



DIGITAL Convention AiFOS 2021

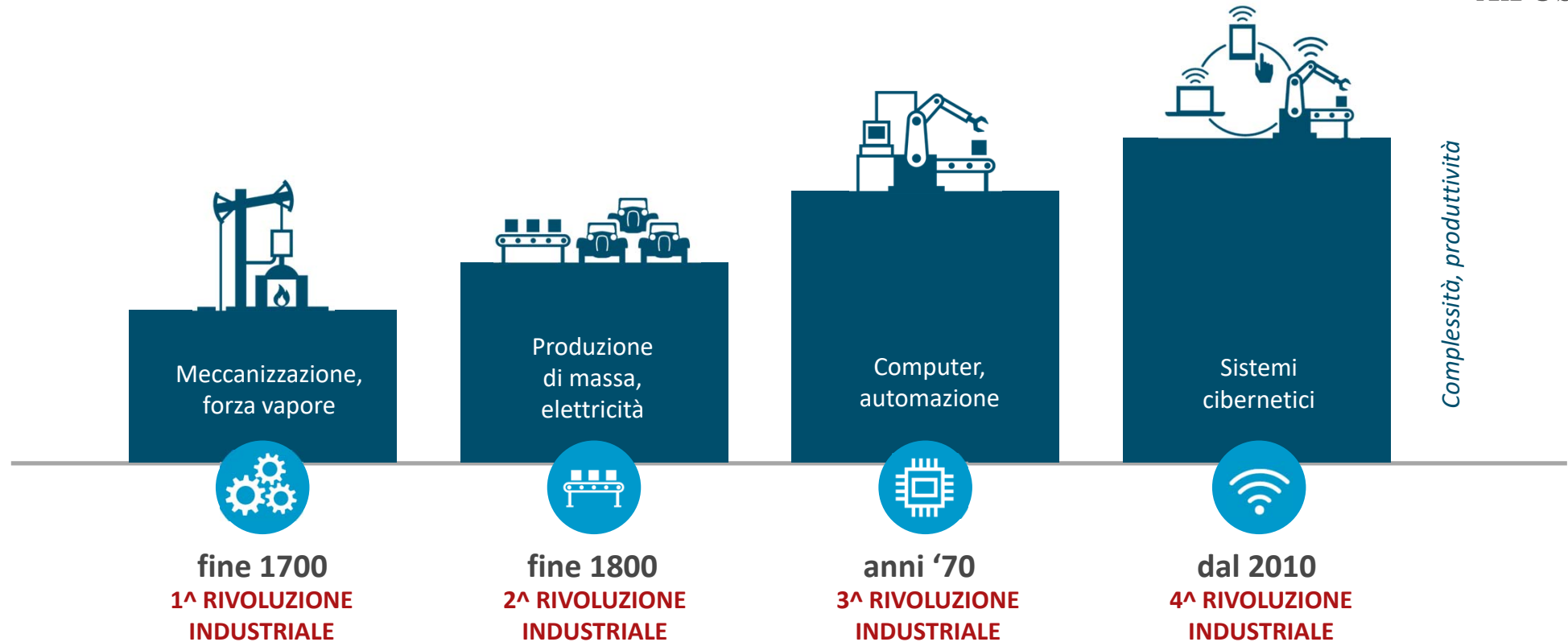
17-18 GIUGNO 2021
dalle 9.30 alle 13.00

Una rete di idee
#restiamoconnessi

Relatore: Davide Giancristoforo



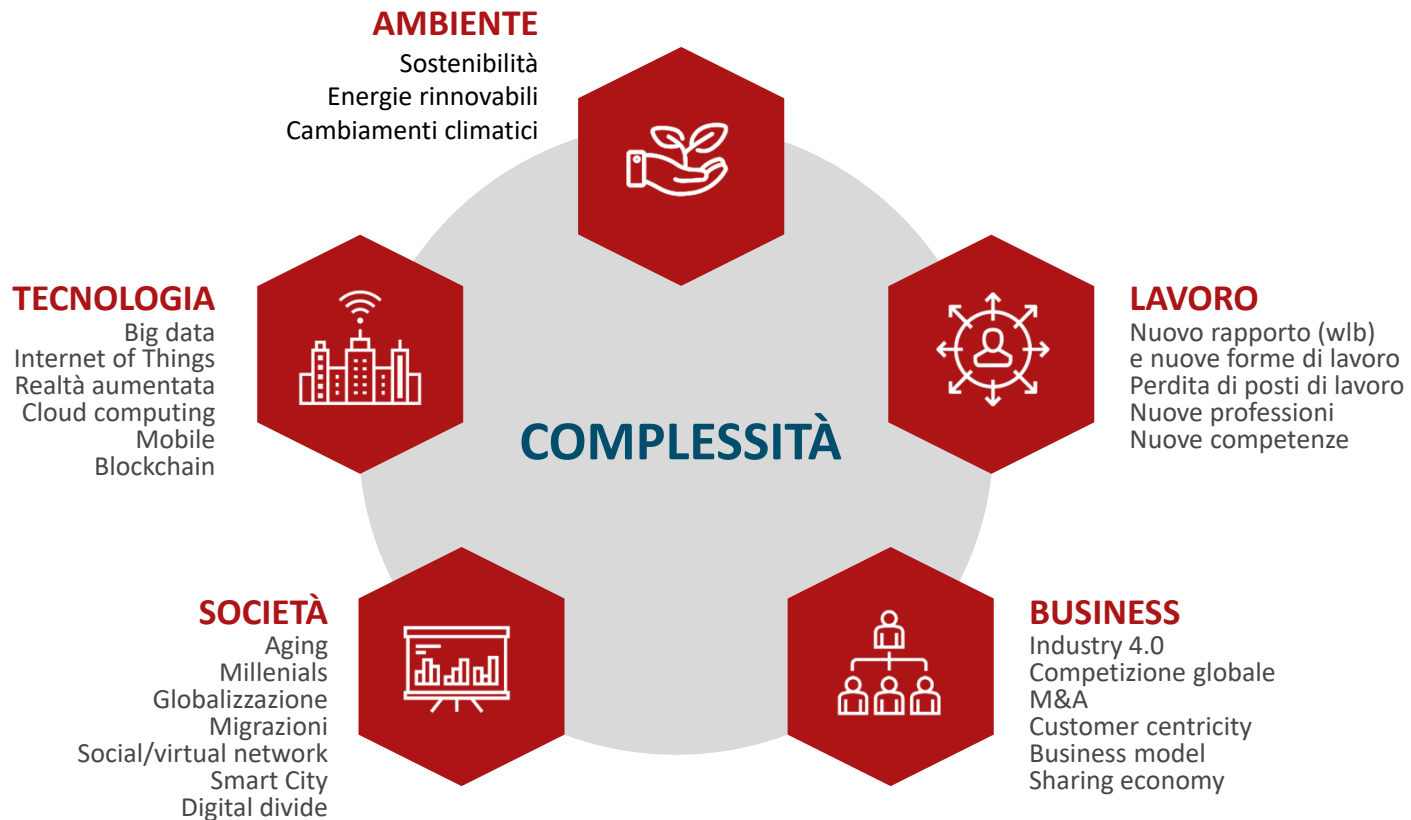
COME CAMBIA IL CONTESTO



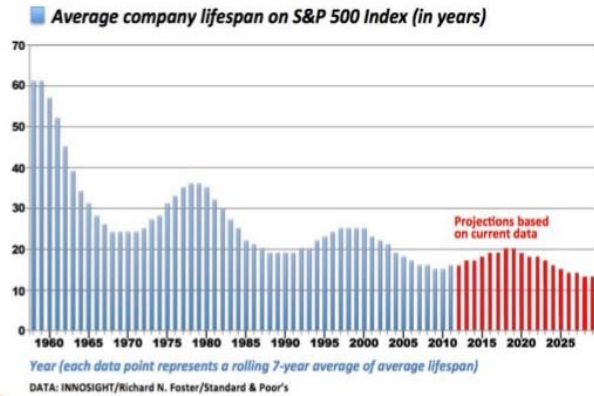
*Industry 4.0 è un'accelerazione "brusca: veloce, profonda e pervasiva"
