

# SELF EMPOWERMENT E WORK-LIFE BALANCE UN SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

di Paola Fanelli

CSR Manager – BNL

Università degli Studi di Roma Tre

(Docente Master Politiche e Strumenti per la Valorizzazione delle Risorse Umane)

Quelli del *self empowerment* e del *work-life balance* sono temi molto ampi e di grande attualità. La prima cosa che mi sono chiesta, quando stata invitata a partecipare a questo workshop, è stata come questi due aspetti risultino tra di loro collegati dal punto di vista dell'esperienza aziendale. E questo mi ha permesso di formulare una tesi che vorrei qui esporre e che è la seguente.

Questi temi, seppure in modo non immediato, sono estremamente legati tra di loro. Sono connessi in quanto io sono convinta che le aziende che pongono in essere delle azioni di *empowerment* (cioè di *self empowerment* nella prospettiva dell'individuo) e di *work-life balance* siano organizzazioni che vantano processi e sistemi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane evolute, al passo con i tempi, che abbiano integrato al loro interno queste azioni con i loro modelli organizzativi.

Per questo motivo mi soffermerò prima sul *work-life balance* e poi sul *self empowerment*, osservando le molteplici pratiche che alcune aziende, operanti nei campi più disparati, stanno compiendo da alcuni anni a questa parte, per rispondere alla sfida di trovare un nuovo equilibrio tra *performances* economiche, produttività e benessere organizzativo.

## 1. Il doppio errore del *work-life balance*

Il *work-life balance*, come è assodato ormai da tempo, non si pratica più per fini filantropici, ma perché viene riconosciuto come iniziativa *win win*, in cui i benefici che si conseguono sono superiori ai costi, sia per le aziende che per i dipendenti. Quando parlo di benefici per le aziende, mi riferisco alle *performances* economiche conseguite, a vantaggio dei dipendenti e degli *stakeholder*. Questi ultimi, portatori di interesse, rappresentano in qualche modo le sfere di profonda influenza e reciprocità con l'azienda e spesso ne determinano le azioni. Questo però è solo l'inizio della storia, perché di fatto accade che le aziende incontrino delle notevoli difficoltà a mettere in atto azioni concrete ed effettivamente efficaci di politiche di conciliazione. In realtà, poiché questi temi non sono considerati *core business* per le aziende, l'azienda non dedica del tempo ad individuare i costi della messa in atto di queste azioni, né a capire se e in che misura ci siano dei benefici che derivano da esse.

Quello che ne consegue è un doppio errore, sia di tipo metodologico che di tipo culturale. Il deficit metodologico è dettato dal fatto che le aziende, senza perseguire un percorso strutturato di analisi, implementazione, valutazione e feedback, mettono in campo interventi di politiche di conciliazione un po' alla cieca, che sono forse i più conosciuti. Non partono, cioè, dall'ascoltare i bisogni dei loro dipendenti. Il deficit culturale deriva dal fatto che siamo comunque in Italia e dobbiamo fare i conti con una cultura che è prevalentemente lavoristica e presenzialistica.

## 2. Famiglia, lavoro e cura di sé: la variabile del tempo

Questi due deficit rappresentano di certo un freno alla messa in atto di politiche di conciliazione reali che dovrebbero essere proprio quelle che permettono alle persone di bilanciare l'attività sul lavoro e l'attività extra-lavorativa. A cosa mi riferisco in particolare? Esistono tre ambiti chiave nella vita di una persona: la famiglia, il lavoro e la cura di sé.

Questi tre aspetti sono fondamentali per l'individuo in funzione di età, sesso e luogo in cui egli si trova e risultano ovviamente tutti presenti in misura più o meno dominante nei vari individui.

Questa è la prima consapevolezza di cui l'azienda deve tener conto per poter capire che cosa sia necessario attuare per aumentare il benessere dei dipendenti. Perché gestire questi tre piani significa avere a che fare con la variabile più critica e più ad alto impatto che esiste: il tempo, l'elemento incomprimibile nel contesto lavorativo che per definizione è cronofagico.

