

Forum HR 2013 – Banche e Risorse Umane
Il cambiamento nella cultura del lavoro
Roma, 7-8 maggio 2013, Palazzo Altieri

SISTEMI ANTIFRAGILI

di

NICOLA ALBERTO DE CARLO

Professore Ordinario all'Università di Padova

Un modello di analisi e di intervento per **SISTEMI ANTIFRAGILI**

Migliorare le performance

- Per ottenere performance migliori, occorre incidere sulle variabili che determinano le fragilità dei sistemi lavorativi
- Le fragilità possono risiedere negli obiettivi e nell'organizzazione, nelle persone e nelle attività che esse svolgono (Popper, Antiseri, De Carlo, Donaldson-Feilder, Taleb)

Che cosa determina il cambiamento?

la Cultura delle organizzazioni

gli Obiettivi

la Cultura degli operatori

le Competenze tecniche e relazionali

Le ragioni e gli ostacoli per il cambiamento

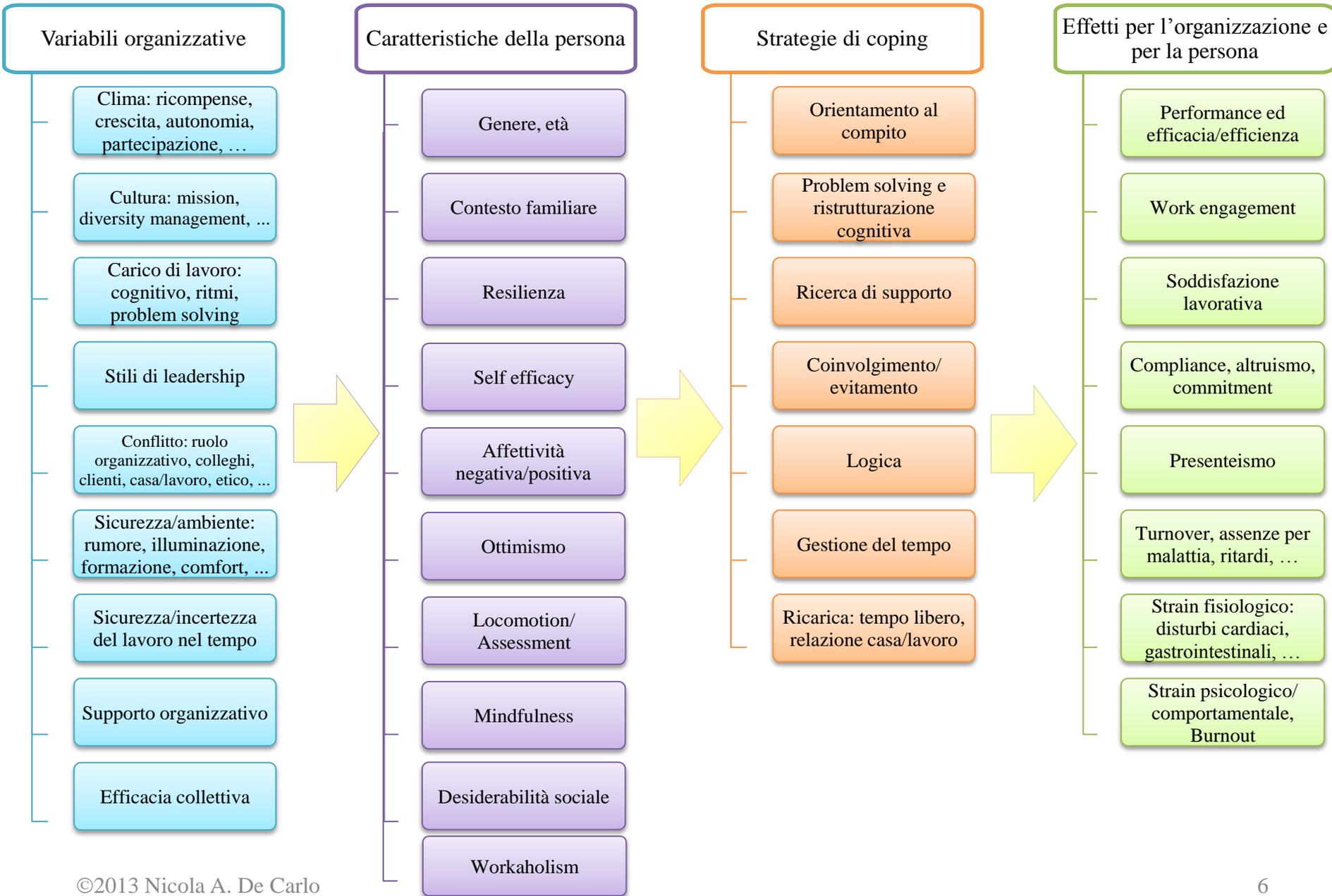
- Nel lavoro si deve essere pronti, necessariamente, ad adottare nuovi modelli di comportamento per adeguarsi alle esigenze organizzative
- Siamo governati dalle abitudini, salvo piccoli aggiustamenti, quando servono
- Ci frenano vincoli organizzativi: l'urgenza di rispondere ai carichi lavorativi, la mancanza di supporto...
- Ci frenano vincoli individuali: la carenza di competenze tecniche e relazionali, il senso di inefficacia...