Le macchine passano dall'essere «strumento» ad «attore» del contesto
in cui abitiamo e in cui si muovono le organizzazioni*

COME CAMBIA IL CONTESTO

Molteplici fattori concorrono all'evoluzione del contesto esterno



Why transform?

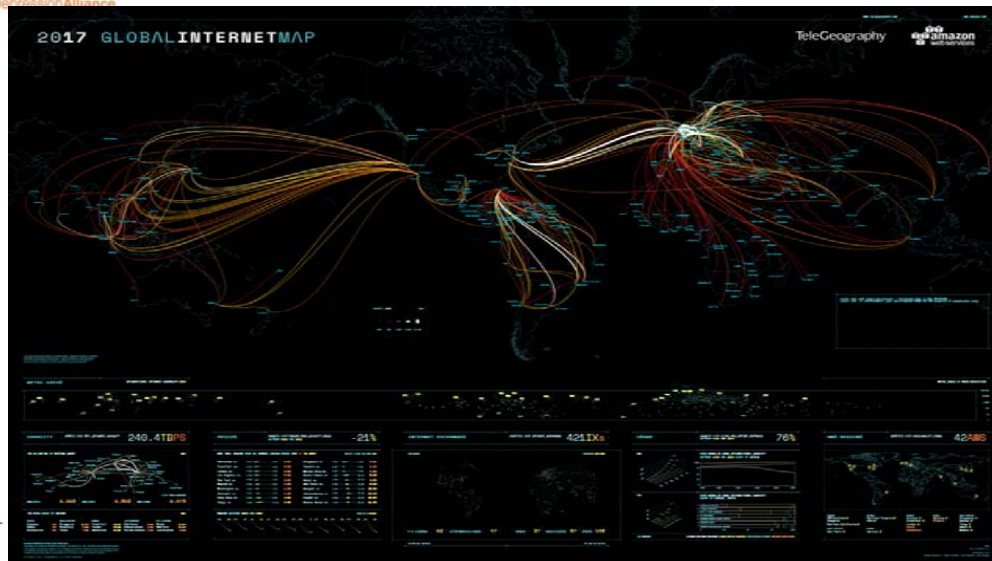
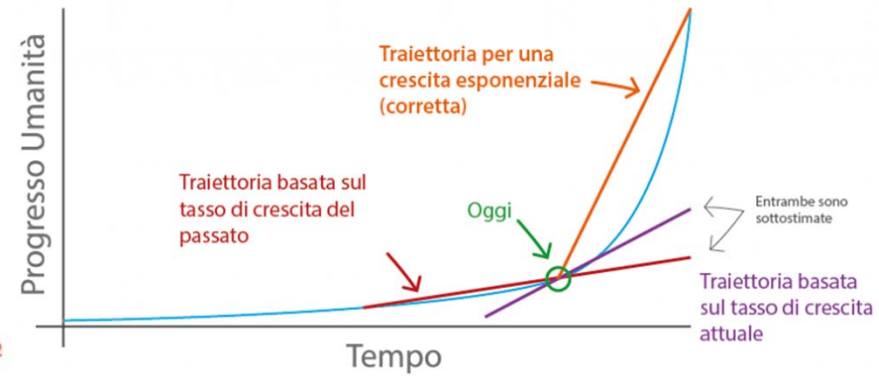


