

Work-life balance in azienda così lavorare è gratificante e la produttività ci guadagna

AL CONTRARIO AVANZA LA CONVINZIONE SECONDO CUI IL MODELLO BASATO SULLA COMPLETA DEVOZIONE AL LAVORO INCIDE IN MODO NEGATIVO SULLA QUALITÀ DELL'IMPIEGO A CAUSA DI RITMI MOLTO STRESSANTI PENALIZZATE LE DONNE PER L'ATENEIO DI BOLOGNA LA STRADA GIUSTA È ALTRA

Marcello Russo*
Gabriele Morandin*

In un articolo provocatorio apparso su *Academy of Management Perspectives* nel 2010, lo studioso Jeffrey Pfeffer ha denunciato un paradosso che caratterizza la società contemporanea: negli ultimi anni le aziende e l'opinione pubblica hanno dato maggiore attenzione al rispetto ed alla cura dell'ambiente naturale che delle condizioni di lavoro degli esseri umani. Il concetto di sostenibilità ha assunto una connotazione restrittiva e sbilanciata, troppo concentrato sul contesto naturale e poco sull'essere umano. Uno dei motivi di questa paradossale situazione, secondo Pfeffer, è riconducibile al libero arbitrio che offre la possibilità all'uomo di poter fuggire da condizioni di lavoro insostenibili, diversamente dall'ambiente naturale che non può esercitare meccanismi di auto-difesa.

Raccogliendo questa provocazione, negli ultimi anni si registra un significativo aumento di studi e ricerche sulle carriere sostenibili, intese come percorsi di crescita professionale che permettono ad un lavoratore o ad una lavoratrice di soddisfare le proprie ambizioni di crescita professionale ed, al contempo, di dedicare tempo e risorse ai propri interessi extra-lavorativi, che non riguardano esclusivamente la famiglia ma che sempre più coinvolgono gli amici, il volontariato, gli interessi sportivi e/o quelli artistici. Anche la *Society for Human Resource Management* registra un graduale

cambio di paradigma dallo "Strategic Human Resource Management" che ha dominato la disciplina negli ultimi decenni alla più recente introduzione del paradigma denominato "Sustainable Human Resource Management".

È opinione oramai consolidata che moltissime persone nel mondo, indipendentemente dalla situazione professionale (manager, impiegati o operai) e personale (con figli o meno) prestino maggiore attenzione al tema del work-life balance, preferendo in alcuni casi lavori presso aziende che garantiscano una maggiore flessibilità e ritmi di lavoro sostenibili, piuttosto che in aziende che invece seguono il "work-devotion scheme". Tale ideologia individua come lavoratori ideali coloro che sono completamente devoti al lavoro, disponibili a lavorare 24/7 e che si dichiarano pronti a sacrificare i propri impegni personali a vantaggio di quelli lavorativi. È interessante sottolineare che, secondo diversi studiosi, questa ideologia è difesa e perpetuata nel tempo dagli stessi attori che ne lamentano i suoi effetti negativi, poiché un cambio di paradigma verrebbe comunque vissuto da molti come una minaccia all'identità professionale. Questa ideologia, infatti, è espressione del sistema valoriale su cui poggia la nostra società

("work ethic values") che individua nel duro lavoro e nel sacrificio gli elementi essenziali per accrescere la nostra dignità e reputazione sociale. Il numero di ore lavorate rappresenta l'elemento principale utilizzato per mostrare a sé stessi ed agli altri di adempiere correttamente il proprio dovere nei confronti della società. Non è affatto raro, infatti, nelle organizzazioni caratterizzate da una forte aderenza al work devotion scheme, ascoltare i membri vantarsi con gli altri della mole di lavoro effettuata, del numero di ore lavorate e/o della eroica decisione di non prendere mai giorni di fe-

rie, tutti elementi che, attraverso il meccanismo della pressione sociale di gruppo, favoriscono un elevato conformismo verso questo modello culturale.

Le conseguenze di questo modello culturale nella società italiana sono notevoli. Una recente ricerca condotta dall'Ocse (*Employment Outlook*, 2018) ha evidenziato che l'Italia occupa gli ultimi posti tra i paesi industrializzati per la qualità del suo impiego a causa di ritmi di lavoro particolarmente stressanti ed assenza di stabilità lavorativa. In merito alle implicazioni, questa cultura organizzativa tipicamente maschile impedisce una piena occupazione femminile, oltre che incidere negativamente anche sul tasso di fertilità. Non sono poche le donne che a causa delle difficoltà di conciliare i ritmi di lavoro e la vita privata decidono di posticipare la nascita di un figlio o, in alternativa, di uscire dal mercato del lavoro con conseguenze negative sia sul livello di reddito familiare che sulla condizione sociale della donna-madre, costretta a rinunciare alle sue aspirazioni professionali. L'importanza della cultura organizzativa per favorire un buon livello di work-life balance trova riscontro anche in numerosi studi empirici i quali sottolineano che la cultura informale di un'azienda è più importante rispetto alle politiche formali di welfare aziendale. Anche laddove ci sono politiche di welfare aziendale avanzate, l'assenza di una cultura conciliante e di un manager comprensivo verso la vita personale dei lavoratori incidono negativamente sul work-life balance dei dipendenti che optano per rinunciare a tali politiche per paura di ripercussioni negative sulla propria carriera.