L'esperienza di Minerva



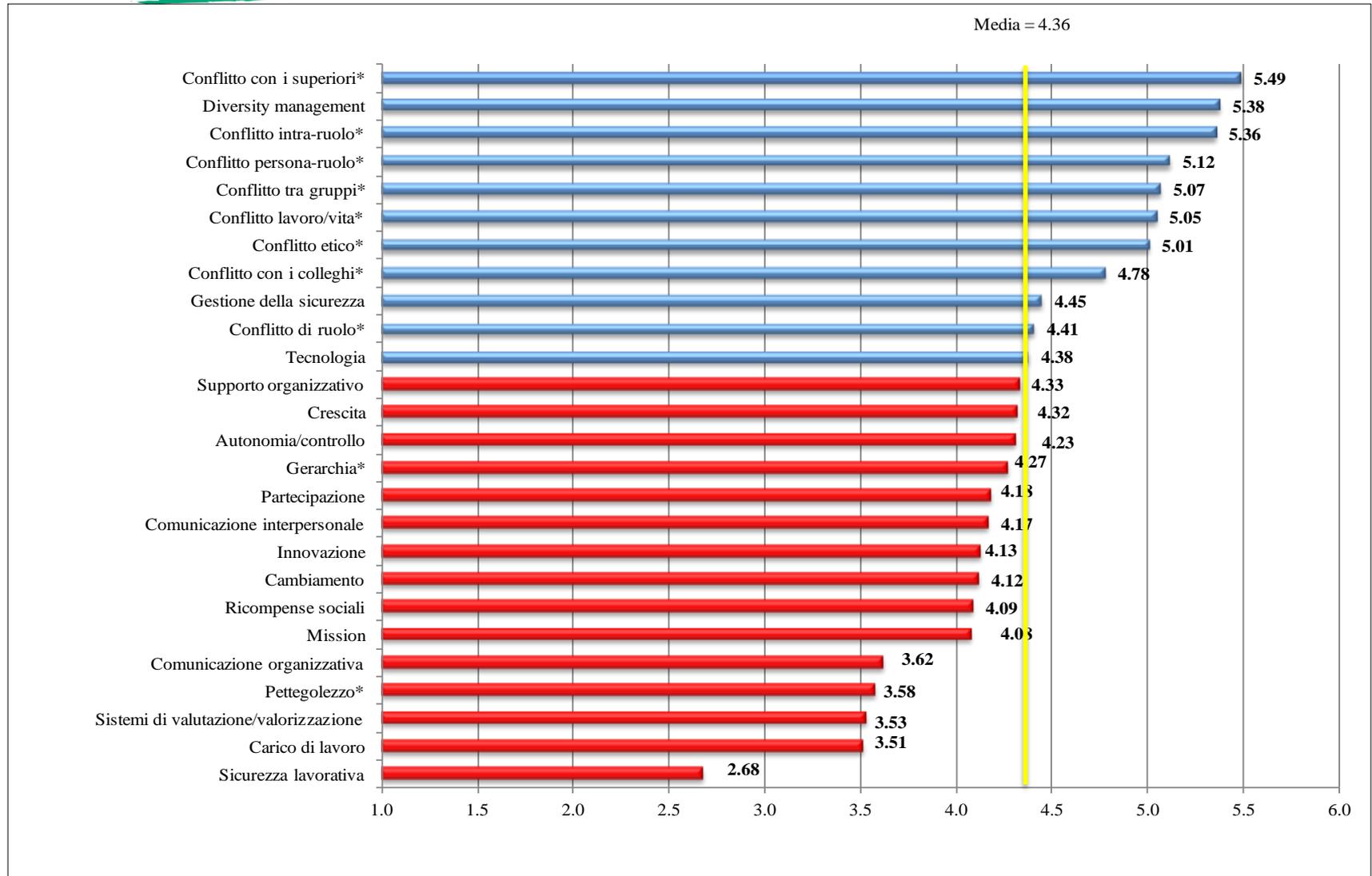
- Minerva è una grande azienda di servizi, diffusa sul territorio, sapiente, decisa a battersi per vincere le sfide
- Ha adottato il modello per il cambiamento antifragile nel lavoro (De Carlo et al., Durante et al., Falco et al.), seguendo la metodologia della ricerca-azione (Kaneklin et al.)
- Ha analizzato e valutato le diverse variabili organizzative e personali per mettere a punto interventi diretti al miglioramento delle performance

Il modello per il cambiamento antifragile



Primo livello di analisi e di valutazione

Fattori di forza e di fragilità a confronto nell'ambito della stessa Organizzazione

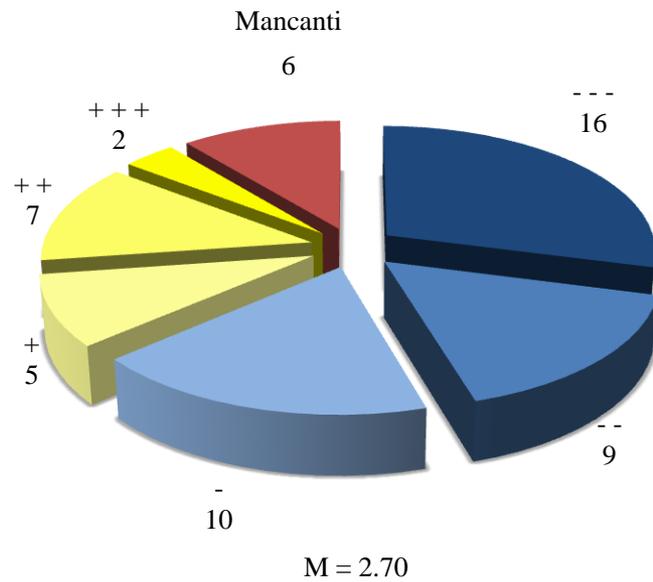


* Nel grafico sono presenti fattori con valore semantico positivo, insieme a fattori con valore semantico negativo (questi ultimi sono contraddistinti da un asterisco e sono Conflitto con i superiori, Conflitto intra-ruolo, Conflitto persona-ruolo, Conflitto tra gruppi, Conflitto lavoro/vita, Conflitto etico, Conflitto con i colleghi, Conflitto di ruolo, Gerarchia, Pettegolezzo). Per evitare confusione, è stato scelto di rendere omogenea la lettura delle barre, per cui ciò che è a destra della media (linea verticale gialla) ed è riportato in blu equivale a punti di forza e ciò che è a sinistra della media ed è riportato in rosso equivale a criticità.

