PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 24 - numero 5200 di Giovedì 07 luglio 2022

Ambienti di lavoro basati sui risultati come fattore di malessere e benessere

La prima parte della presentazione di una tesi di laurea sugli ambienti di lavoro basati sui risultati come fattore di malessere e benessere. I luoghi di lavoro come universo composto di oceani rossi e oceani blu. A cura di Massimo Piovano.

Per favorire la riflessione su nuove strategie nella prevenzione la Fondazione AiFOS ha indetto il " Premio tesi di laurea nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro e sostenibilità", un Premio di cui PuntoSicuro è mediapartner.

*Per gli studenti premiati è possibile raccontare sul nostro giornale i loro lavori e oggi pubblichiamo la presentazione, che abbiamo diviso in due parti, della tesi "**Ambienti di lavoro basati sui risultati come fattore di malessere e benessere**" (Università degli Studi di Torino - Dipartimento Culture, Politica e Società - Laurea Magistrale in Sociologia). La tesi, scritta e presentata da **Massimo Piovano**, è stata premiata nel premiata nel 2021.*

*La tesi presenta le caratteristiche degli "**ambienti di lavoro basati sui risultati**". Questi ambienti sono fonte di malessere o benessere per i lavoratori?*

*Nella prima parte la presentazione si sofferma su alcuni studi che parlano dei luoghi di lavoro come un universo composto da due tipi di oceani: gli "**oceani rossi**" e gli "**oceani blu**", oceani basati su regole molto diverse. La seconda parte si soffermerà sui pilastri e i principi di un ambiente di lavoro basato sui risultati e su alcune specifiche esperienze aziendali.*

Attraverso il link finale è possibile visualizzare liberamente l'intera tesi.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[CSRS09_NSPRE] ?#>

Ambienti di lavoro basati sui risultati come fattore di malessere e benessere - Prima parte

Oceani rossi e oceani blu

Linguaggio da oceano rosso

Convinzioni da oceano rosso

Miti da oceano rosso

Dagli oceani rossi agli oceani blu

Un ***Ambiente di lavoro basato sui risultati*** è fonte di malessere o benessere per chi vi lavora? Questa è la domanda alla quale la mia tesi di Laurea Magistrale in Sociologia ha voluto rispondere.

Cosa si intende esattamente per ***Ambiente di lavoro basato sui risultati***? Si tratta della traduzione italiana dell'acronimo **ROWE** (*Results-Only Work Environment*), strategia di gestione del lavoro sviluppata intorno al 2001 da Cali Ressler e Jody Thompson che ha come fine ultimo quello di lavorare senza orari e luoghi stabiliti dal management, in un ambiente collaborativo dove i colleghi e la dirigenza non controllano le attività o i tempi dedicati ad esse, ma i risultati raggiunti.

Nell'***Ambiente di lavoro basato sui risultati*** i lavoratori continuano a svolgere sempre le stesse attività: parlare al telefono, lavorare al computer, leggere e inviare email, relazionarsi con i colleghi, superiori, incontrare clienti, scambiarsi idee, ma con una filosofia diversa volta a lasciare libero il lavoratore di organizzarsi, come e dove meglio crede. Anche se il ROWE non può essere applicato a tutti i settori d'attività, per molte professioni creative o impiegatizie può essere utilizzato. Secondo i ricercatori Amanda Cetrulo, Dario Guarascio e Maria Enrica Virgilitto (2020), circa 6,7 milioni di lavoratori italiani potrebbero lavorare con queste modalità.

L'***Ambiente di lavoro basato sui risultati*** non è però sinonimo di telelavoro, orario flessibile o di smart working e questo perché non è sufficiente fornire ai lavoratori la tecnologia necessaria per lavorare da casa, se poi si chiede loro di rispettare un orario di lavoro e si esercita un controllo costante sulle attività svolte.

