

# Gestire l'equilibrio vita-lavoro e il benessere organizzativo, nel cambiamento



Comunicazione di Anna M. Ponzellini (Apotema)

---

VI Congresso  
Coordinamento nazionale per le Pari Opportunità  
delle Agenzie Ambientali  
**PARI OPPORTUNITA', VALORIZZAZIONE  
E BENESSERE DI CHI LAVORA**

Anna M. Ponzellini, ARPA, 7  
giugno 2011



## Gestire l'equilibrio vita-lavoro e il benessere organizzativo, nel cambiamento

---

C'è una domanda importante che dobbiamo farci quando parliamo di organizzazione e quando parliamo di persone:

“La felicità dei dipendenti: utopia o buon senso organizzativo?”



## Platone, Jung e Morgan e la metafora dell'organizzazione come prigione psichica

---

- Il mito della caverna di Platone
- “Le organizzazioni vengono create e mantenute da una serie di processi consci e inconsci.. E gli individui possono restare imprigionati dalle immagini, dalle idee, dai pensieri, dalle azioni che risultano da tali processi...” (Morgan 1989)



## Le organizzazioni non nascono felici!

---

- Gli individui proiettano le ombre represses della propria personalità sull'esterno... Nelle organizzazioni si manifestano come aggressività, ansia di controllo, invidia, avidità.. (Jung 1985)
- E' normale che a volte gli esseri umani creino mondi sociali problematici e limitativi per loro stessi e per gli altri
- E' importante essere consapevoli che il malessere organizzativo - tensioni, situazioni di stallo, inganni, sabotaggi, pettegolezzi, pratiche di "divide et impera" - deriva spesso dagli individui stessi e dalle loro ombre irrisolte e non solo dalla maggiore o minore perfezione "weberiana" delle regole burocratiche



## C'è anche del potenziale positivo nell'ombra repressa delle organizzazioni

---

- Dobbiamo rallegrarci del fatto che l'ombra repressa di una organizzazione è una specie di riserva non solo di energie indesiderate ma anche di energie andate perse e sottovalutate: forze creative in grado – una volta liberate - di rendere le nostre istituzioni più umane, vitali, moralmente sensibili e responsabili di quanto non siano ora
- Tra queste vi sono energie importanti come le infinite risorse della differenza!



## Per conquistare la felicità organizzativa bisogna partire da molto lontano

---

- Lottare contro le irrazionalità, le inefficienze, gli sprechi
- Ma anche contro le a-razionalità degli essere umani: le ansie di controllo, le invidie, le paure



## Perchè occuparsi della felicità di chi lavora?

---

- **Per motivi etici**

Le organizzazioni sono fenomeni “umani”, bisogna farle diventare migliori, insieme alle donne e agli uomini che ne fanno parte.

E questo soprattutto se producono servizi per altri umani, che hanno fiducia in loro, che da loro meritano il meglio



## Perchè occuparsi della felicità di chi lavora?

---

- **Per motivi economici**

Se si sta bene, si lavora bene, si crea di più, si produce di più e meglio.

Non a caso le teorie più recenti di HRM considerano le risorse umane non un costo ma un assett da valorizzare (Boldizzoni 2003).

In questa ottica, l'importanza delle indagini di clima, anche "il manager della felicità"





## Clima, benessere organizzativo, qualità della vita. Quali indicatori?

---

Quasi sinonimi ma appartengono a discipline diverse e hanno diversi sistemi di indicatori:

- *Qualità della vita di lavoro*: sociologia del lavoro e relazioni industriali (ambiente e sicurezza, autonomia, precarietà, discriminazione, etc.)
- *Clima aziendale/People satisfaction*: viene dalla teoria organizzativa (consapevolezza della mission, comunicazione, empowerment, problem solving, stress, conflittualità, etc.)
- *Benessere organizzativo*: da una Direttiva del Ministro della FP (ambiente, stress, valorizzazione delle competenze, giustizia organizzativa, apertura all'innovazione)



## Cosa ci dicono le indagini sulle cause del malessere organizzativo?

---

Quasi tutte sono d'accordo nel denunciare tra le cause più diffuse di ansia, malcontento e burnout:

- Poca chiarezza degli obiettivi aziendali/ scarso coinvolgimento
- Carenze nella comunicazione interna (ad ogni livello)
- Difficoltà nell'equilibrio vita-lavoro



## Il cambiamento: una occasione per migliorare

---

- Le teorie di change management e di learning organisation ci dicono delle difficoltà degli individui ad adattarsi al cambiamento ma anche delle enormi potenzialità di miglioramento che vengono aperte dai processi di innovazione
- Esistono metodologie consolidate di gestione delle risorse umane all'interno dei processi di cambiamento organizzativo che accompagnano la realizzazione del massimo potenziale di sviluppo con l'aumento della motivazione delle persone, il miglioramento del benessere, maggiore autonomia, più ampia flessibilità della organizzazione del lavoro



## La diversità come risorsa

---

Gli studi di genere, applicati alla teoria socio-organizzativa ipotizzano:

- da un lato, che la diversità biologica tra uomini e donne venga utilizzata - attraverso pratiche di segregazione e discriminazione sessuale- per legittimare e preservare differenze sociali in termini di ruolo, status, potere, retribuzione e carriera (Kanter 1977, Davidson e Cooper 1992)..
- dall'altro, che una differenza tra i sessi anche in termini organizzativi esista, vada riconosciuta e anche valorizzata per il miglioramento organizzativo; secondo alcuni approcci, che le donne abbiano capacità superiori (relazionali, manageriali, di stile di leadership, di cura della qualità)

Anna M. Bonzelli ABPA, 7  
giugno 2011



## Il nodo fondamentale: l'equilibrio vita-lavoro

---

- Dopo quasi trentanni di esperienza, le pratiche di conciliazione hanno avuto risultati limitati
- Forse è ora di cambiare il paradigma (e alzare lo sguardo):
  - non più “adattare le donne” al modo di lavorare che si è diffuso nel mondo industriale, plasmato sul maschio-libero-da-altri-impegni
  - ma prendere atto che il lavoro necessario per vivere è molto di più di quello retribuito, è anche lavoro di cura e di “manutenzione del mondo”



## La nuova sfida: cambiare l'organizzazione del lavoro

---

- Il diritto alla cura – a curare e ad essere curati - va riconosciuto come indispensabile per la società: quindi è l'organizzazione del lavoro che deve adeguarsi!
- Non sono i desideri e i tempi delle donne che non sono adeguati al mercato del lavoro. E' il lavoro così com'è organizzato che è lontano dalla vita di tutti, donne e uomini
- Per migliorare il mondo in cui viviamo, bisogna costruire una rappresentazione nuova del lavoratore/lavoratrice: chi lavora ha anche (sempre, anche se in modi più o meno intensi) delle responsabilità di cura di cui vuole/deve farsi carico.



## La felicità dei dipendenti?

---

Perseguire l'obiettivo della felicità dei propri dipendenti

- è utopia, perchè bisogna saper guardare lontano
- ma è anche buon senso organizzativo, perchè si tratta di passaggi possibili, sperimentabili e "buoni" per le organizzazioni



# **Grazie dell'attenzione!**

---

Anna M. Ponzellini  
(APOTEMA)  
(annaponzellini@gmail.com)