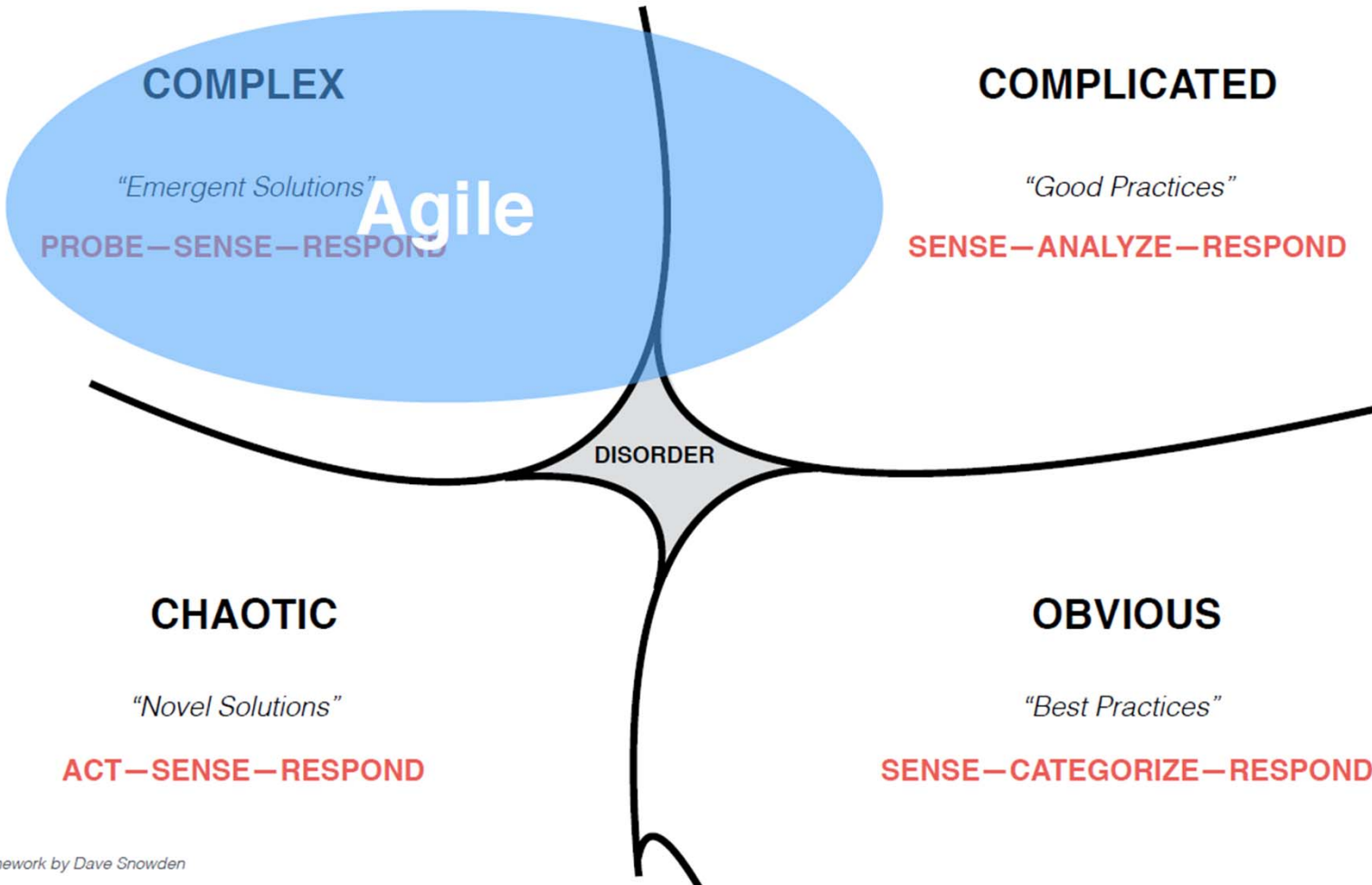
"The average lifespan of an S&P 500 company has decreased by more than 50 years in the last century, from 67 years in the 1920s to just 15 years today.
Professor Richard Foster, Yale University



we are mc^2

Il progresso tecnologico dei prossimi anni











Agilità secondo Dave Thomas

1. Capisci a che punto sei
2. Fai un piccolo passo verso il tuo obiettivo
3. Ricalibra la comprensione di ciò che ti circonda in base a quanto imparato
4. Ripeti

Di fronte a due o più alternative in grado di produrre il medesimo valore, scegli il percorso che permette più facilmente di cambiare idea in futuro.

