

A favore della flessibilità

di Paul Nahan (Working Mother , October 2009 - tradotto da Emanuele Rizzardi)

Mentre le aziende sferzano i libri paga, diversi genitori che lavorano temono di complicare ulteriormente la loro situazione chiedendo più flessibilità. La crisi economica annullerà decine di anni di conquiste? Gli esperti valutano se è saggio chiedere ciò di cui avete bisogno.

Per Jackie Tinsley il tempo sta per scadere. Il suo primo bambino può arrivare da un momento all'altro, ma lei, revisore aziendale, non ha ancora avuto il coraggio di chiedere al suo datore di lavoro l'orario flessibile che vorrebbe dopo il congedo di maternità. Lei è una stella nascente della sede di Chicago della Grand Thornton, ha 28 anni, e non riesce a cliccare "invia" nella e-mail che ha scritto al suo capo. Nel pieno della crisi e con un record di licenziamenti, si preoccupa di chiedere un qualsiasi cambiamento per non mettere a repentaglio una promozione sicura e le prospettive di carriera in una delle cinque più importanti società di revisione statunitensi. In questo clima di incertezza economica Jackie non è l'unica ad essere in ansia. La disoccupazione cresce, i budget aziendali calano e i genitori che lavorano si preoccupano di non uscirne nel migliore dei modi chiedendo orari flessibili e altri benefici a favore delle loro famiglie. Storie di madri che hanno tagliato i brevi congedi di maternità, lasciato il lavoro a distanza o che hanno optato per una presenza più duratura in ufficio per salvare il loro lavoro e le loro carriere sono all'origine di diversi ripensamenti sulla flessibilità nel posto di lavoro. Ci si chiede se questa crisi annullerà decine di anni di progresso.

“Se accettare un orario di lavoro flessibile o lavorare quattro giorni alla settimana ti fa sentire più vulnerabile, non sei portato ad approfittarne”, dice Karen Sumberg, vice presidente del Center for Work-Life Policy, un *think tank* senza scopo di lucro con sede a New York. E dal momento che l'alta disoccupazione può sopravvivere molto tempo dopo la crisi, “il mio presentimento è che i datori di lavoro non sentiranno molta pressione per venire incontro alle esigenze delle persone”, aggiunge il senior economist Heather Boushey, del Center for American Progress, un think tank progressista di Washington, D.C.

Nonostante tutto, però, i datori di lavoro non hanno abbandonato la flessibilità lavorativa come un importante beneficio per gli impiegati. Quest'anno i vincitori del [Working Mother 100 Best](#), per esempio, continuano il loro impegno ad offrire e ad espandere questi benefici anche se l'economia indietreggia: la maggioranza delle aziende vincitrici (72%) ha sistemi di tracking, corsi di formazione e personale dedicato ad assicurare che le politiche work/life siano implementate correttamente, e i direttori dell'86% delle aziende dicono che cercano continuamente modi non solo di migliorare le opzioni di flessibilità esistenti, ma anche di aggiungerne altre. Inoltre il 94% delle aziende vincitrici affermano che oltre a cercare di venire incontro ai bisogni degli impiegati, è essenziale per la loro strategia di business offrire flessibilità. “Faccio questo perché aiuta il mio business”, dice Stacey Gibson, senior director di work/life e delle relazioni con gli impiegati nella sede di New York della

Bristol-Meyers Squibb, una delle vincitrici dell'edizione 2009. “La flessibilità non è necessariamente associata ad un alto costo se l'impiegato diventa più produttivo e aiuta il business a crescere”.

Le nostre 100 Best non sono solo promotori della flessibilità. In tutti gli Stati Uniti la percentuale di aziende che offrono orari di lavoro flessibili, lavoro a distanza e settimane brevi è rimasto costante nel 2009 rispetto l'anno precedente, secondo un sondaggio del giugno 2009 della Society for Human Resource Management. Altri sondaggi rivelano risultati simili: il 62% degli impiegati dice di godere dello stesso livello di flessibilità sul lavoro rispetto lo scorso anno e il 20% addirittura di più, secondo il sondaggio nazionale della società di consulenza Work+Life Fit, di Madison, New Jersey. La ragione, dice Cali Williams Yost, Amministratore Delegato della Work+Life, è semplice: la flessibilità è conveniente e potente. La flessibilità aiuta le Direzioni a risparmiare denaro sui costi di gestione, a trattenere i talenti e a creare forze lavorative mobili capaci di lavorare dovunque e in qualsiasi momento.