Conflitto

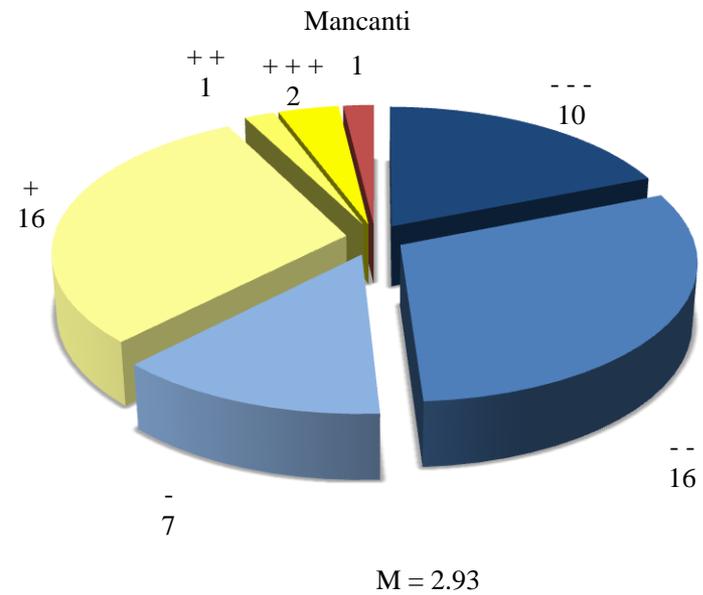
A

Ci sono persone che vengono emarginate?

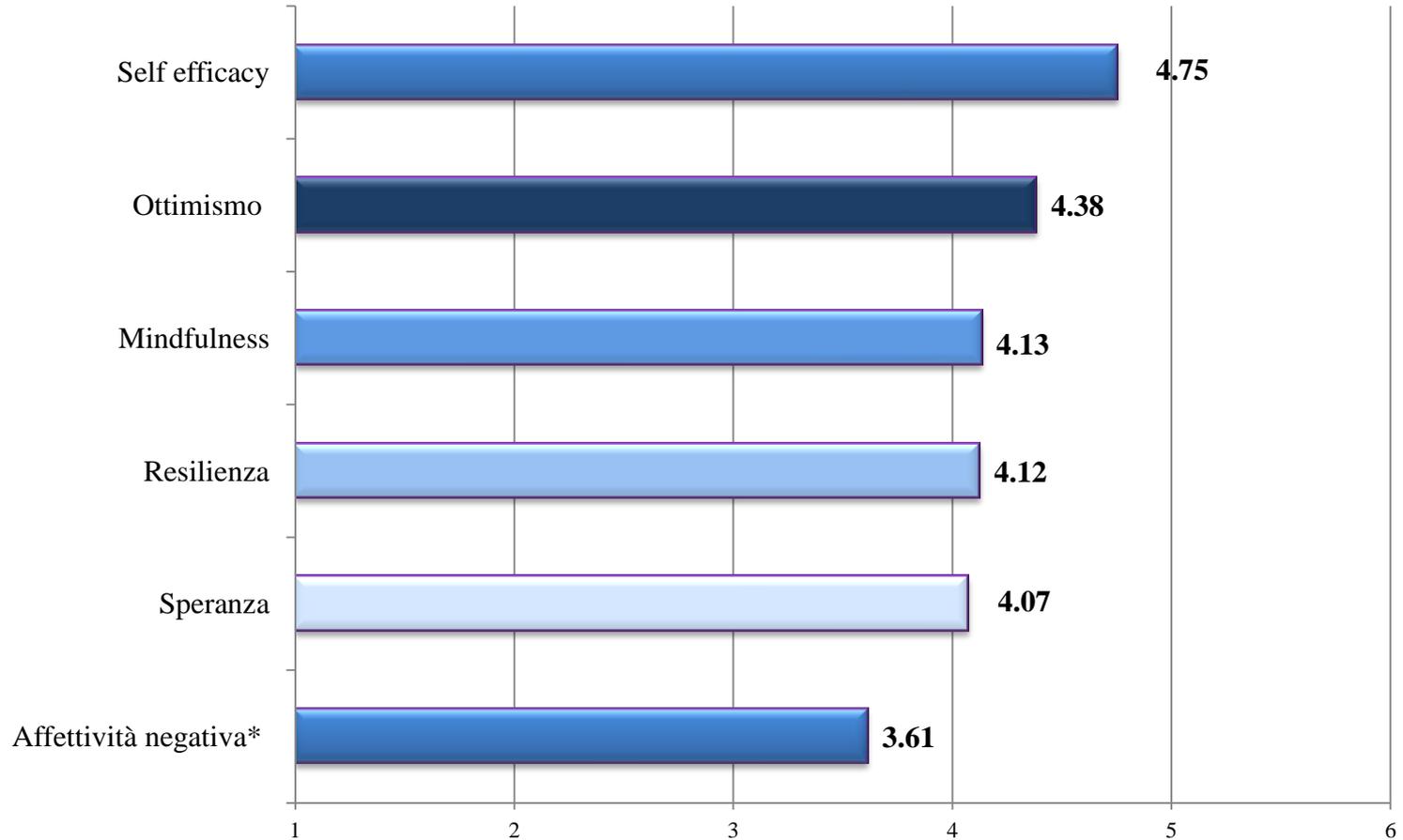


B

Ci sono persone che attuano prepotenze?