🔍 Le sfide della Direzione HR nel 2020

🗣 Digital Transformation Academy

📅 29.04.20 – Agile Organization

**RISPOSTA
ALL'EMERGENZA**



Gli individui e le interazioni
più che i processi e gli strumenti

Organizzazioni sane

Il software funzionante
più che la documentazione esaustiva

Concentrarsi sul valore

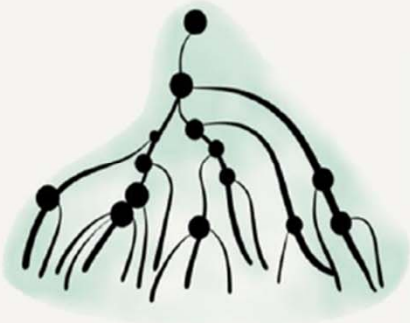
La collaborazione col cliente
più che la negoziazione dei contratti

Partnership

Rispondere al cambiamento
più che seguire un piano

Empiricità

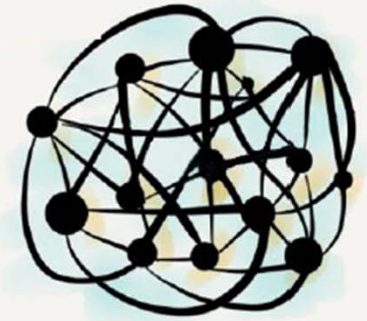
MODELLI
ORGANIZZATIVI
TRADIZIONALI





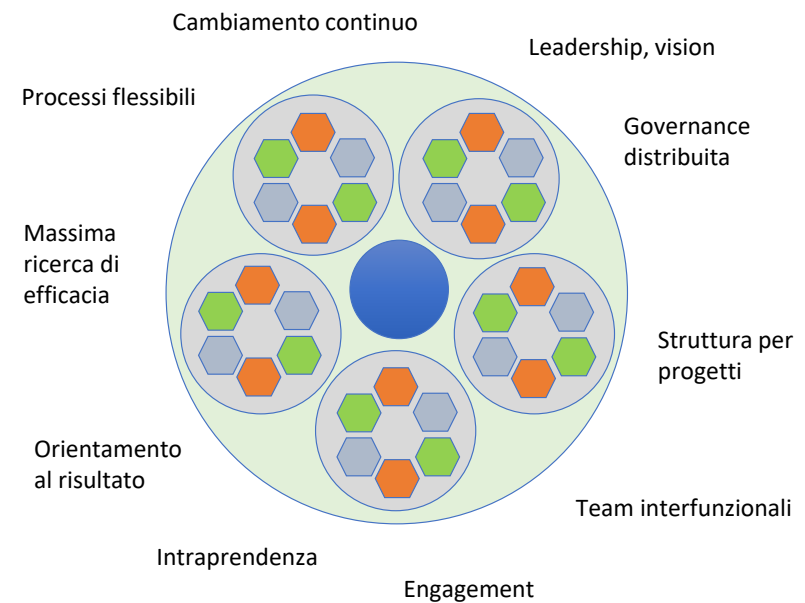
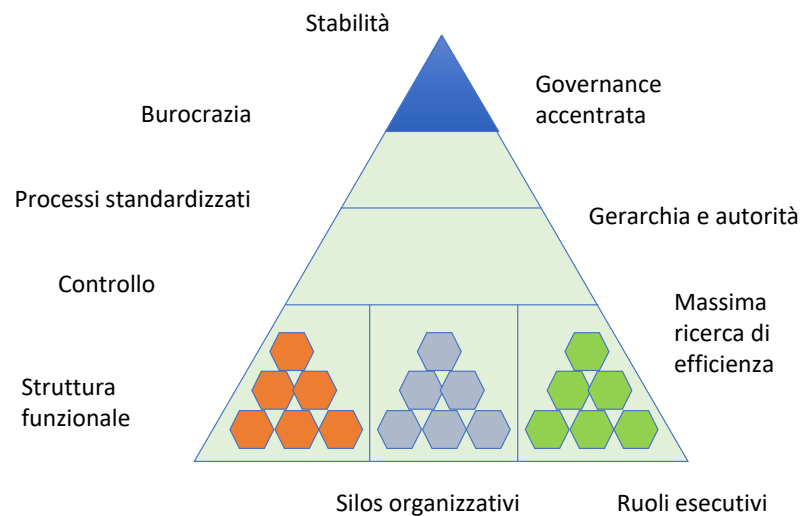
PRINCIPI GUIDA