Interessante, una recente ricerca che abbiamo realizzato presso l'Università di Bologna e che ha vi-

sto partecipare circa 400 lavoratori italiani con figli ha evidenziato che i lavoratori che lavorano in aziende percepite come di supporto alla vita familiare, oltre a registrare un livello di work-life balance più elevato, registrano anche una maggiore soddisfazione sul lavoro ed un più alto tasso di retention. Risultati analoghi sono stati osservati per coloro che dichiaravano di lavorare con un capo definito "family-supportive", attento cioè alle esigenze extra-lavorative dei suoi collaboratori. In questi casi, inoltre, abbiamo riscontrato che i lavoratori lavorano anche un numero di ore inferiore rispetto ai colleghi che dichiaravano di lavorare con un capo non family-supportive. Interessante, questo dato è confermato sia per lavoratori più giovani appartenenti alla categoria dei Millennials sia per i lavoratori adulti appartenenti alle precedenti generazioni.

Ma cosa si può fare per rendere le aziende più attente al tema del work-life balance e dei ritmi di lavoro sostenibili? Un ricercatore neozelandese, Jarrod Haar, ha condotto un interessante esperimento in una società che si occupa di gestire proprietà immobiliari e strumenti finanziari, *Perpetual Guardian*: per due mesi consecutivi i lavoratori hanno lavorato solo 4 giorni a settimana per 8 ore lavorative giornaliere pur ricevendo una paga per una settimana di 5 giorni. I risultati sono stati incoraggianti: il 78% dei lavoratori ha percepito un miglior work-life balance e si è registrata una riduzione significativa dello stress tra i top manager dell'azienda (riduzione di circa il 7%), oltre a registrare un significativo aumento sui livelli di commitment ed engagement sul lavoro.

Numerose aziende nel settore high-tech, come Virgin, Netflix e LinkedIn, stanno seguendo politiche analoghe con l'introduzione di una politica denominata: "discrezionale".

LA TOP 10 DELLE IMPRESE PIÙ SOSTENIBILI DEL MONDO

Punteggio della sostenibilità in %

	FRANCIA	Software	86,1
	FINLANDIA	Petrolio, gas e combustibili	85,2
	FRANCIA	Componenti auto	83,6
	GERMANIA	Farmaceutica	79,5
	FINLANDIA	Costruzioni e ingegneria	78,3
	FRANCIA	Gestione investimenti	77,8
	STATI UNITI	Apparecchiature per la comunicazione	77,0
	STATI UNITI	Software	76,9
	GERMANIA	Conglomerati industriali	76,7
	SUD COREA	Elettronica, componenti	75,8

ry time off" che permette ai lavoratori di assentarsi dal lavoro senza richiedere autorizzazioni o permessi particolari purché abbiano completato i propri compiti. Sebbene tali iniziative non siano adatte a tutti i lavori o a tutti i lavoratori (i workaholic potrebbero lavorare ancor di più senza l'obbligo di prendersi alcuni giorni di congedo), si tratta di politiche che vanno nella giusta direzione poiché danno piena discrezionalità ai lavoratori sul controllo del proprio orario di lavoro. Aspetto questo determinante per aumentare la percezione di essere in con-

trolo del proprio tempo e della propria vita.

Un'ulteriore prassi che si è rivelata efficace per aiutare i lavoratori ad avere un maggior livello di work-life balance è formare i manager ad essere più attenti alle esigenze extra-lavorative dei propri dipendenti. Uno studio condotto da Google, denominato Oxygen, e finalizzato ad individuare i comportamenti dei leader efficaci, ha evidenziato che i manager maggiormente apprezzati in azienda siano coloro che mostrano un elevato interesse

verso la vita privata dei propri dipendenti, aiutando le persone a realizzare sia le proprie ambizioni di carriera che le proprie ambizioni personali. Daniel Goleman nel suo libro: "Leadership" ci fornisce un'ulteriore conferma, raccontando di come il famoso direttore pubblicitario Ogyvil fosse sempre disponibile a parlare con i suoi dipendenti della loro carriera e della loro vita privata. In particolare, il direttore racconta di come una sera si fosse trattenuto a parlare per ore con una giovane donna recentemente assunta, incinta di otto mesi, chiedendole co-

me si trovasse nel suo nuovo lavoro e quali fossero le sue emozioni e sensazioni da futura mamma. La donna, Shelley Lazarus, futura direttrice dell'agenzia pubblicitaria dichiarò a distanza di anni che l'unico motivo per cui era rimasta così a lungo nell'agenzia fosse il vincolo instauratosi con Ogyvil in quelle conversazioni fuori orario di vent'anni prima.

***Università di Bologna, Bologna Business School.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I lavoratori impiegati in aziende percepite come di supporto alla vita familiare registrano un livello di work-life balance nettamente più elevato

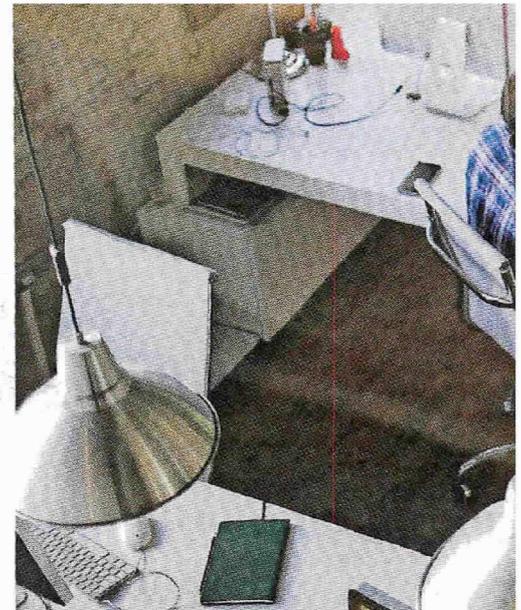


1



2

Johnny C. Taylor, Jr., ceo di Society for Human resource management; **Jeffrey Pfeffer** (2) della Stanford business school



Work-life balance in azienda così lavorare è gratificante e la produttività ci guadagna

2,19*

Open Group in campo per combattere l'epidemia C