Porto ora alcuni esempi di quanto sia complessa la gestione dei tre ambiti di vita e di quanto influisca sulla vita in azienda. Uno è l'educazione dei figli, che gioca un ruolo conflittuale in questi piani di vita perché i figli richiedono tempo, generano stress, pretendono un investimento consistente. In questo senso è facile che si generino sensi di colpa nel padre e nella madre: sia verso i figli, nel rimanere troppo tempo in azienda e sottraendo così tempo a loro; sia verso l'azienda stessa, nel riservare un tempo più lungo per i figli e sottraendolo così all'azienda.

Un altro esempio è il tema della mamma lavoratrice, che quando ha un figlio deve decidere a come poi rapportarsi con il lavoro. Questo dipende dal contesto, dal partner, dal luogo in cui si vive, però è evidente che è un tema che parte dalla famiglia e da se stessi, cioè dalla capacità di relazionare il proprio "essere individuo" con gli aspetti di contesto, maturando una decisione che non è detto rappresenti una libera scelta e che potrebbe anche essere anche una forzatura.

Un'altra criticità è rappresentata dal pendolarismo, perché non tutti hanno la fortuna di abitare in piccoli centri a misura d'uomo: invece, nelle grandi metropoli, dove per raggiungere il posto di lavoro, considerando che i mezzi pubblici e la rete stradale non aiutano, si impiega anche molto tempo, ore ovviamente sottratte alla cura di se stessi e dei propri interessi.

Tutti questi piani di vita si intersecano tra di loro, si influenzano a vicenda e coinvolgono tutti, in diversa misura. Quindi non penso solo al *gender*, come in genere si tende a fare, ma anche al tema dell'età. I giovani hanno una domanda di lavoro, oggi, che è diversa da quella che, per esempio, si è vissuta una ventina d'anni fa. È una domanda di posto di lavoro, e non di stipendio o di status, che ha sottostante una richiesta di *partnership*, cioè di una relazione equilibrata tra l'azienda ed il giovane, che ha bisogno anche dei suoi tempi "altri" rispetto al lavoro ed è attento a valutare la cultura d'impresa.

Aggiungo che la conciliazione vita-lavoro è un *life long task*, perché inizia con la cura dei figli, ma poi prosegue nel ciclo di vita della persona che può avere o non avere figli e che avrà comunque con il passare del tempo delle altre esigenze che mutano continuamente.

## 3. Reti primarie, reti secondarie e ruolo dell'azienda

Questa *partnership* tra azienda e lavoratore conduce ad assumersi un profondo senso di responsabilità, che è reciproco e che genera forti aspettative altrettanto reciproche, alle quali è necessario prestare la giusta attenzione, altrimenti si rischia di disattendere le reali attese dell'uno e dell'altro soggetto.

Le considerazioni fin qui espresse mi portano a confermare che la problematica relativa alla conciliazione non solo non è un tema esclusivamente di *gender*, ma non è neppure riconducibile ad un'unica soluzione ottimale. Questo perché il rapporto tra impresa e dipendente è influenzato dal ciclo di vita della persona ed è legato contestualmente al luogo in cui ogni persona si trova ad operare in quel determinato momento ed alla cultura gestionale ed organizzativa prevalente.

Se pensiamo al ciclo di vita, un individuo a vent'anni ha più bisogno di una flessibilità di orario e di servizi salvatempo, a trent'anni gli interessa di più il part-time e un'assistenza di baby sitting, avendo dei figli piccoli, a quaranta i congedi parentali e il part-time, mentre, a sessanta, ha bisogno di orari flessibili per assistere i genitori anziani.

In che modo, allora, la persona che lavora può ricevere un supporto nel tentare di bilanciare i suoi tre piani di vita?