MODELLI
ORGANIZZATIVI
AGILI



- 
 Un'organizzazione «agile» è una **rete di team** che opera in **rapido apprendimento** e **cicli decisionali rapidi**, abilitati dalla **tecnologia** e guidata da uno **scopo comune** teso a **co-creare valore** per tutte le parti interessate, caratterizzata da una cultura **centrata sulle persone**
- 
 L'organizzazione risponde a bisogni sia di **stabilità** che di **dinamismo** e per questa ragione il modello agile è un'evoluzione (una sintesi) rispetto a quello tradizionale, **non una alternativa**



PRINCIPI GUIDA

PURPOSE

TRASPARENZA

LIQUIDITÀ

ORCHESTRAZIONE

SPERIMENTAZIONE



CARATTERISTICHE



STRUTTURA



PROCESSI
E
PRACTICE



COMPETENZE












CULTURA E STILI
DI LEADERSHIP



ECOSISTEMA

	Struttura
	Processo
	Persone

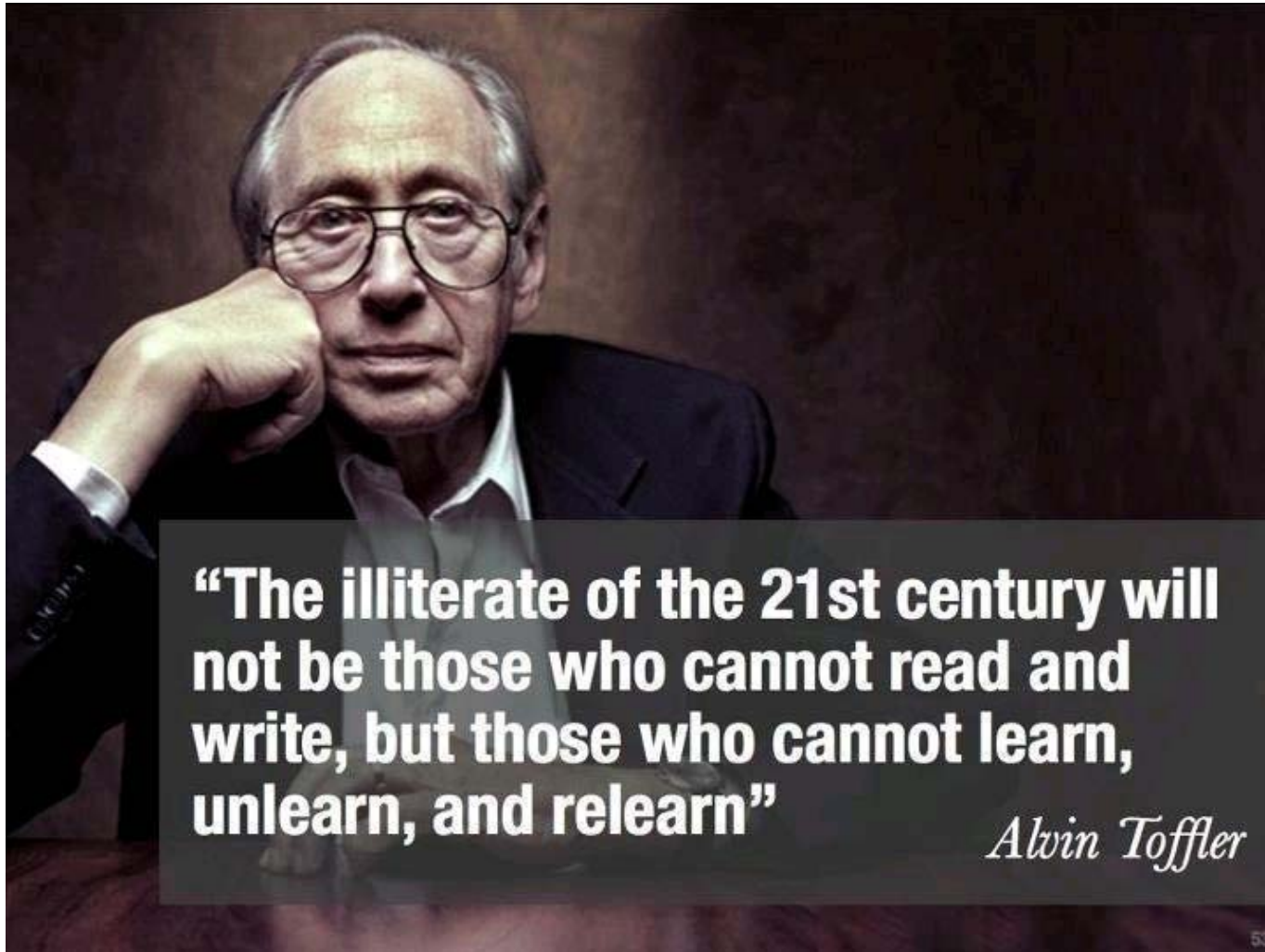
Organizzazione tradizionale	
	① Silos organizzativi e funzionali
	② Coinvolgimento part-time delle persone nei progetti
	③ Gerarchia complessa con tanti livelli
	④ La maggior parte delle decisioni vengono prese dal management
	⑤ Ogni cambiamento attraversa un processo burocratico di avvio e gestione del progetto
	⑥ Modello a "waterfall" con un processo di lunga preparazione
	⑦ Vari KPI individuali
	⑧ Avversità al rischio e cultura del controllo
	⑨ Paura del cambiamento

