

Foglio d'informazione 39

Strutturare il lavoro agile

Principi di base e correlazioni favorevoli alla salute

Abstract

Il modello di lavoro «agile» è di tendenza. Promette un'elevata flessibilità e una reazione rapida ai cambiamenti delle esigenze di mercato e delle/i clienti. Diffusosi inizialmente nell'ambito informatico, ormai diversi settori adottano questa forma di lavoro e organizzativa. È caratterizzata da principi centrali quali una forte attenzione al cliente, team organizzati in modo autonomo e strutture di rete. Alcune caratteristiche del lavoro agile come l'elevato grado di autonomia dei team, una distribuzione più uniforme del lavoro o feedback regolari possono avere un effetto favorevole per la salute delle collaboratrici e dei collaboratori, se attuate correttamente.

1 Lavoro agile – una forma di lavoro e organizzativa flessibile quale fattore di successo

Il ritmo nel mondo degli affari è aumentato. Inoltre si stanno aprendo nuovi campi di mercato. Nuovi e agili player digitali stanno trasformando i settori tradizionali, di conseguenza cambiano rapidamente anche le esigenze delle/i clienti. Per garantire il successo economico a fronte delle condizioni in rapida evoluzione, molte aziende devono rivedere e adattare costantemente le loro strutture, i loro metodi di lavoro e i loro prodotti. In tale contesto, il lavoro agile si rivela un importante fattore di successo.

Secondo i principali dizionari linguistici, il termine agilità può essere inteso sia come agilità in relazione alle capacità motorie, sia come abilità intesa quale capacità di reazione rapida. Per raggiungere questo obiettivo, le aziende agili si basano in genere su tre principi chiave:

- **Elevata attenzione al cliente:** fornire alle/i clienti servizi e prodotti di valore è considerato il compito più importante dell'azienda.

- **Team auto-organizzati:** il valore viene creato da team organizzati in modo autonomo che lavorano in cicli brevi e sono orientati alle esigenze delle/i clienti.
- **Strutture di rete:** i team formano una rete integrata orientata a una collaborazione il più efficace possibile (poca burocrazia, gerarchie piatte) e possono così concentrarsi sulla creazione di valore per le/i clienti.

Indice

1 Lavoro agile – una forma di lavoro e organizzativa flessibile quale fattore di successo	1
2 Lavoro agile – concetto	2
3 Chi lavora secondo il modello agile?	2
4 Principi del lavoro agile	3
5 Effetti sulla salute	4
6 Conclusione	5
7 Fonti	6

2 Lavoro agile – concetto

Le organizzazioni che vogliono promuovere il lavoro agile sono guidate dai valori del Manifesto Agile [1]. Il Manifesto è stato messo a punto da rappresentanti di diversi metodi di agilità ed espone gli aspetti comuni dei rispettivi diversi approcci.

- Le persone e le interazioni sono più importanti dei processi e degli strumenti.
- Il software funzionante è più importante della documentazione esaustiva.
- La collaborazione con il cliente è più importante della negoziazione dei contratti.
- Rispondere ai cambiamenti è più importante che aderire a un piano.

Per garantire che i team abbiano una comprensione comune dei processi e della collaborazione vengono utilizzati metodi specifici (ad es. scrum, kanban, design thinking). Questi metodi consistono a loro volta in varie pratiche che permettono ai team di implementare i suddetti valori nel lavoro quotidiano. Le pratiche menzionate con maggiore frequenza sono i cicli di feedback (vedi Retrospettiva e Meeting di revisione sotto) e le riunioni di coordinamento (vedi Meeting giornaliero sotto).

Glossario

Iterazione: un'iterazione è un periodo definito da una a quattro settimane in cui un team agile sviluppa un prodotto intermedio potenzialmente fornibile (incremento).

Incremento: per incremento si intende un prodotto intermedio sviluppato e testato durante un'iterazione.

Retrospettiva: alla fine di ogni iterazione ha luogo una retrospettiva. In occasione di questa riunione il team analizza e discute la cooperazione, i processi e gli strumenti e sviluppa insieme proposte di miglioramento.

Meeting di revisione: al termine di un'iterazione il team valuta il prodotto intermedio, se necessario insieme ad altri stakeholder.

Meeting giornaliero: in questo breve incontro quotidiano il team sincronizza e coordina il proprio lavoro.