Esistono le *reti primarie*, che sono costituite dal partner e dalla famiglia, molto forti laddove il tessuto metropolitano ti consente una relazione allargata (anche se oggi sempre di meno è così, perché i ritmi di vita, l'aumento della vita media e l'innalzamento dell'età pensionabile costringono le persone a restare in azienda più a lungo e tutto questo crea un indebolimento del sostegno che potrebbe derivare dalle reti primarie).

Poi ci sono le *reti secondarie*, che sono le reti dei vicini di casa e degli amici (si tratta, anche in questo caso, di supporti che sono più presenti in contesti cittadini piccoli o provinciali).

E poi c'è ovviamente il *ruolo dell'azienda*.

Sono anni che le aziende sperimentano politiche di conciliazione sia in Italia che all'estero. All'estero sono ovviamente facilitate da un contesto legislativo e da un mercato del lavoro flessibile in entrata e in uscita. In Italia esiste tutto un sistema di leggi, di cultura e di modelli organizzativi rigidi, che non agevola per nulla questa conciliazione. Proprio per questo motivo, le aziende hanno messo in atto delle politiche di conciliazione più o meno variegata in cui la differenziazione le une dalle altre è giocata, a mio avviso, da quanto siano strutturate e coerenti con la cultura aziendale.

Cito per esempio il part-time ed il nido aziendale, molto apprezzati dalle mamme; la flessibilità di orario, che consente sia a uomini che a donne di gestire al meglio i molteplici impegni; i congedi parentali retribuiti anche da parte degli uomini, il telelavoro, la banca delle ore. Ci sono poi iniziative di coaching e di formazione, che rappresentano utili spazi di riflessione personale e di gruppo, in particolare sull'esperienza della maternità ed il rientro al lavoro.

Altri esempi di iniziative di conciliazione riguardano la gestione del tempo libero, quali il maggiordomo aziendale, per aiutare i dipendenti a gestire la vita privata in maniera più semplice (p.es. con la spesa a casa, con servizi di lavanderia e stireria a prezzi agevolati o con il disbrigo delle pratiche), la consulenza legale e fiscale, la mensa, la convenzione con palestre. Altre ancora riguardano i figli, attraverso l'organizzazione dei "centri estivi" e del doposcuola, per assistere le famiglie anche durante il periodo estivo di chiusura delle scuole, il contributo per la frequenza a corsi di lingue e istruzione, i sussidi allo studio.

Infine, uno degli strumenti più attuali su cui si sono concentrate le aziende è il *welfare a prestazioni miste*, meccanismo che si pone l'obiettivo di migliorare le logiche di remunerazione in ottica di *total reward*: in sostanza, in un sistema di compensation variabile, si affianca, all'erogazione di denaro, la corresponsione di un servizio erogato al dipendente che ne percepisca un beneficio superiore rispetto al costo effettivamente sostenuto dall'azienda (e, contemporaneamente, godono di vantaggi fiscali). In altre parole, per l'azienda e per il lavoratore può risultare conveniente erogare (ricevere) 50 in termini monetari e 50 in termini di servizi formativi, sanitari, pensionistici, assistenziali, etc.

Questo perché c'è oggi una grossa varietà di alternative alle quali si può attingere, grazie all'ampliamento delle aree di intervento che possono godere di benefici fiscali.

Tali iniziative, prima di essere intraprese in ordine sparso, andrebbero analizzate in termini di reali bisogni dei dipendenti e di costi-benefici. Esse non debbono essere ritenute valide di per sé, anzi: se non sono coerenti con i sistemi di gestione del personale (formazione e *compensation* in primis), non sono neppure percepiti come vantaggiosi dai propri dipendenti!

#### 4. La politica di conciliazione: fattori abilitanti

Per evitare delusioni, conta moltissimo la variabile culturale: in quale cultura organizzativa mi trovo a lavorare? Perché un'azienda che adotti politiche di conciliazione deve pensare che queste non possono essere disgiunte dal resto della gestione ed organizzazione d'impresa; anzi, esse rappresentano, nel contesto attuale, un elemento centrale di politiche del personale efficaci ed efficienti.