Organizzazione Agile (team E2E cross-funzionali)	
	① Unità e team cross-funzionali
	② Lavoro full-time in un team, su una sola attività
	③ Struttura orizzontale con la minima quantità di livelli gerarchici
	④ De-bossing, fiducia e delega
	⑤ Cambiamenti nelle attività di routine e attività core dell'azienda sono la normalità
	⑥ Sviluppo di MVP e rapido feedback al cliente/utente del prodotto/processo
	⑦ KPI legati al successo del team
	⑧ Responsabilità condivise e sprint per indirizzare il rischio (trial and error)
	⑨ Partecipazione proattiva ed entusiasmo nel miglioramento



Di-simparare e re-imparare

- **Dis-imparare** è riconoscere che alcune delle consuetudini possedute si sono evolute da fattori di crescita a caratteristiche in grado di limitare il cambiamento.
- Serve **coraggio**, una **forte coscienza di sé e del proprio ruolo**, e **umiltà** nell'azione deliberata di decidere non tanto cosa fare, ma cosa smettere di fare.



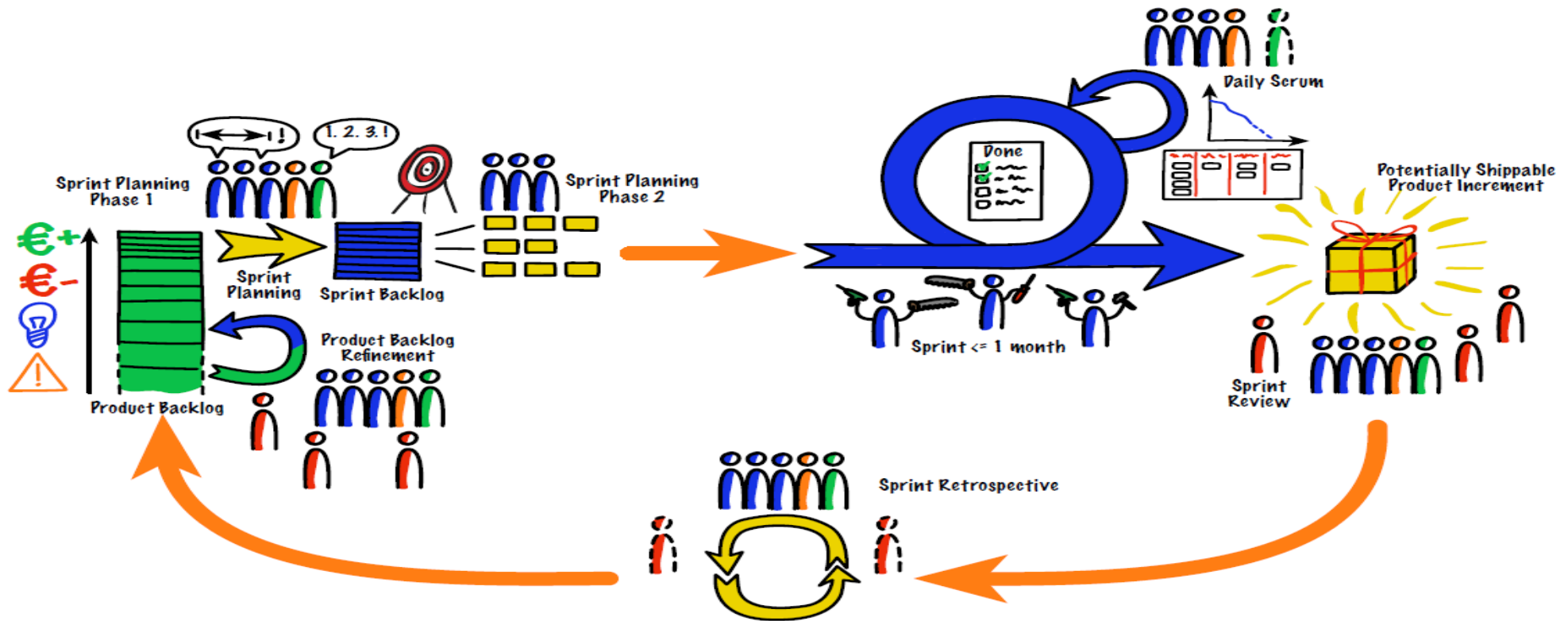
“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn”

Alvin Toffler

METODOLOGIE AGILE

Acquisizione della metodologie Agile

- Il metodo di lavoro Agile
- I ruoli e le responsabilità nel lavoro Agile
- I «meccanismi operativi» nel lavoro Agile