L'***Ambiente di lavoro basato sui risultati*** non è pura fantasia o utopia, ma una realtà concreta applicata, ormai, da molte aziende, anche in Italia. In particolare, mi sono soffermato su un preciso caso aziendale di successo: Best Buy, il più grande rivenditore al dettaglio di elettronica di consumo negli Stati Uniti e tra le 500 compagnie di Fortune. Nello specifico, mi sono focalizzato sulle ricerche svolte da un'équipe di sociologi del centro per il lavoro flessibile e il benessere dell'Università del Minnesota, facenti capo a Erin Kelly e Phyllis Moen. I risultati sono molto incoraggianti, come avrò modo di documentare in questo articolo, anche se non mancano le criticità.

Quali sono le ragioni che mi hanno spinto a scrivere questa tesi? Le motivazioni che mi hanno spinto a occuparmi di questo tema di ricerca derivano, principalmente, dalla mia attività professionale e dai miei studi precedenti sulle Scienze della Comunicazione. Sono, infatti, giornalista pubblicista, RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione) e formatore sulla Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro da oltre vent'anni. In questi anni, dedicati a diffondere una cultura della

sicurezza tra i lavoratori, i preposti, i dirigenti e i datori di lavoro, mi sono spesso imbattuto in ambienti di lavoro differenti e con stili organizzativi diversi (stabilimenti industriali, medie e piccole realtà produttive, enti pubblici, ecc.). Nonostante le diversità, ho potuto constatare un denominatore comune tra i miei partecipanti ai corsi: il desiderio di lavorare in un contesto sicuro e salutare. Dove per "salute" si intende «uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o infermità» (OMS). Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti, con un clima lavorativo sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità, il dialogo, il rispetto, la fiducia, l'autonomia sono **indicatori di benessere**. Al contrario, sono **indici di malessere** lo stress, l'assenteismo, il disinteresse per il lavoro, il desiderio di cambiare lavoro, la confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti e così via (Avallone, Bonaretti 2003). In pratica essere in salute, in un contesto lavorativo, significa non solo non contrarre malattie professionali, ma stare bene sotto tutti i punti di vista: a livello fisico, mentale e sociale. Un obiettivo ambizioso, al quale nella realtà dei fatti non sempre si tende, come avrò modo di documentare nelle prossime pagine.

Oceani rossi e oceani blu

Pensiamo, per un momento, ai luoghi di lavoro come un universo composto da due tipi di oceani: gli **oceani rossi** e gli **oceani blu** (Kim e Mauborgne 2005). Gli **oceani rossi** rappresentano tutti i settori di lavoro oggi esistenti sia privati sia pubblici, nei quali si rispettano le stesse regole lavorative. Negli oceani rossi, infatti, i contratti di lavoro si basano principalmente su un orario di lavoro giornaliero e settimanale prestabilito; un luogo fisico dove recarsi al lavoro; permessi, ferie e riposi stabiliti; una retribuzione commisurata alla quantità e qualità del lavoro svolto; una organizzazione più o meno rigida del lavoro, ecc. Negli oceani rossi vivono numerosi "squali", pronti a tutto pur di avanzare nella propria carriera, compiacere i superiori e i clienti. In questi contesti la maggior parte dei lavoratori lotta, giornalmente, per aggiudicarsi qualche soddisfazione e avere più autonomia in ciò che svolge.

Gli **oceani blu** denotano, invece, tutti quei luoghi di lavoro in cui si sono cambiate da cima a fondo le regole del gioco. Negli oceani blu non vengono proposti nuovi modi di lavorare, ma di vivere. Anche se i lavoratori devono alla loro Azienda il meglio delle loro capacità, non necessariamente devono sacrificare il loro tempo o la loro vita. Negli oceani blu, in pratica, i lavoratori si sentono, generalmente, più soddisfatti, gratificati e valorizzati.

