agile orientata alle esigenze)



- Nella nostra organizzazione abbiamo un orientamento sufficiente per l'agire quotidiano con l'aiuto di valori e principi comuni?
- Come ripartiamo il lavoro di conduzione? Di quali nuovi ruoli abbiamo bisogno per farlo?
- Come facciamo in modo che il personale interessato che si offre volontario per gli esperimenti pilota abbia anche le risorse temporali per partecipare? Come si svolgono gli esperimenti pilota? Come vengono valutati e come ne vengono tratte conclusioni?
- Di cosa ha bisogno il personale in termini di coaching, training e accompagnamento del processo e come garantiamo questo supporto (internamente, esternamente)?
- Di quali strutture hanno bisogno i team organizzati autonomamente per poter lavorare il più possibile senza barriere? [14]

Armonia e coordinamento fra i tre attori sono il segno distintivo della cultura aziendale, permettendo così la nascita di un circolo virtuoso autoalimentante che rafforza e promuove le esigenze di base e quindi la salute psichica, la propensione al cambiamento e anche la trasformazione agile.

5 Bibliografia

- [1] Hasebrook, J., Kirmsee, S. & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden. Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*. Wiesbaden: Springer.
- [2] Häusling, A. (2020). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Freiburg: Haufe.
- [3] Oesterreich, B. & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Monaco: Vahlen.
- [4] Kleine, A. K., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 973-999.
- [5] Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.
- [6] Olafsen, A. H., Deci, E. L. & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189.
- [7] Paulsen, H., Klonek, F., Rutsch, F. & Kauffeld, S. (2015). Ready, steady, go! Veränderungsbereitschaft in der Interaktion messen. *PersonalQuarterly*, vol. 2, 22-27.
- [8] Köper, B. & Richter, G. (2016). Restrukturierung und Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (ed.), *Fehlzeiten-Report 2016. Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen* (159-170). Berlino: Springer.
- [9] Rigotti, T. & Otto, K. (2012). Organisationaler Wandel und die Gesundheit von Beschäftigten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(4), 253-267.
- [10] Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- [11] Conboy, K. & Carroll, N. (2019). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44-50.
- [12] Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
- [13] Kalenda, M., Hyna, P. & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10).
- [14] Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>

Impressum

Editore

Promozione Salute Svizzera

Direzione del progetto

- Gerson Schärli, Promozione Salute Svizzera

Autori

- Marcel Baumgartner, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Prof. Dr. Andreas Krause, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Jonas Mumenthaler, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Serie e numero

Foglio d'informazione 50

© Promozione Salute Svizzera, febbraio 2021

Informazioni

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