LE CAUSE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO



- Principali fattori di stress secondo uno studio dell'UE :
 - **quantità di lavoro** assegnato eccessiva o insufficiente;
 - **tempo** insufficiente;
 - **lavoro** fisico **pericoloso**;
 - **mancanza di una chiara descrizione** del lavoro da svolgere o della linea gerarchica a cui riferirsi;
 - **mancanza di riconoscimenti** o ricompensa per una buona prestazione; impossibilità di esprimere talenti o capacità personali.
 - **responsabilità** non proporzionate al grado di delega o di potere decisionale
 - **mancanza di senso** nella propria attività (come sto contribuendo ai risultati della mia unità?)
 - **non collaborazione** o supporto dei colleghi o collaboratori
 - **precarietà** del posto di lavoro;
 - essere oggetto di **pregiudizi di razza, sesso, età**;



LE CAUSE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

CONTESTO LAVORATIVO	
Cultura organizzativa	<u>Scarsa comunicazione</u> , scarso supporto nella risoluzione dei problemi, obiettivi organizzativi poco chiari
Ambiente e attrezzature di lavoro	Problemi relativi all' <u>affidabilità</u> , la disponibilità, l'idoneità, la <u>manutenzione</u> , la riparazione di strutture e attrezzature di lavoro
Ruolo	<u>Ambiguità di ruolo</u> , <u>conflitti con altri ruoli</u>
Evoluzione della carriera	<u>Insicurezza dell'impiego</u> , retribuzione bassa, incongruenza di posizione tra attesa ed effettiva
Rapporti interpersonali sul lavoro	<u>Isolamento fisico o sociale</u> , rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale.
Interfaccia casa-lavoro	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, <u>mancanza di supporto</u> , famiglia in carriera

LE CAUSE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

CONTENUTO DEL LAVORO	
Autonomia decisionale e controllo	Possibilità ridotta di partecipare al processo decisionale che incide sul proprio lavoro
Progettazione dei compiti	<u>Monotonia, ripetitività</u> , cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, <u>sottoutilizzo delle capacità</u> , mancanza di feedback sul rendimento, mancanza di possibilità di apprendimento, richieste conflittuali e risorse insufficienti, basso valore del lavoro
Carico/ritmo di lavoro	Carico di lavoro eccessivamente alto o basso; <u>carico di lavoro quantitativamente alto e qualitativamente basso</u> ; ritmo di lavoro elevato e mancanza di controllo sulle modalità di regolazione (es. ritmo regolato da macchine); livelli elevati di pressione in relazione al tempo.
Orario di lavoro	Lavoro a turni; orari di lavoro lunghi (oltre le 48 a settimana), mancanza di controllo sugli orari di lavoro; orari imprevedibili

Lo studioso **Robert Karasek** ha riflettuto sulla relazione tra **domanda** lavorativa e spazio concesso al **controllo** personale. Questa relazione può definire una condizione di **benessere e apprendimento** oppure, se male interpretata, di “**strain**” (stress lavorativo percepito).



Rispetto in particolare al tema della **delega** e dell'**autonomia** operativa, per evitare fenomeni di strain è fondamentale:

- assegnare un **obiettivo** in relazione allo stato di **sviluppo** della persona
- utilizzare adeguatamente la leva della **responsabilizzazione** e del trasferimento di **senso**
- porre attenzione al livello di **controllo** percepito dalla persona e **stimolarlo**
- non sottovalutare le situazioni in cui la competenza di una persona può essere messe di fronte a una **domanda troppo bassa**



• **Modello Stress Lavoro Correlato** (Palmer & Cooper, 2001)



CULTURA

Il rispetto dei valori, le convinzioni, i simboli e i riti, le gerarchie, le storie e i modelli di pensiero



RELAZIONI

Promozione degli aspetti positivi del lavoro per evitare i conflitti e per gestire i comportamenti inaccettabili (es. bullismo sul lavoro)



SUPPORTO

Il sostegno, il supporto e le risorse fornite dall'organizzazione, dal management di linea e dai colleghi



RUOLO

La comprensione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e la capacità di quest'ultima di evitare i conflitti di ruolo



CAMBIAMENTO

Come viene gestito il cambiamento nell'organizzazione e come viene comunicato al suo interno