Per passare da un oceano rosso a un oceano blu, la chiave è quella di disegnare una nuova curva di valore che rappresenta la colonna portante di questa strategia. Attraverso il framework delle quattro azioni vedremo nello specifico come è possibile creare, anche per il mercato del lavoro, un oceano blu nel quale sia più bello e sano lavorare. Prima, però, è bene conoscere più a fondo l'oceano rosso incominciando dal suo linguaggio e dalla sua mentalità.

Linguaggio da oceano rosso

Riconosciamo un oceano rosso dal suo linguaggio intriso di parole a valenza suggestiva negativa. In questi casi il lavoro è descritto come fatica, sforzo, sudore, battaglia, guerra, lotta. La maggior parte della vita, però, è una realtà interdipendente, non indipendente. La maggior parte dei risultati dipende dalla cooperazione tra le persone. Il lavoro non deve necessariamente essere un campo di battaglia dove solo pochi vincono e altri perdono. Il lavoro potrebbe essere anche un luogo dove tutti trovano un equilibrio, un contesto favorevole, uno scopo.

Convinzioni da oceano rosso

Quelle che seguono sono alcune **convinzioni limitanti** che riguardano il lavoro, da oceano rosso, che perdurano nella mente di molti imprenditori, manager, dirigenti pubblici e anche tra molti lavoratori e lavoratrici.

- Gran parte del lavoro si esegue dal lunedì al venerdì dalle ore 9 alle ore 18.
- Solo chi è in ufficio lavora sul serio.
- Chi porta avanti le proprie attività da casa non sta davvero lavorando, perché il vero lavoro si fa seduti nel proprio ufficio.
- Chi porta avanti le proprie attività da casa sfrutta l'azienda perché invece di lavorare può fare altro: cucinare, fare le pulizie, guardarsi la tivù, leggere il giornale, ecc.
- I risultati sono direttamente proporzionali agli sforzi.
- Chi più lavora più merita.
- Le riunioni sono fondamentali.
- È importante incontrarsi faccia a faccia con i propri colleghi o superiori.
- Se si consente al dipendente di controllare il proprio orario di lavoro, questi se ne approfitterà.
- I dirigenti o i quadri non possono lavorare da casa perché non riuscirebbero a controllare i propri collaboratori.

Non esistono convinzioni buone o cattive, ma **credenze limitanti o potenzianti**. Sono depotenzianti tutte quelle che limitano le persone e le organizzazioni. Sono potenzianti quelle che, al contrario, infondono energia, motivazione e creatività per lavorare meglio e con meno patema d'animo.

Per passare da un oceano rosso a un oceano blu, la strada è quella di incominciare a dubitare di queste convinzioni limitanti e a porsi delle domande sulla loro validità. Per esempio, possiamo chiederci:

- Non ci sono eccezioni a queste credenze?
- In un'economia dell'informazione e dei servizi come è quella attuale, hanno ancora senso questi presupposti?
- Queste convinzioni non sono forse residui di un'epoca nella quale si lavorava in un certo modo perché non c'erano alternative?

Miti da oceano rosso

Esistono dei **falsi miti** che caratterizzano gli oceani rossi. Uno di questi è il ***mito del tempo***. Secondo questo paradigma i lavoratori sono remunerati per il tempo trascorso sul luogo di lavoro e per i risultati che eventualmente conseguono. In pratica, la stragrande maggioranza dei lavoratori è tenuta a portare a termine i propri compiti, ma allo stesso tempo a trascorrere un determinato tempo all'interno del proprio luogo di lavoro. Oggi, però, questo falso mito è obsoleto, perché per molte professioni, più che il tempo trascorso, contano molto di più i risultati che si ottengono o non ottengono.

Un altro mito da oceano rosso è il ***presenzialismo*** ovvero il vezzo di essere sempre presenti al lavoro anche quando non ci si sente bene e dovremmo stare a casa a riposarci. Purtroppo il presenzialismo è tanto diffuso e, per alcune realtà lavorative, anche molto apprezzato perché è sinonimo di impegno, professionalità e attaccamento aziendale. Anche in questo caso, presenzialismo non è sinonimo di lavoro efficace.