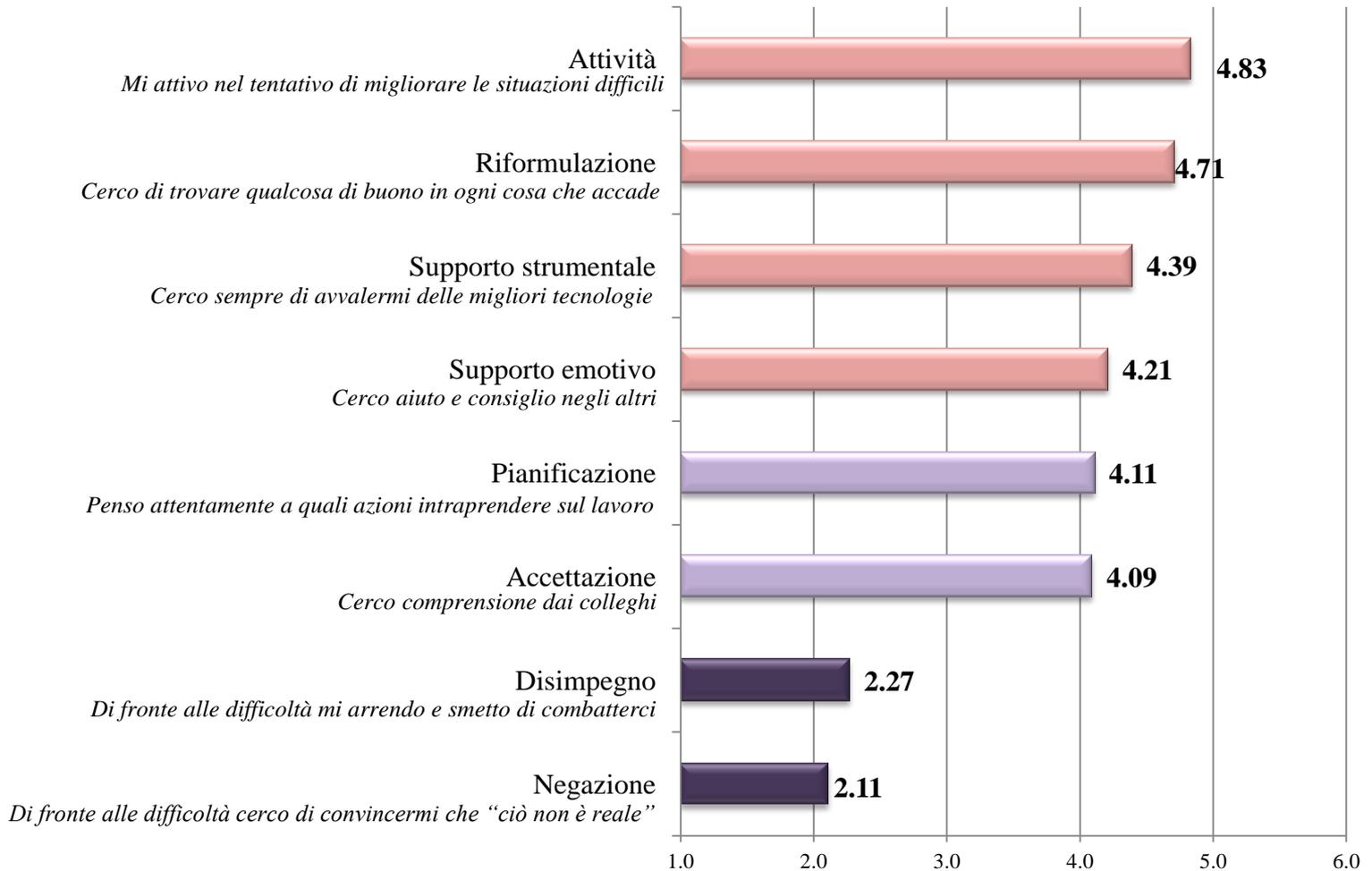


Caratteristiche della persona: affettività negativa, self efficacy, resilienza, ottimismo, speranza e mindfulness



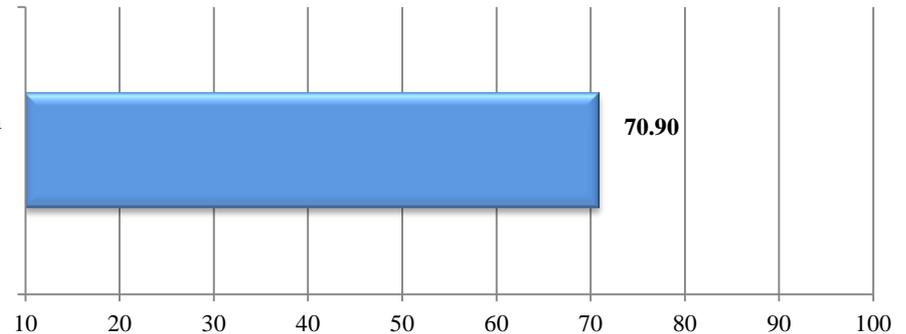
* In questo grafico è presente un fattore con valore semantico negativo (l'affettività negativa). All'aumentare del valore aumenta la negatività per l'azienda. Viceversa, a valori inferiori corrispondono situazioni maggiormente positive per l'organizzazione.