3 Chi lavora secondo il modello agile?

In Svizzera sono soprattutto le aziende del settore informatico a puntare sul modello di lavoro agile. In questo ambito, quasi la metà delle aziende dichiara di lavorare secondo un approccio perlomeno «piuttosto agile» o «agile» (48%), e più di un terzo indica di adottare un modello «ibrido» rispetto ai metodi di lavoro agili e tradizionali (37%) (cfr. fig. 1).

Se si considerano tutti i settori, il 30% delle/i dirigenti e il 10% delle collaboratrici e dei collaboratori dell'area di lingua tedesca dichiarano di utilizzare almeno di tanto in tanto i metodi agili (cfr. fig. 2).

FIGURA 1

Come valutano le imprese informatiche svizzere la propria agilità? (n=203) [2]

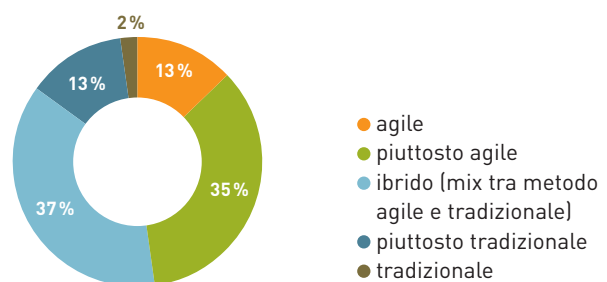
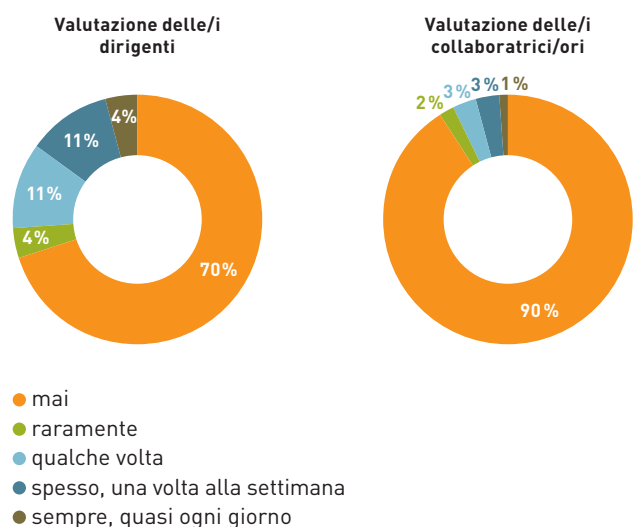


FIGURA 2

In che misura vengono utilizzate pratiche agili nel lavoro quotidiano? (2017, a livello intersettoriale) [3]



4 Principi del lavoro agile

Le modalità di lavoro agile combinano spesso metodi e pratiche diverse. Indipendentemente da questi, tuttavia, si possono utilizzare sei principi generali – basati sul Manifesto Agile e sull’esperienza pratica – fondamentali per l’attuazione del metodo di lavoro agile (cfr. fig. 3).

1. Team auto-organizzati e interdisciplinari

Un team agile è composto di solito da cinque a dieci persone, che insieme possono gestire tutti i lavori da svolgere (interdisciplinarietà). I team agili sono auto-organizzati e decidono autonomamente quanti compiti possono svolgere nell’iterazione successiva.

2. Visione comune

Un team agile ha sviluppato una visione comune di ciò che vuole raggiungere. La visione comprende tra l’altro la definizione del gruppo di clienti target, i benefici da raggiungere per la/il cliente e le caratteristiche di differenziazione. Una visione comune aiuta il team a non perdere di vista il quadro generale durante le singole fasi di sviluppo.