Abbiamo poi il mito del ***controllo*** secondo il quale il lavoro è disciplina, rigore, ordine. I lavoratori si devono recare in Azienda non per giocare ma per lavorare. Le Aziende non si possono permettere fannulloni o furbetti. Per questo bisogna che chi di

dovere vigili e controlli. D'altra parte anche la Legge ricorda che: «Il prestatore di lavoro deve usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta, dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale. Deve inoltre osservare le disposizioni per l'esecuzione e la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende» (art. 2104 C.C.). Sappiamo che nella realtà i manager non possono controllare sempre tutti i loro subordinati. Tuttavia, il mito del comando è cruciale per la stessa sopravvivenza dell'organizzazione che opera in un oceano rosso.

Un altro mito che è ho affrontato ha riguardato quello del ***comando***. A questo proposito, Goffman (1959) descrive il rituale del dare ordini come una rappresentazione teatrale nella quale entrambe le parti conoscono e recitano la loro parte. Infine, abbiamo evidenziato il ***mito delle riunioni***. Esse non sono sempre utili e produttive. Anzi, alcune indagini hanno rilevato che molte riunioni sono un vero e proprio spreco di tempo e di denaro. Perché allora persiste il mito delle riunioni? Il problema non è la riunione in sé, ma i preconcetti che essa nasconde, ovvero che l'atto stesso di riunirsi sia anche una forma di lavoro. Se porta a qualcosa di concreto è lavoro. Se invece non produce nulla, è una perdita di tempo e di denaro.

