

EFFECTIVE MINDSET

EXPLORING WLB APPROACH:

La strada per il Work Life Balance

INDICE

- ▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶ Company WLB style
- ▶ Aspetti metodologici
- ▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶ Azioni intraprese
- ▶ Azioni da intraprendere

Gruppo WICE – AREA COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Ricerca, Formazione e Consulenza
Anno 2007-2008

info@wice-group.com
<http://www.wice-group.com>

COSA SI INTENDE PER WORK LIFE BALANCE?

Andando oltre la definizione classica di Work Life Balance, ovvero di *“Sistema per favorire l’equilibrio tra l’energia (in termini di risorse psico-fisiche e tempo) dedicata alla vita professionale e quella disponibile per la vita privata”*, dal nostro punto di vista, Il WLB raggruppa un insieme di azioni e investimenti che l’azienda mette in campo per rafforzare il concetto di **centralità della persona**.

Da molti anni si parla di centralità della persona come aspetto particolare di un tema aziendale più generale legato al concetto di Capitale Umano. Dall’introduzione, più o meno graduale e consapevole, del Knowledge Work, il patrimonio di competenze, conoscenze e talenti individuali è diventato un asset strategico significativo. In quest’ottica, al pensiero squisitamente etico di centralità della persona si è affiancato quello più strumentale di capitale umano come asset strategico.

A questo proposito, è inevitabile pensare all’idea di “Knowledge Work” che, in sintesi, identifica le caratteristiche del professionista del nostro tempo. Nel contesto attuale infatti, poiché il prodotto dell’attività lavorativa è sempre più legato alla sfera intellettuale/creativa, ovvero all’insieme di idee, strategie e modalità organizzative che non hanno il carattere della “tangibilità” diventa difficile ricondurre il lavoro ad un flusso di attività tracciabile e a tempistiche strutturate e definite. Ne consegue che il Knowledge Worker:

- ▶▶ ha difficoltà a stabilire quante attività può svolgere nel tempo che ha a disposizione
- ▶▶ tende ad accumulare le attività da svolgere e non rispettare le scadenze
- ▶▶ tende a dilatare l’orario lavorativo per “fare di più” ed esce dal posto di lavoro con la sensazione di “non avere finito”
- ▶▶ trattandosi di attività principalmente intellettuali, tende a non differenziare “Work” e “Life”.

INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

COSA SI INTENDE PER WORK LIFE BALANCE?

A quanto sopra descritto si aggiunge l'effetto della tecnologia "mobile" che, al di là di indiscutibili pregi e vantaggi, rende il Knowledge Worker sempre "in touch", ovvero collegato e disponibile anche nei momenti solitamente dedicati al tempo libero.

Dal punto di vista del Work Life Balance, se, da una parte, il Knowledge Work enfatizza gli aspetti positivamente più creativi e consente una maggiore espressione della personalità professionale individuale, dall'altra è potenzialmente in grado di generare una forte sensazione di inadeguatezza ("non ho tempo di fare tutto...") e di stress. Non solo, dato che il tempo dedicato all'attività professionale tende ad aumentare per fare fronte alla sensazione precedentemente descritta, il Knowledge Worker vede erodersi la disponibilità di tempo da dedicare alla propria vita privata. Volendo proseguire in questo ragionamento, sempre dal punto di vista del Work Life Balance, è inevitabile fissare il concetto che anche fuori dal lavoro esistono incombenze imprescindibili (ad esempio, spesa, commissioni, bollette, riunioni condominiali, scuola dei figli) che allo stesso modo incidono sulla qualità del tempo veramente disponibile per sé e la propria famiglia. In altre parole, in molti casi lo stress da Knowledge Work è generato ed aggravato dalla progressiva erosione del tempo da parte di lavoro, traffico, incombenze personali (in quest'ordine di priorità) e dalla consapevolezza di dedicare a sé solo il tempo che avanza e che generalmente è, per energia in esaurimento, di scarsa qualità.

Visto in questa ottica, lo stress da Knowledge Work è un problema che si vive a livello prettamente individuale, ma che, incidendo sulla capacità del singolo di essere efficiente ed efficace, deve essere considerato a livello aziendale.

INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

COSA SI INTENDE PER WORK LIFE BALANCE?

Da questo punto di vista, è importante sottolineare che le azioni in tema di Work Life Balance che un'azienda decide di mettere in campo non devono dare la sensazione di “fagocitare” il tempo delle persone, ma, al contrario, di recuperare alle persone del tempo per sé.