3. Approccio iterativo e incrementale

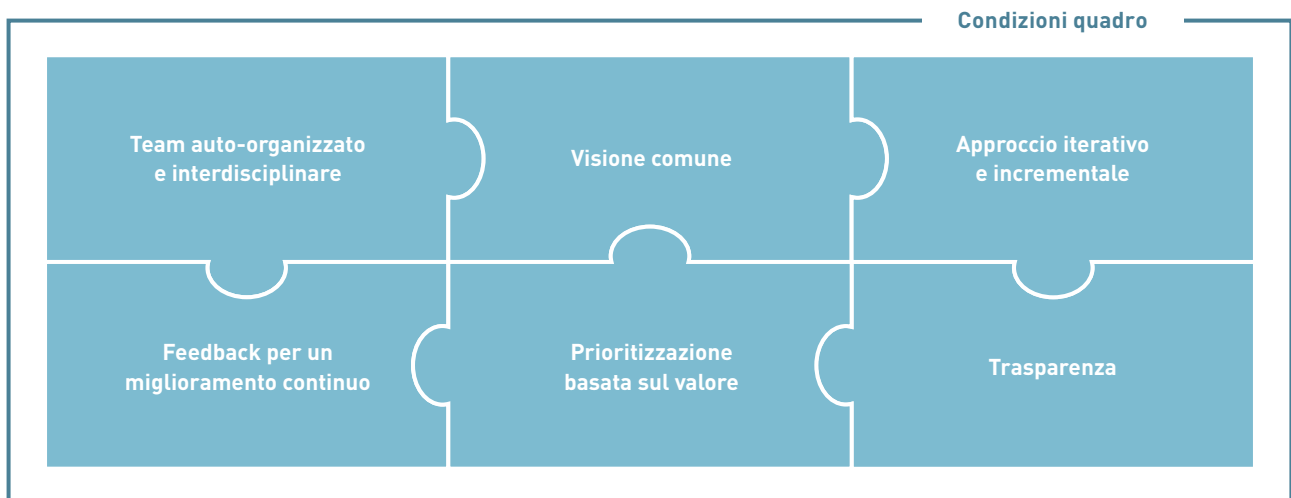
Il percorso verso l’obiettivo viene effettuato a intervalli di tempo fissi da una a un massimo di quattro settimane – le cosiddette iterazioni. All’inizio di un’iterazione si definiscono gli obiettivi e si pianifica il lavoro. Poi viene sviluppato insieme il pezzo successivo (incremento) del prodotto. Il risultato finale è una nuova versione del prodotto, ampliata di un incremento, che può essere potenzialmente fornita alle/i clienti. Queste iterazioni si ripetono continuamente (in modo iterativo) e il prodotto cresce pezzo per pezzo (in modo incrementale).

4. Cicli di feedback (per la cooperazione e l’incremento)

Al termine di un’iterazione sono effettuati due cicli di feedback. In uno dei cicli di feedback viene valutato l’incremento sviluppato, se possibile con il coinvolgimento delle/i clienti o delle/gli utenti. Nell’altro ciclo il team si dà reciprocamente un feedback sulla cooperazione. Questo approccio garantisce un processo di miglioramento continuo sia a livello di prodotto che di cooperazione.

FIGURA 3

I sei principi del lavoro agile [4]



5. Prioritizzazione basata sul valore

Per decidere come il prodotto deve essere sviluppato ulteriormente ci sono regole chiare. Tutti i compiti da eseguire vengono ordinati in base al livello di potenziale beneficio per la/il cliente; quindi per l'iterazione successiva vengono selezionati quelli che apportano il massimo valore per la/il cliente.

6. Trasparenza

Per consentire al team di organizzarsi in modo autonomo e verificare se ha preso le decisioni giuste nel ciclo di sviluppo del prodotto, c'è la massima trasparenza possibile. Il lavoro e i progressi sono resi trasparenti con tavole e grafici.

Ruolo di conduzione

Affinché un team possa lavorare con successo in modo agile, oltre ai sei principi è necessario un quadro di riferimento adeguato. Da un lato, il management aziendale è tenuto a garantire condizioni di lavoro adeguate, quali:

- un sistema di ricompensa (materiale e immateriale) che si concentra principalmente sulla performance del gruppo e non tanto su quella individuale;
- un sistema di formazione che risponde alle esigenze dei membri del gruppo e fornisce formazione e consulenza tecnica al team;
- un sistema informativo che fornisce al team tutti i dati necessari per svolgere il proprio lavoro e prendere decisioni;
- risorse materiali quali attrezzature, strumenti, locali, mezzi finanziari e risorse umane, affinché il team possa svolgere il proprio compito. [5]

Dall'altro lato, deve svilupparsi ulteriormente anche la comprensione del concetto di conduzione. Quando si lavora secondo l'approccio di lavoro agile, i compiti di conduzione sono distribuiti tra i vari membri del team. Ad esempio, i team che lavorano secondo l'approccio agile di solito affidano a un membro la responsabilità di garantire il buon funzionamento del lavoro di squadra e la creazione di condizioni ottimali per l'organizzazione autonoma.