Strategie di coping

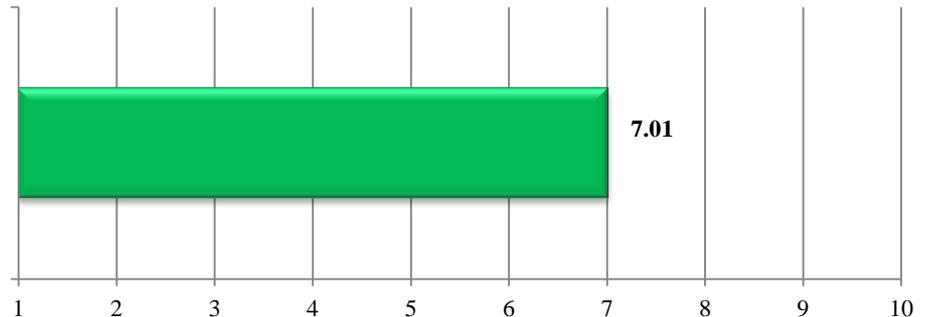


Raggiungimento degli obiettivi e performance

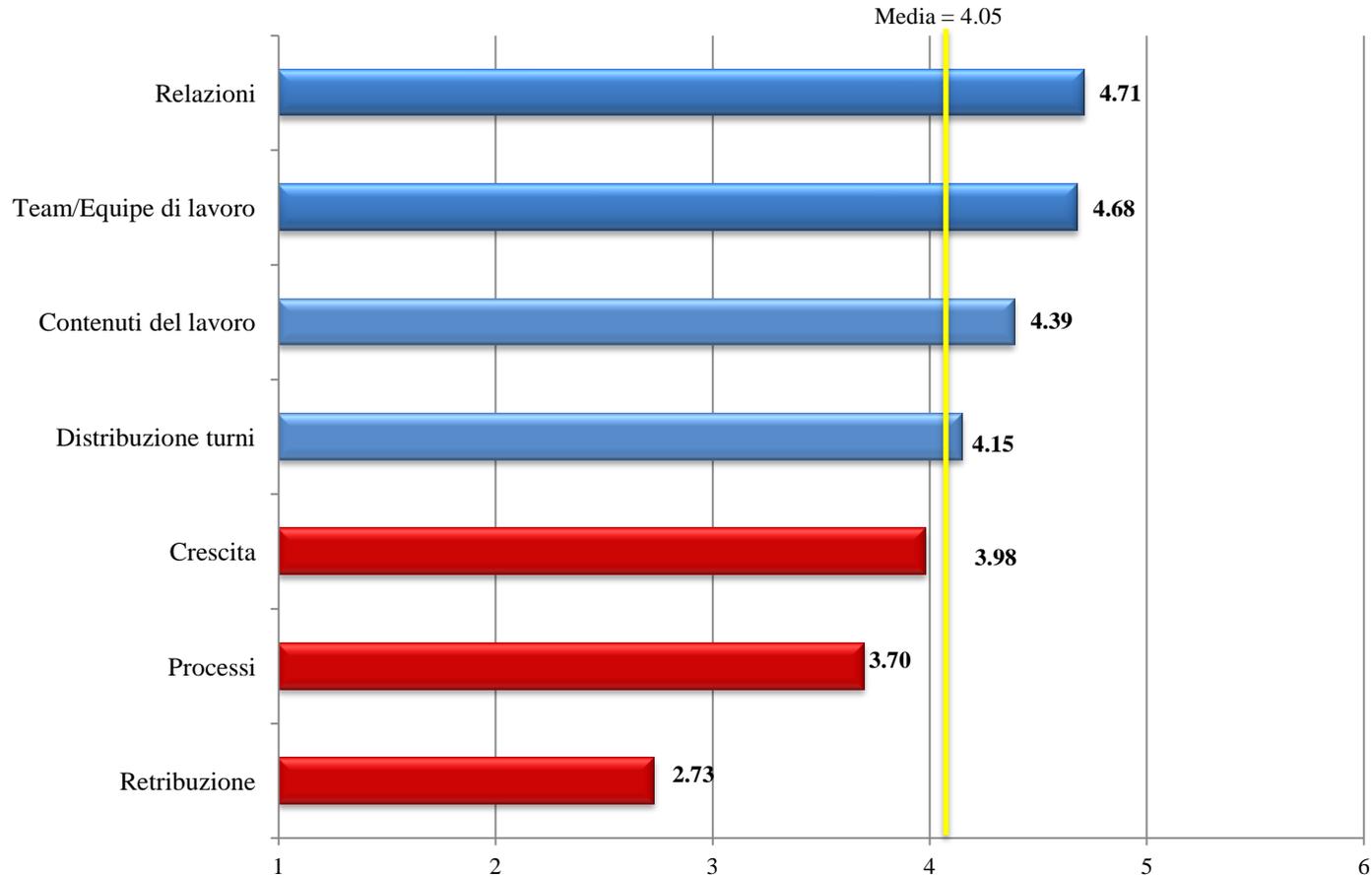
Secondo Lei, esprimendo la Sua valutazione in una scala da 10 a 100, in quale misura è riuscito a raggiungere gli obiettivi lavorativi durante l'ultimo anno?



Sempre in relazione all'ultimo anno, esprimendo la sua valutazione in una scala da 1 a 10, come valuta la Sua performance lavorativa?



Soddisfazione lavorativa



Secondo livello di analisi e di valutazione

Benchmarking: Carico di lavoro *

Posizione	Campione normativo			
	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
	Inferiore al 25° percentile	Compreso fra il 25° e il 50° percentile	Compreso fra il 50° e il 75° percentile	Superiore al 75° percentile
Gruppo 1				
Gruppo 2				
Gruppo 3				
Gruppo 4				

*All'aumentare del valore aumenta la negatività per l'azienda. Viceversa, a valori inferiori corrispondono situazioni maggiormente positive.

Terzo livello di analisi e di valutazione

Differenze: Genere vs. Fattori organizzativi

	<i>Donne</i>		<i>Uomini</i>	
	Frequenza	Media	Frequenza	Media
Tecnologia	117	4.28*	91	4.01*
Cambiamento	114	3.80 *	88	3.49*
Conflitto persona-ruolo ⁺	116	1.89*	93	2.15*
Sicurezza del posto di lavoro	89	3.32*	85	3.92*

T-Test: * $p < .05$

+ = Al crescere del valore aumenta la negatività.