Tali iniziative devono essere percepite nella direzione del tempo che il collaboratore risparmia non per estendere l'attività lavorativa, ma, al contrario, a favore della vita privata. Ad esempio, se la mia azienda provvede a pagare le mie bollette o mi supporta nella compilazione del Modello 730 non dovrò organizzarmi per farlo nei miei momenti di tempo libero.

In quest'ottica, non solo i cosiddetti “Time Saving Services”, ma anche un'azione formativa nella direzione di una migliore capacità di pianificazione personale e gestione del tempo, la revisione organizzativa di un processo aziendale o l'introduzione di supporti informatici maggiormente efficaci sono azioni di Work Life Balance.

Il principio di fondo è chiedere ai dipendenti di spendere la propria capacità intellettuale e il proprio tempo per essere massimamente efficaci ed efficienti nell'attività lavorativa a fronte di una maggiore qualità del tempo libero da dedicare a sé stessi e alla propria famiglia.

Da quanto detto sino ad ora risulta implicito che l'obiettivo principale delle azioni di Work Life Balance risiede nel prevenire o diminuire lo stress dei Knowledge Worker per recuperare efficienza e produttività generando benessere organizzativo. Altresì ne risulta che un importante ingrediente dei progetti di questo tipo è la comunicazione.

INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

Riassumendo quanto esposto sino ad ora, l'approccio WICE al Work Life Balance si basa sulla seguente definizione:

“Recuperare la centralità della persona creando le condizioni per lo sviluppo personale ed il benessere organizzativo attraverso iniziative che massimizzino la qualità del tempo professionale e privato di ogni individuo”.

Ne risulta evidente l'impatto sui seguenti aspetti dell'Organizzazione:

- 1) Attraction e Retention
- 2) Motivazione e Appartenenza
- 3) Clima, Relazioni interpersonali
- 4) Formazione e Sviluppo Personale
- 5) Layout delle strutture, Processi e Organizzazione
- 6) Strumenti Informatici
- 7) Visibilità e Corporate Social Responsibility

INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

Sulla base di quanto evidenziato in termini di aree interessate dal Work Life Balance, nel momento in cui un'azienda decide di approcciare il tema, le principali motivazioni o prospettive di impatto sono:

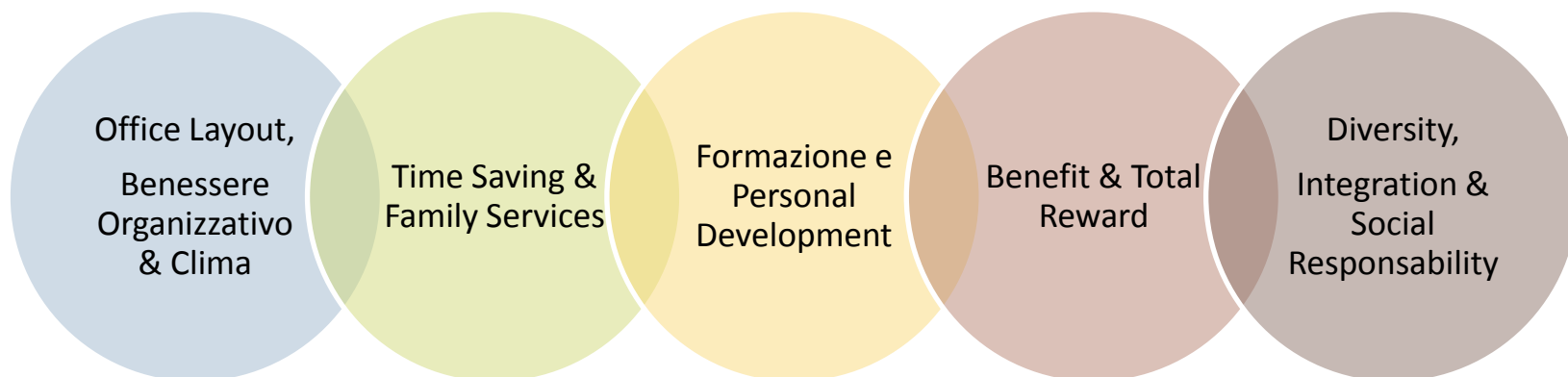
- 1) Attraction e Retention.** Aumentare la capacità dell'Azienda di attrarre e trattenere persone di talento (Best People). Un cenno particolare su questo tema è da rivolgere alla cosiddetta "Generazione Y" ovvero i giovani che si affacciano al mondo del lavoro e che in termini di motivazione, di modelli di apprendimento e di valori di riferimento rispondono a dinamiche differenti dalle generazioni che li hanno preceduti.
- 2) Motivazione e Appartenenza.** Aumentare il livello di motivazione ed il senso di appartenenza grazie ad iniziative concrete per facilitare la vita dei dipendenti.
- 3) Clima, Relazioni interpersonali.** Favorire la qualità delle relazioni interpersonali a qualsiasi livello, il rispetto reciproco e la comunicazione.
- 4) Formazione e Sviluppo Personale.** Favorire lo sviluppo individuale, in termini di capacità e competenze, attraverso strumenti formativi e informativi ulteriori rispetto ai piani aziendali.
- 5) Layout delle strutture, Processi e Organizzazione.** Favorire l'attività lavorativa attraverso layout degli uffici efficaci e processi organizzativi e decisionali senza colli di bottiglia.
- 6) Strumenti Informatici.** Favorire l'attività lavorativa introducendo sistemi informativi che siano di reale supporto anche in termini di usability e semplicità di utilizzo
- 7) Visibilità e Corporate Social Responsibility.** Attivare politiche di visibilità e CSR in cui i dipendenti non solo possano identificarsi ma a cui possano partecipare attivamente.