Dagli oceani rossi agli oceani blu

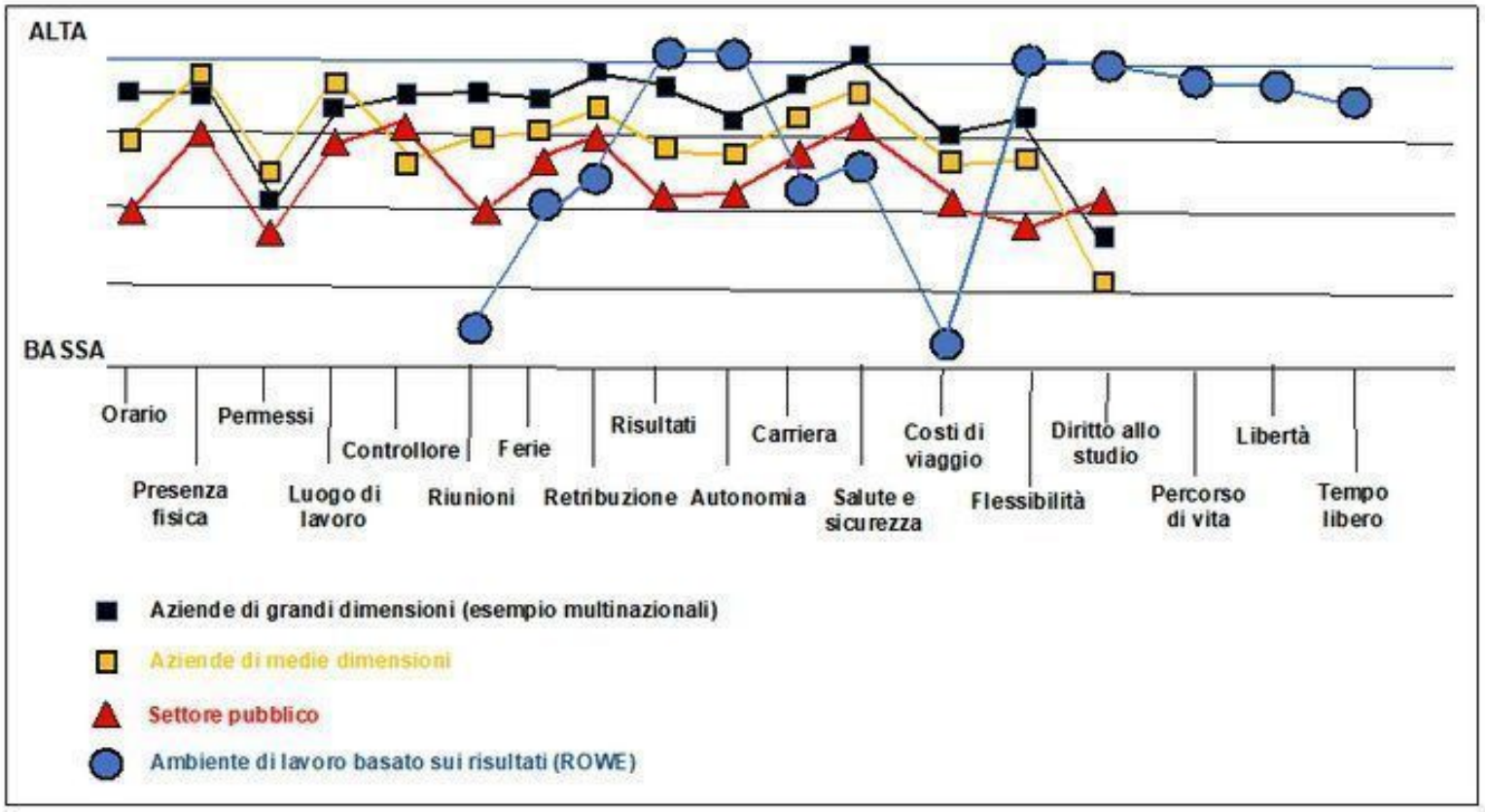
Per creare un oceano blu Kim e Mauborgne (2005) suggeriscono di rispondere a quattro domande fondamentali che sfidano la logica tradizionale consentendo di modificare lo status quo. Sono domande molto potenti perché stimolano la creatività e suggeriscono nuove prospettive per lavorare in un'ottica di maggiore soddisfazione e benessere. Queste domande invitano a: 1) *eliminare* i fattori che il mercato del lavoro dà per scontati; 2) *ridurre* quei fattori che non danno valore aggiunto; 3) *creare* quei fattori che non sono mai stati offerti nel lavoro; 4) *aumentare* quei fattori che creano valore aggiunto.

Tabella 1 - Il framework delle quattro azioni applicato all'Ambiente di lavoro basato sui risultati (ROWE).

Eliminare	***Aumentare***
- Orario. - Presenza fisica. - Permessi. - Controllore. - Luogo di lavoro.	- Risultati. - Autonomia. - Flessibilità. - Carriera. - Diritto allo studio.
Ridurre	***Creare***
- Riunioni. - Costi di viaggio.	- Percorso di vita. - Tempo libero. - Libertà

Ho applicato il framework all'***Ambiente di lavoro basato sui risultati*** e sono riuscito a tracciare una curva diversa da tutte le altre. Questa curva è stata la prova che è possibile, anche per il lavoro, uscire dalle acque agitare degli oceani rossi per navigare in acque più quiete come quelle degli oceani blu.

Figura 1 ? La nuova curva di valore dell'oceano blu.



- *fine della prima parte ?*
- *vai alla seconda parte "Riflessioni sui fattori di benessere e malessere nei luoghi di lavoro"*

Massimo Piovano

***Scarica la tesi di laurea*:**

" Ambienti di lavoro basati sui risultati come fattore di malessere e benessere", Università degli Studi di Torino - Dipartimento Culture, Politica e Società - Laurea Magistrale in Sociologia ? Tesi di laurea: "Ambienti di lavoro basati sui risultati come fattore di malessere e benessere" ? Relatore Prof. Luca Storti ? Laureando Massimo Piovano - Anno accademico 2019 ? 2020 (formato PDF, 4.99 MB)

 Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it