Differenze: Età vs. Fattori organizzativi

	<i>Fino a 50 anni</i>	<i>Oltre i 50 anni</i>
Partecipazione	3.69*	2.99*
Relazione con i colleghi	4.70**	4.04**
Autonomia/controllo	4.50*	3.91*
Supporto sociale	3.98*	3.15*
Gestione del cambiamento	3.78*	3.01*
Mission	4.31*	3.01*

T-Test: * $p < .05$; ** $p < .01$

Differenze: Posizione/Qualifica vs. Fattori organizzativi

	<i>Personale esecutivo</i>		<i>Responsabili/Coordinatori</i>	
	Frequenza	Media	Frequenza	Media
Innovazione	136	3.79**	58	4.22**
Sistemi di valutazione/valorizzazione	82	3.01**	39	3.57**
Mission	122	3.81*	56	4.23*
Gestione della sicurezza	130	4.17*	58	4.74*
Diversity management	102	5.38*	43	5.81*
Conflitto etico ⁺	132	2.25***	53	1.70***
Conflitto persona-ruolo ⁺	138	2.10*	59	1.71*
Conflitto vita/lavoro ⁺	136	2.55**	55	3.19**
Conflitto con i colleghi ⁺	132	2.50*	51	2.13*
Conflitto con i superiori ⁺	128	2.11*	55	1.79*
Conflitto di ruolo ⁺	130	2.68**	60	2.13**
Sicurezza/incertezza del lavoro	116	3.42*	51	3.99*

T-Test: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

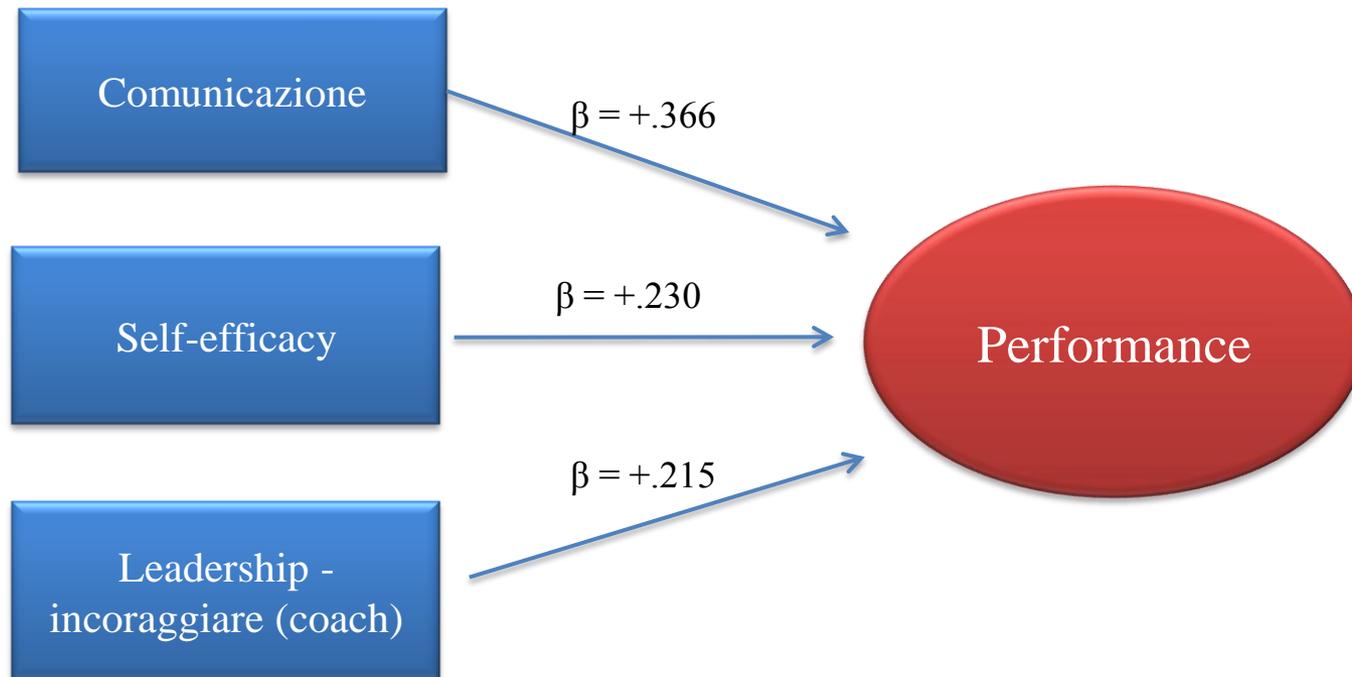
⁺ = Al crescere del valore aumenta la negatività.