INDICE

- ▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶ Company WLB style
- ▶ Aspetti metodologici
- ▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶ Azioni intraprese
- ▶ Azioni da intraprendere

Nel momento in cui un'azienda decide di perseguire iniziative in tema di Work Life Balance, indipendentemente dalle motivazioni di fondo che portano a tale scelta, la prima questione da affrontare consiste nell'identificare a quale WLB Style l'azienda stessa appartenga. Lo stile coincide generalmente con l'approccio generale, con l'anima, dell'azienda ed è interessato da alcune direttrici di importanza e performance che si intendono ottenere (Percorso WLB).

In quest'ottica e a titolo di esempio, abbiamo identificato alcuni esempi di WLB Style:

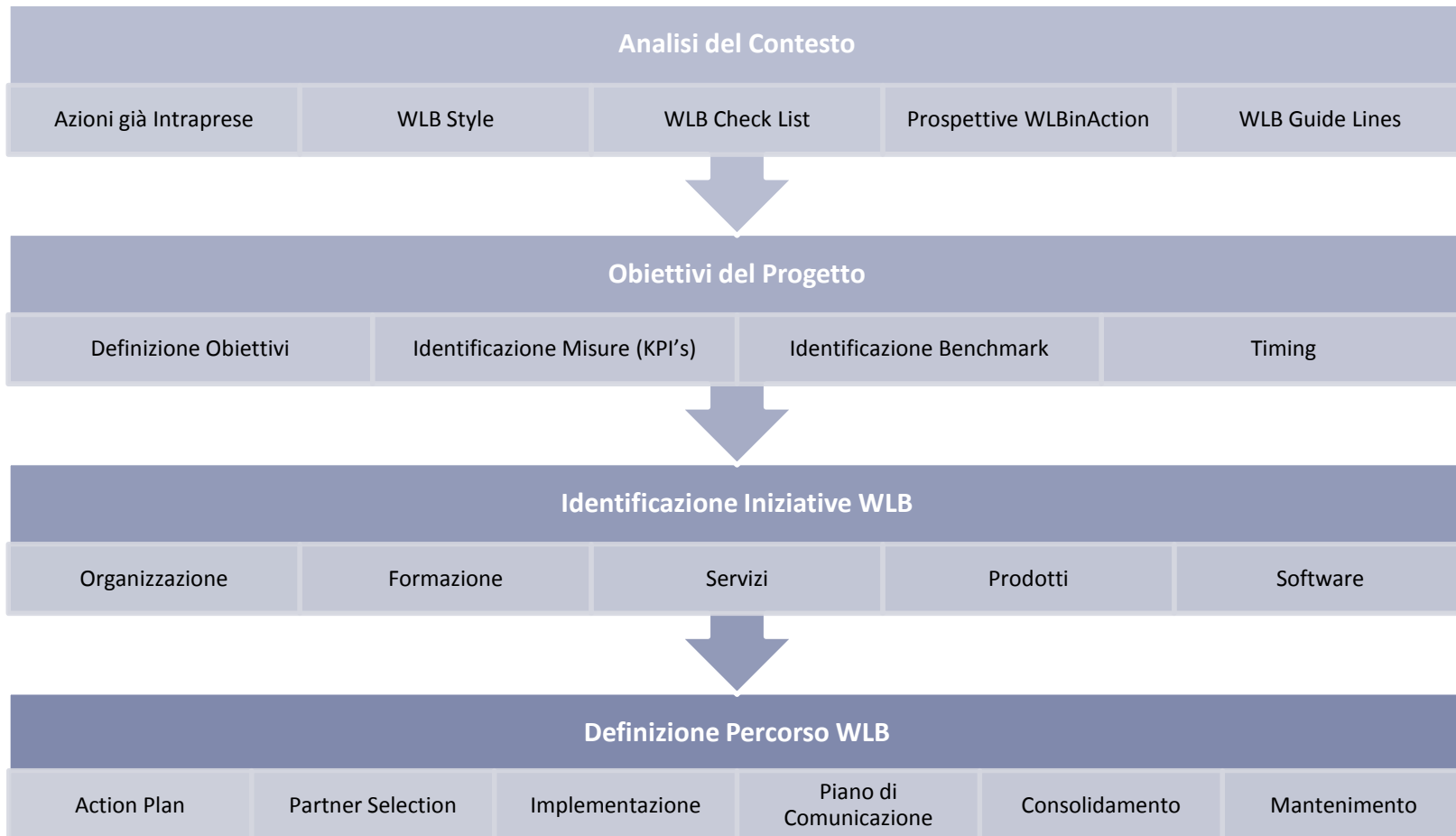
**INDICE**

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

Il WLB Style dipende dal punto del "percorso WLB" in cui l'azienda si trova, dal grado di concretezza che intende dare alle iniziative di Work Life Balance ed al livello di estensione di tali iniziative dall'Headquarter, alla periferia (Produzione, Filiali), al Field (Forza Vendita)

ASPETTI METODOLOGICI

WICE propone di affrontare un progetto WLB in base ai seguenti passaggi metodologici.



INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

WICE propone di affrontare un progetto WLB in base ai seguenti passaggi metodologici.

1. Analisi del Contesto. L'obiettivo di questa fase preliminare consiste:

1. nell'analisi puntuale di quanto l'azienda ha già realizzato o ha in animo di realizzare in termini di azioni di Work Life Balance,
2. nell'identificazione di un WLB Style di riferimento per "leggere" le iniziative intraprese e identificare i passi successivi,