5 Effetti sulla salute

Finora, il passaggio dalla collaborazione tradizionale a quella agile è stato giustificato principalmente dal fatto che i metodi agili consentono di reagire meglio a un ambiente in rapido cambiamento. Gli effetti del lavoro agile sull'efficienza e sulle prestazioni sono quindi stati studiati e confermati spesso in studi empirici [6, 7]. Sorprendentemente, è stata prestata poca attenzione agli effetti sulla salute e sulla motivazione delle collaboratrici e dei collaboratori. I principi di lavoro agile sopra illustrati racchiudono in effetti un buon potenziale di promozione della salute, ma anche dei rischi, come dimostrano i seguenti esempi.

L'autonomia quale fattore di soddisfazione

I team agili sono caratterizzati da un alto grado di autonomia. Possono ad esempio decidere in modo autonomo quanti compiti portare a termine nell'iterazione successiva. L'autonomia è generalmente un fattore centrale per un'elevata soddisfazione sul lavoro [8]. Anche nei team agili è associata a una maggiore soddisfazione sul lavoro [9]. Se tuttavia l'autonomia del team non viene rispettata da tutti i soggetti coinvolti possono sorgere requisiti contrastanti che possono avere un impatto negativo sulla salute.

Distribuzione dello stress grazie all'approccio iterativo e incrementale

L'approccio iterativo dovrebbe non solo consentire di reagire rapidamente ai cambiamenti, ma anche garantire un ritmo di lavoro uniforme e quindi sostenibile. Le brevi iterazioni determinano una distribuzione più uniforme del carico di lavoro, il che porta a una percezione più uniforme dello stress tra i membri di team molto agili [10]. Soprattutto i team nuovi e inesperti dovrebbero però fare attenzione a non programmare troppi compiti durante un'iterazione, sottoponendosi a un livello di stress costantemente molto elevato. Questo può accadere soprattutto quando i nuovi team pensano di dover dimostrare di essere all'altezza del compito assunto e «fornire» il più possibile alla fine di un'iterazione.

Cicli di feedback

I cicli di feedback vengono svolti alla fine di ogni iterazione. Il feedback sull'incremento promuove vari processi di team, come la motivazione o la definizione di obiettivi comuni [11]. Il feedback regolare sulla collaborazione permette al team di plasmare attivamente il proprio lavoro, che a sua volta porta a un maggiore impegno sul lavoro [12]. Nella prassi, tuttavia, questi cicli di feedback vengono spesso omessi alla fine di un'iterazione per questioni di tempo, che a medio e lungo termine possono risultare in una minore motivazione e una riduzione delle prestazioni del team.

Uno sguardo a condizioni di lavoro consolidate e favorevoli alla salute, che possono essere particolarmente pronunciate nell'ambito del lavoro agile, dovrebbe illustrare questo meccanismo d'azione (cfr. fig. 4).

Integralità del compito

Eeguire un compito in tutta la sua portata e non solo una piccola parte di esso ha un effetto sulla percezione della significatività del lavoro e quindi anche sulla motivazione e sulla soddisfazione sul lavoro [13]. L'interdisciplinarietà dei team agili permette ai suoi membri di seguire il proprio prodotto durante l'intero ciclo di vita (analizzare, sviluppare, testare, mantenere in essere, migliorare). Nel lavoro agile, l'integralità del compito è associata a una maggiore soddisfazione sul lavoro [14]. Occorre pertanto prestare particolare attenzione a garantire che i team dispongano delle conoscenze e delle competenze necessarie per poter gestire il compito nel suo

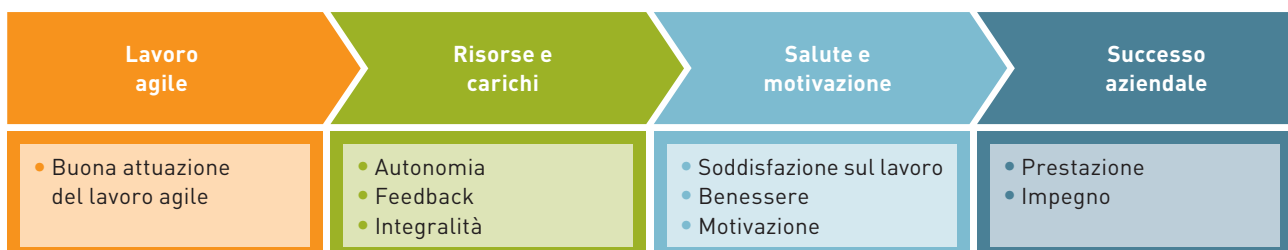
complesso. Se necessario, i team devono acquisire le conoscenze mancanti, ad esempio attraverso ulteriori corsi di formazione o un supporto temporaneo in termini di personale. Se queste possibilità mancano può venire a crearsi una situazione di sovraccarico, con conseguente aumento della percezione di stress e una diminuzione della soddisfazione sul lavoro.