I fattori abilitanti ad una politica di conciliazione davvero efficace sono essenzialmente una *cultura aziendale* supportiva, che mostri di tenere al benessere del dipendente; una *direzione del personale* di prossimità, che sia avvertita come vicina al dipendente e che instauri e mantenga un dialogo costante e che lo coinvolga nelle decisioni aziendali; la presenza di una *corporate social responsibility*, che garantisca la messa a punto di processi aziendali, di business e di governo, improntati alla sostenibilità; un *management* disponibile a gestire il lavoro in modo flessibile e a venire incontro alle esigenze del dipendente, nel momento in cui esse si presentano; un *clima di lavoro* improntato alla trasparenza ed alla fiducia reciproca, con un'attenzione a valorizzare la dimensione umana e familiare.

Come ho detto, la direzione risorse umane gioca un ruolo fondamentale, perché deve essere percepita come un attore che dà valore aggiunto ai propri stakeholder: deve avere le competenze per gestire i cambiamenti demografici della forza lavoro e pianificarla in modo strategico, deve saper gestire diversità ed inclusione. C'è bisogno, in momenti come l'attuale dove la crisi chiede risposte forti, di intraprendere grandi progetti di trasformazione, che coinvolgano funzioni Risorse Umane e funzioni di business, per rendere effettivo ed equilibrato il contributo che gli stessi stakeholder possono dare al benessere aziendale complessivo.

#### 5. Il Self empowerment

Ora vediamo rapidamente che cosa si intende per *empowerment* e come debba essere messo in relazione con quanto detto finora. Per *empowerment* si intende la libertà crescente che viene data ai dipendenti di prendere decisioni. E' un'esigenza sempre più diffusa nelle organizzazioni attuali, caratterizzate da gerarchie "flat" che necessitano di deleghe ampie e dal focus sui clienti, che vogliono risposte immediate. E' evidente che l'azienda può correre dei rischi incoraggiando l'*empowerment*: non solo perché può esserci il rischio che la situazione sfugga di mano, ma anche perché il dipendente può sentirsi poco motivato o poco preparato a prendere decisioni, in quanto può aver ricevuto una formazione non sufficiente.

Di fatto, un'azienda realmente orientata all'*empowerment* sviluppa quattro fattori: le competenze dei propri dipendenti, la disponibilità delle informazioni, un sistema di incentivi che incoraggi un comportamento proattivo ed una cultura che incoraggi la capacità di prendere le decisioni.

Se ritorniamo a considerare il bilanciamento tra vita professionale e vita privata, è ragionevole pensare che questo sia un bisogno ineludibile per il dipendente, in qualunque fase della sua vita si trovi e che chieda *empowerment* per aumentare la propria autonomia decisionale ed operativa e sentirsi più responsabilizzato. Naturalmente, tali accresciute responsabilità debbono poi essere riconosciute sia in termini di rewarding, che di valutazione e di piano carriera.

#### *6. Conclusioni: una sfida per le organizzazioni eccellenti*

Quindi, se l'azienda intende porre in atto misure di *work-life balance* che diano benessere ai dipendenti, aumentino la produttività, migliorino il clima aziendale e generino capitale sociale ed *empowerment*, deve, chiariti target e destinatari, partire dall'analisi della composizione della forza lavoro (età, genere, caratteristiche familiari e socio-demografiche,...) e del contesto locale in cui l'opera l'azienda e dall'ascolto dei bisogni dei dipendenti, per poi definire un piano di interventi.

Inoltre, deve condurre un'analisi costi-benefici di ogni singola iniziativa per poter valutare il ritorno sull'investimento. Infine, deve dotarsi di adeguate strutture organizzative di indirizzo e di governo e di strumenti di monitoraggio dei risultati.

Vengo quindi alla dimostrazione della mia tesi iniziale: solo organizzazioni eccellenti, che vantano processi e sistemi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane evolute ed una cultura interna partecipativa, possono sviluppare un approccio integrato di politiche di conciliazione e *self empowerment*, che coniughino performances economiche e benessere organizzativo e sociale.