3. nella somministrazione alla popolazione coinvolta della Survey WLB CheckList al fine di comprendere le esigenze degli utenti
4. nella valutazione dell'impatto delle iniziative intraprese sulle 7 prospettive WLB In Action (Attraction e Retention, Motivazione e Appartenenza, Clima e Relazioni interpersonali, Sviluppo Personale, Layout e Processi Organizzativi, Strumenti Informatici, Corporate Social Responsibility)
5. nella predisposizione di un book "WLB Guide Lines" per guidare l'implementazione delle azioni future.

2. Obiettivi del Progetto. Questa fase si propone di utilizzare quanto evinto dalla fase di Analisi del Contesto al fine di:

1. Identificare le prospettive WLBInAction su cui l'azienda intende attivarsi in termini di iniziative di Work Life Balance
2. Definire gli obiettivi che si intendono raggiungere ed il Timing generale del progetto
3. Progettare una WLB Scorecard identificando una serie di misure di riferimento (Key Performance Indicator) con cui misurare e monitorare i risultati del progetto e orientare le attività.

3. Identificazione Iniziative WLB. L'obiettivo di questa fase consiste nell'identificare concretamente quali iniziative specifiche l'azienda intende implementare nel corso del progetto. Ad ogni iniziativa viene associata una prospettiva WLBInAction, uno o più KPI's ed un budget di riferimento.

4. Definizione Percorso WLB. Nel corso di questa fase viene definito il piano di azione operativo, si procede all'eventuale selezione di partner terzi per la realizzazione di alcune tipologie di servizio (es. Convenzioni assicurative), si progetta il piano di comunicazione. Nel piano operativo di implementazione si pianificano anche azioni di consolidamento e mantenimento.

INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

WICE IDEAS PER IMPLEMENTARE IL WLB

WICE Italia
Via Lagrange, 8 - 20136 - Milano
Tel.: +39-02-67490434
Fax: +39-02-67490394

WICE France
Tour Crédit Lyonnais - 129,
rue Servient 69326 LYON CEDEX 03

<http://www.wice-group.com/>

Le idee WICE per implementare il WLB:

Wellness Manager. Introduzione della figura del Wellness Manager, ovvero del responsabile del Work Life Balance e del Benessere Organizzativo che sia attore principale delle politiche di Work Life Balance e punto di riferimento per i dipendenti.

Travel Manager. Estendere i vantaggi ottenuti dal Travel Manager, in termini di convenzioni con gli operatori del settore (es. compagnie aeree, catene alberghiere, car rent) ai dipendenti di sede (e non).

People Center. Integrare i servizi del People Center con attività di Coaching per i dipendenti (anche su temi extra lavorativi) e orientamento allo studio per i figli.

Wellness Assistant. Software prodotto da WICE da installare su ogni PC. Il sistema intercetta l'attività dell'operatore sul computer e dopo un tempo predefinito (da impostare anche in ottica compliance con la legge 626 sulla sicurezza sul lavoro) si attiva dando all'utente una pausa anti stress (ad esempio illustrando un esercizio di rilassamento). Il Wellness Assistant preleva contenuti da un CMS (Content Management System) centralizzato e può quindi essere un canale ulteriore per la comunicazione aziendale.

INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere



Time Saving

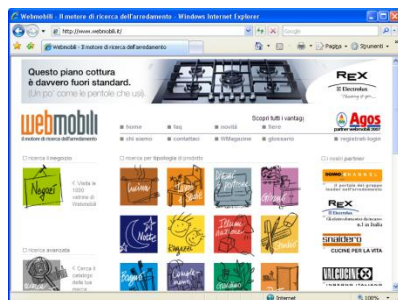
- 1) Prevedere un sistema di comunicazione di informazioni legate alla busta paga (es. giorni di ferie maturati, netto del mese, ecc.) via SMS
- 2) Prevedere un Sportello di assistenza legale e consulenza giuridica
- 3) Consulenze professionali (Amministratore Condominio, Architetto, Imprese, Acquisto/Vendita Immobili, ecc.)
- 4) Prevedere uno Sportello di assistenza e servizi rivolti agli anziani (es. convenzioni per ricercare badanti e servizi di assistenza domestica)

Family Services.

- 1) Prevedere posizioni aziendali che consentano quote di Telelavoro
- 2) Istituire uno Sportello Adozioni per fornire informazioni sul tema ai dipendenti interessati
- 3) Prevedere abbonamenti a web site specifici in campo pedagogico quali, ad esempio, il portale edufamily.it. Prevedere un sistema di voucher di sconto su mobili e complementi di arredo. Un canale di riferimento può essere il portale webmobili.it

INDICE

- » Che cosa si intende per WLB
- » Le 7 prospettive WLB in action
- » Company WLB style
- » Aspetti metodologici
- » Wice ideas per implementare il WLB
- » Azioni intraprese
- » Azioni da intraprendere



Diversity. Nell'ottica della valorizzazione delle differenze si potrebbe pensare a programmi di informazione e comunicazione culturale e sociale suddivisi per target di popolazione aziendale raccogliendo la testimonianza diretta dei dipendenti (ad esempio il mondo di Josh, il mondo di Sandra, ecc.) sulle difficoltà/opportunità della vita in azienda.

Corporate Social Responsibility. Nell'ottica di consentire ai dipendenti non solo di condividere le iniziative che l'azienda intraprende nell'area della Responsabilità Sociale, ma di essere direttamente protagonisti di tali azioni, si potrebbe pensare a:

- 1) Compensare le emissioni di CO2 delle auto dei dipendenti per il percorso casa/posto di lavoro acquistando certificati VER's o CER's (www.asjcleanplanet.it). Eventualmente si potrebbe pensare ad un adesivo da apporre sul parabrezza con la dicitura "La mia Azienda azzerava le emissioni di CO2 della mia auto per l'anno 2008".
- 2) Consentire donazioni prelevate direttamente dallo stipendio verso iniziative di solidarietà certificate dall'azienda (Ricerca, Adozioni a distanza, Cooperazione con paesi del Terzo Mondo, ecc.)

INDICE

- ▶▶ Che cosa si intende per WLB
- ▶▶ Le 7 prospettive WLB in action
- ▶▶ Company WLB style
- ▶▶ Aspetti metodologici
- ▶▶ Wice ideas per implementare il WLB
- ▶▶ Azioni intraprese
- ▶▶ Azioni da intraprendere