6 Conclusione

Rispetto al tradizionale lavoro di tipo gerarchico dall'alto verso il basso, il lavoro agile implica un cambiamento di cultura (ad es. inclusione della/del cliente, gerarchie piatte dovute all'organizzazione autonoma, interdisciplinarietà). Alcuni aspetti di questo modello di lavoro, quali l'autonomia o i feedback, sono considerati favorevoli alla salute, pertanto esiste una caratteristica comune con la promozione della salute in azienda. Tuttavia, sarebbe eccessivo considerare l'attuazione del lavoro agile un intervento di GSA, poiché l'obiettivo perseguito è diverso. Inoltre, se i singoli principi vengono ignorati e il cambiamento culturale che ne deriva non viene sostenuto in modo duraturo, la sua attuazione comporta anche dei rischi. Detto ciò, se il lavoro agile viene attuato in modo significativo, esso consente alle collaboratrici e ai collaboratori di rafforzare le proprie risorse e di ridurre lo stress. Ciò si ripercuote su diversi indicatori della salute e della motivazione, il che si riflette anche nel successo a lungo termine dell'azienda.

FIGURA 4

Modello d'impatto del lavoro agile (basato sul modello d'impatto di Promozione Salute Svizzera)



7 Fonti

- [1] 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: 15.11.2019].
- [2] Kropp, M. & Meier, A. (2017). *3. Swiss Agile Study. Agile und hybride Software-Entwicklung in der Schweiz*. Disponibile sotto: http://www.swissagileresearchnetwork.ch/?page_id=73 [accesso: 15.11.2019].
- [3] Weckmüller, H., Anderson, K., Englert, C., Fritsch, S., Münster, B. & Rotzinger, J. (2017): *Agilitätsbarometer 2017: So agil sind Unternehmen in DACH*. Personalmagazin.
- [4] Ramseyer, M. (2019). *Agilität als Wettbewerbsvorteil*. <https://pragmatic-solutions.ch/agilitaets-als-wettbewerbsvorteil/> [accesso: 02.12.2019].
- [5] Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- [6] Cardozo, E. S., Neto, J. B. F., Barza, A., França, A. C. C. & da Silva, F. Q. (2010). SCRUM and productivity in software projects: a systematic literature review. In *Proceedings of the 14th international conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 131-134). BCS Learning & Development Ltd.
- [7] Ahmad, M. O., Markkula, J. & Oivo, M. (2013). *Kanban in software development: A systematic literature review*. Proceedings – 39th Euromicro Conference Series on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2013, 9–16.
- [8] Hess, P. (2015). *Scrum and self-control: How a team-based software development methodology can support team members' self-control* (Dissertation). https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/20067/1/Scrum_and_Self-Control__Dissertation_Hess_2015.pdf [accesso: 06.12.2019].
- [9] Tripp, J. F. & Riemenschneider, C. K. (2014). *Toward an understanding of job satisfaction on agile teams: Agile development as work redesign*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 3993–4002.
- [10] Tuomivaara, S., Lindholm, H. & Känsälä, 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>
- [11] Gabelica, C., Bossche, P. Van den, Segers, M. & Gijsselaers, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144.
- [12] Huck-Fries, V., Prommegger, B., Wiesche, M. & Krcmar, H. (2019). The Role of Work Engagement in Agile Software Development: Investigating Job Demands and Job Resources. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 7048–7056).
- [13] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- [14] Tripp, J., Riemenschneider, C. & Thatcher, J. (2016). Job Satisfaction in Agile Development Teams: Agile Development as Work Redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267–307.

Impressum

Editrice

Promozione Salute Svizzera

Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera

- Dott. Sven Goebel, responsabile del team
Sviluppo GSA

Autrici e autori

- Marcel Baumgartner, Hochschule für Angewandte
Psychologie FHNW
- Martina Bracher, Hochschule für Angewandte
Psychologie FHNW
- Prof. Dr. Andreas Krause, Hochschule für
Angewandte Psychologie FHNW
- Jonas Mumenthaler, Hochschule für Angewandte
Psychologie FHNW
- Mischa Ramseyer, pragmatic solutions gmbh

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera, Foglio d'informazione 39

© Promozione Salute Svizzera, febbraio 2020

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/pubblicazioni