DOMANDA

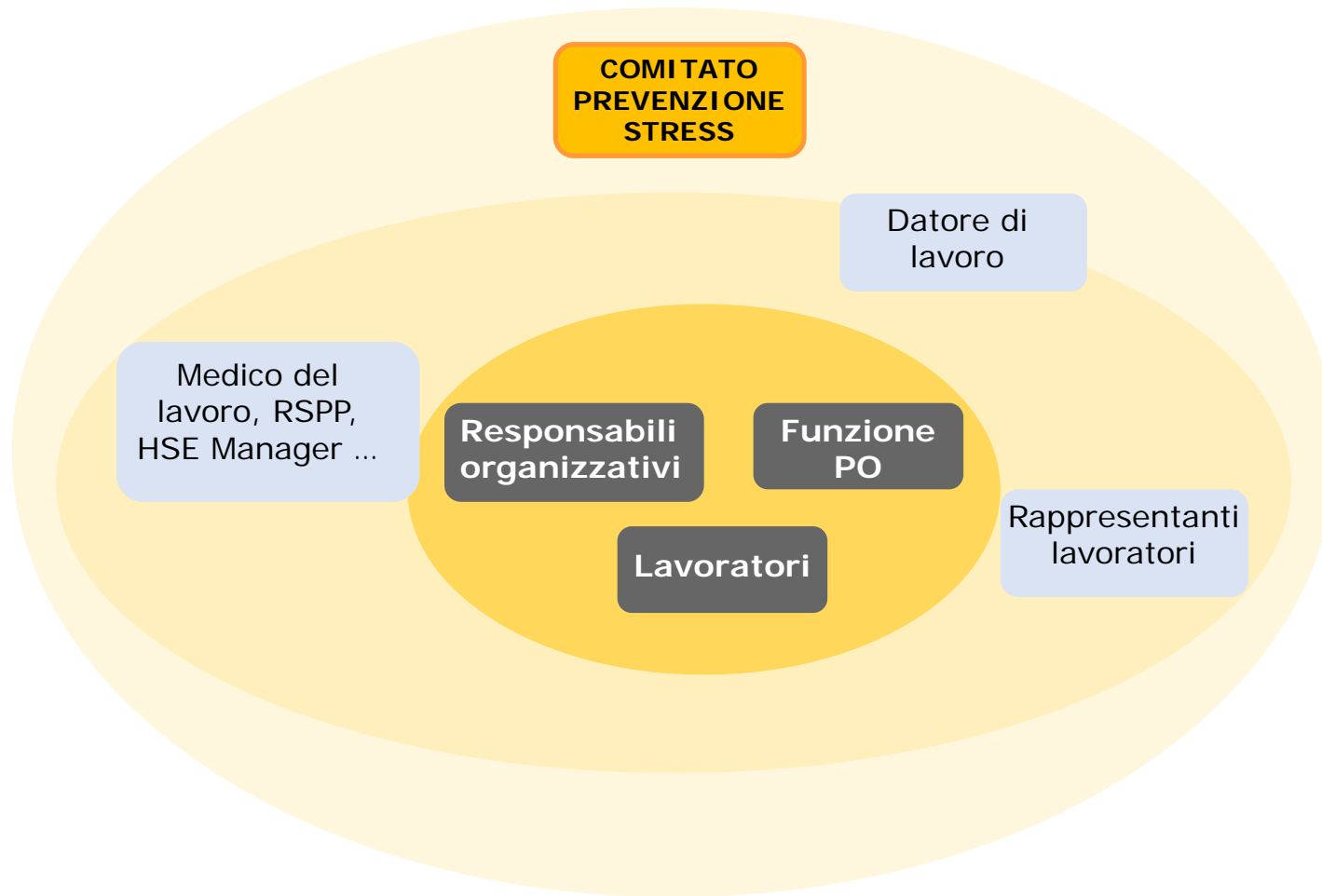
Il carico di lavoro, i modelli di lavoro e l'ambiente di lavoro



CONTROLLO

Quanta voce in capitolo ha la persona nel suo lavoro

GLI ATTORI DEL SISTEMA BENESSERE



IL RUOLO DEI RESPONSABILI ORGANIZZATIVI

I responsabili organizzativi hanno un ruolo importante

- ☐ nella promozione e nello sviluppo di condizioni di benessere nell'ambito della propria unità, che consentano ai propri collaboratori di sentirsi a proprio agio
- ☐ nell'individuazione dei fattori che possono generare stress sul lavoro.

Cosa è richiesto ai responsabili organizzativi

- **Sviluppare un clima di cooperazione e di collaborazione all'interno della propria organizzazione**
- **Assicurare un'adeguata programmazione delle attività all'interno dell'organizzazione**
- **Supportare il proprio team nelle esigenze lavorative**

IL RUOLO DEL GESTORE PO

La Funzione PO ha un ruolo chiave nel prevenire, individuare e gestire eventuali situazioni di stress ... attraverso un sistematico dialogo con i Responsabili organizzativi dei lavoratori

Cos'è richiesto alla Funzione PO

- ascoltare i feedback dei lavoratori;
- fornire risposte tempestive ed efficaci;
- assicurare la massima considerazione per le richieste di trasferimento e di job rotation;
- monitorare il tasso di assenteismo e le assenze per malattia;
- identificare possibili "segnali di allarme";
- proporre eventuali misure di miglioramento in relazione alle criticità evidenziate, distinguendo i tipi di intervento necessari, ad esempio sull'individuo, sul contesto e su aspetti organizzativi (processi, ruoli, stili di gestione, etc.).

RUOLO DEI LAVORATORI

I lavoratori devono avere cura della propria salute e sicurezza e di quella dei propri colleghi, che possono subire le conseguenze del proprio comportamento

Cosa è richiesto ai lavoratori:

- Essere consapevoli
- Pianificare il proprio lavoro
- Mantenere il corretto equilibrio tra vita privata e lavoro
- Adottare uno stile di vita sano



Grazie per l'attenzione

Indirizzo mail
elena.meneguzzo@ismo.org



DIGITAL
Convention
AiFOS2021