Differenze: Gruppi di lavoro vs. Fattori organizzativi

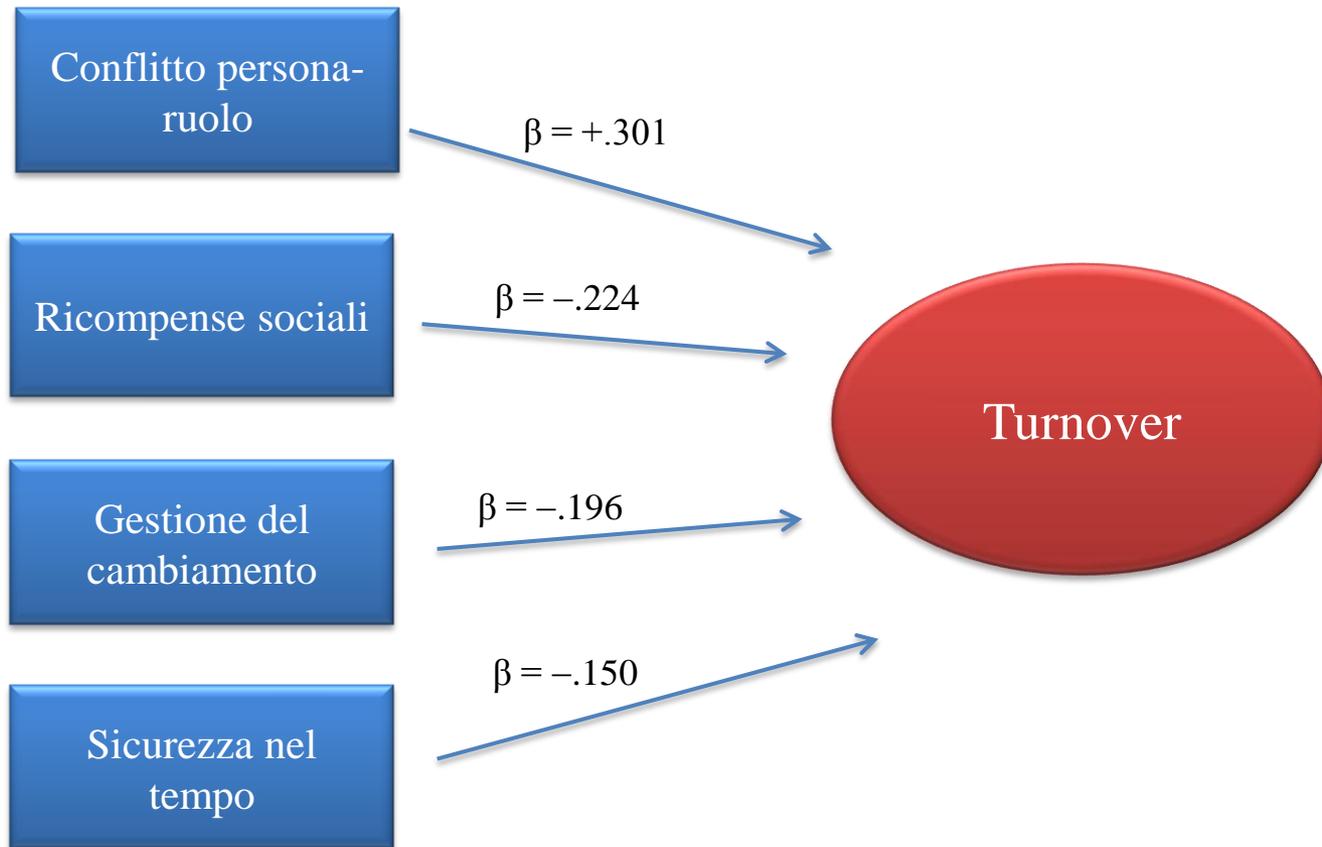
Retribuzione	Frequenza	Media	Turni di lavoro	Frequenza	Media
Gruppo 1	70	3.05	Gruppo 1	44	4.03
Gruppo 2	47	2.25	Gruppo 2	22	3.51
Gruppo 3	51	2.71	Gruppo 3	46	4.21
Gruppo 4	26	3.69	Gruppo 4	27	4.53
Gruppo 5	29	4.13	Gruppo 5	35	5.39
Gruppo 6	32	2.75	Gruppo 6	25	4.00
Team leader/gruppo di lavoro	Frequenza	Media	Soddisfazione	Frequenza	Media
Gruppo 1	60	4.23	Gruppo 1	39	3.61
Gruppo 2	42	4.13	Gruppo 2	27	3.41
Gruppo 3	53	4.44	Gruppo 3	31	4.01
Gruppo 4	27	4.01	Gruppo 4	29	3.82
Gruppo 5	29	4.87	Gruppo 5	28	4.67
Gruppo 6	31	4.91	Gruppo 6	30	3.75

Quarto livello di analisi e di valutazione

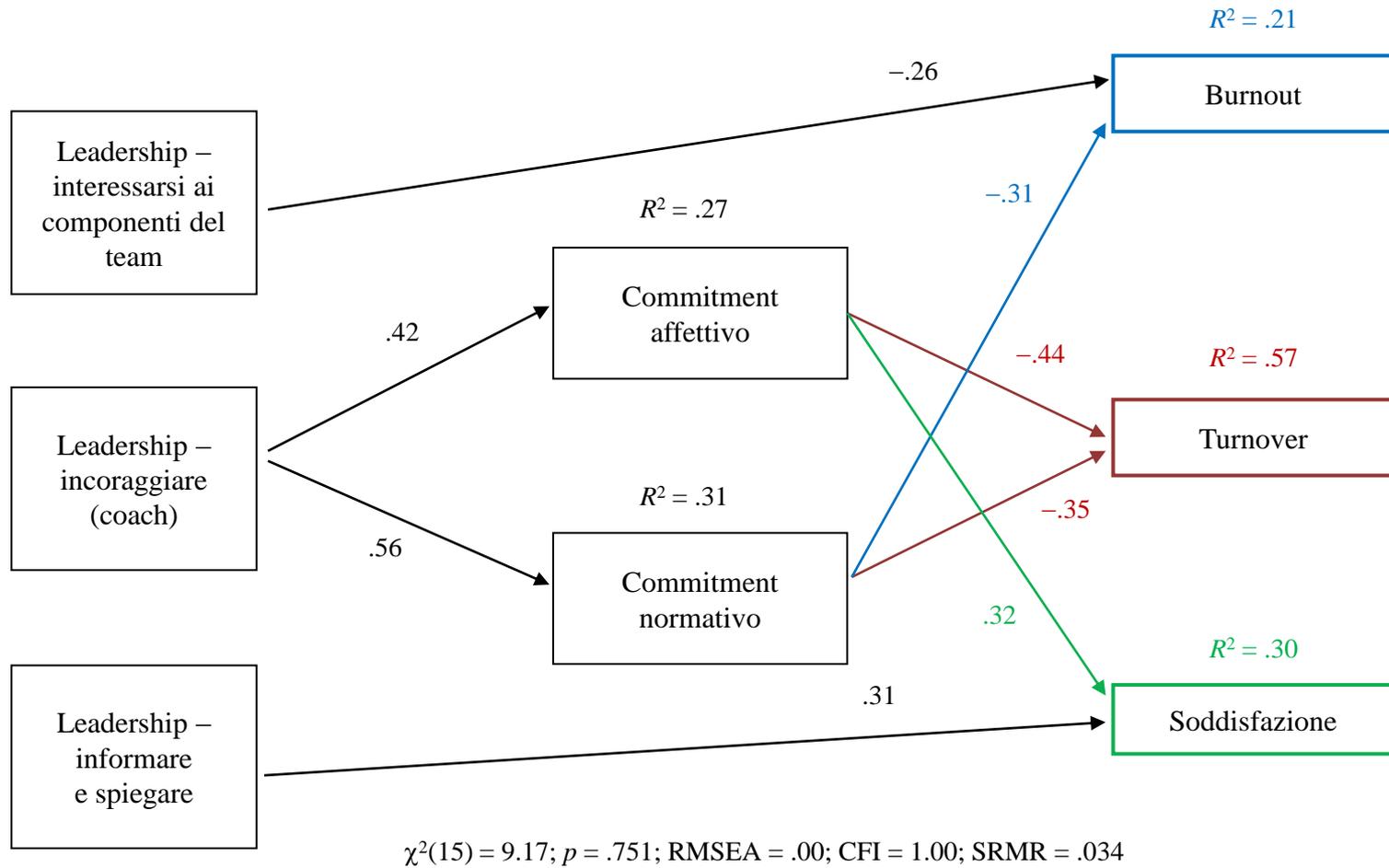
Le determinanti della performance



Le determinanti del turnover



Leadership vs. soddisfazione, turnover, burnout



Non risultano rilevanti le modalità 4) “Dare l’esempio” e 5) “Condivisione della presa di decisioni”, in quanto esse risultano già acquisite, “di base”, nell’Organizzazione.

Interventi e risultati attesi

Azioni/Interventi	Benefici attesi
<p>1. Miglioramento progressivo e sostenibile dell'organizzazione del lavoro, soprattutto in relazione alla gestione/distribuzione dei carichi.</p>	<p>Modulazione del carico di lavoro in termini sia di problem solving (prendere decisioni difficili, risolvere problemi nuovi) sia di pressione temporale (tempo necessario a svolgere e terminare il compito). Incremento della possibilità per il lavoratore di pianificare e gestire con maggiore autonomia la propria attività lavorativa. Riduzione di potenziali risposte negative fra cui conflitti e pettegolezzi conseguenti a fonti/situazioni di carico lavorativo. Riduzione della monotonia associata ad alcuni compiti lavorativi. Aumento della consapevolezza della propria efficacia, anche in relazione alle possibili frustrazioni connesse alle richieste di maggiori performance.</p>
<p>2. Implementazione/monitoraggio del sistema di valutazione delle performance, anche attraverso il sistema "feedback 360°".</p>	<p>Riconoscimento personale e sociale degli sforzi compiuti dai singoli dipendenti; definizione di percorsi di carriera/crescita basati su criteri equi e trasparenti; definizione chiara di piani di crescita e di possibilità di sviluppo professionale; incremento della percezione di sostegno e supporto da parte dell'Organizzazione.</p>
<p>3. Realizzazione di interventi informativi, di comunicazione e formativi, anche attraverso la distribuzione ai dipendenti di opuscoli e dvd realizzati ad hoc. Tali interventi avranno: a) contenuti relazionali, fra i quali il rafforzamento delle strategie di coping e delle abilità individuali, il rafforzamento degli stili di leadership (in particolare dei responsabili/coordinatori e dei team-leader), l'ottimismo, la resilienza, anche in riferimento alla percepita insicurezza del lavoro, la regolazione delle emozioni, il recupero delle risorse individuali, ...; b) contenuti tecnici.</p>	<p>Incremento/sviluppo delle competenze relazionali per gestire in modo più cooperativo le situazioni all'interno del proprio gruppo e fra i gruppi, miglioramento dell'adattamento all'ambiente e della gestione/recupero della fatica e del disagio, superamento della diversità di valutazione legata al genere e all'età; miglioramento del clima, incremento delle performance.</p>
<p>4. Apertura di uno sportello del cambiamento, in collaborazione con specialisti esterni, con funzioni di ascolto, monitoraggio e supporto ai singoli e ai sistemi produttivi per l'individuazione delle fragilità e degli interventi correttivi.</p>	<p>Individuazione dei possibili interventi sugli episodi di riferita fragilità individuale e organizzativa, riduzione delle intenzioni di turnover, incremento della percezione di supporto organizzativo da parte dei dipendenti, incentivazione del pensiero positivo, rafforzamento dei singoli, dei gruppi e dei sistemi produttivi.</p>

L'agenda di Minerva

- Interventi programmati per il rafforzamento agendo su: carichi di lavoro, sistemi di valutazione delle performance, conflitti, efficacia personale, comunicazione, rafforzamento degli stili di leadership...
- Sportello del cambiamento per il contrasto delle fragilità e il monitoraggio dei risultati attesi
- Promozione dei nuovi codici del lavoro e del management positivo, in prospettiva valoriale