Ann Andreosatos è d'accordo: leader delle iniziative work/life nazionali per la Procter & Gamble di Cincinnati, nota che la flessibilità è una necessità se il lavoro è organizzato in tutto il mondo per 24 ore al giorno. Questa è una delle ragioni principali per cui, anche in tempo di crisi, Procter & Gamble, tra le vincitrici di 100 Best del 2009, ha scelto di rilanciare ed espandere la sua già ampia offerta work/life (che include un sistema informativo sulla flessibilità, *mentoring* e *career coaching*), includendo una campagna promozionale di primo piano per farla conoscere all'esterno. Ha funzionato: l'uso di settimane di lavoro brevi tra i colossi industriali di prodotti di consumo è quadruplicata dal suo rilancio nel 2008. “L'idea generale della flessibilità è la premessa che ci sono persone che lavorano in modo più efficace, dove, quando e nel modo che hanno bisogno”, spiega la Andreosatos. “Non si può più parlare di lavoro con gli stessi parametri desueti che utilizzavamo nel ventesimo secolo”, anche in un'economia in recessione.

Quale lezione per milioni di madri lavoratrici negli Stati Uniti? La flessibilità e altre misure *family friendly* sono a disposizione, ma bisogna continuare ad esigerle. Occorre inoltre ricordare che la flessibilità porta beneficio alla società in termini di produttività e risparmio di costi, i programmi work/life possono aiutare a rinvigorire il morale e ad attrarre i migliori dipendenti quando c'è poca disponibilità di cassa per bonus e aumenti di stipendi. Questi programmi promuovono inoltre la lealtà dei dipendenti. Prendete ad esempio Jennifer Fron Mauer. Dopo aver lasciato due lavori perchè non riusciva a trovare l'equilibrio tra famiglia e lavoro, Jennifer ora sta per ricevere l'incarico di direttore della comunicazione della Ricerca e Sviluppo di Bristol-Meyers Squibb, soprattutto per i considerevoli benefici in termini di flessibilità con cui la società biofarmaceutica l'ha recentemente aiutata a far fronte ad un tipico problema di genitori: un atto di bullismo a scuola. Quando lo scorso anno un bambino dell'asilo ha molestato al campo giochi sua figlia di 5 anni, Jennifer ha iniziato a lavorare via internet un giorno a settimana e a passare periodicamente la sua pausa pranzo a trovare sua figlia a scuola. Gli episodi di molestie sono finiti subito. “E' molto importante essere in grado di far fronte agli impegni di genitore”, dice la madre di due bambini. “Ma è anche molto importante essere in grado di avere una carriera stimolante e fiorente. Quando trovi un posto dove puoi avere entrambi, ci rimani”.

Oltre a offrire ottimi benefici work/life, è ugualmente importante creare una cultura lavorativa che li

incoraggia. Per sette anni Erica O'Malley, il capo di Jackie Tinsley, responsabile della National Benefit Plan Practice della Grant Thornton, è stata di esempio lavorando con settimane brevi e orari flessibili, anche quando faceva carriera nella società. "Sento che se lei può, anche io posso farlo", dice Jackie. Oggi, 12 delle 15 mamme che compongono la squadra di 19 di Erica usufruisce di soluzioni contrattuali di lavoro flessibile. Per Erica, anche lei madre di cinque figli - Jimmy, di 16 anni, Mary, 15, Kelly, 13, Danny 10 e Tommy, 7 - le opzioni di lavoro flessibile sono uno strumento potente per aiutare dipendenti preziosi come Jackie ad essere contenti e a far risparmiare denaro all'azienda. I conti sono presto fatti: ogni impiegato perso costa alla Grant Thornton circa \$70.000 e il basso tasso di turnover (3,5%) del team di Erica aiuta a migliorare i risultati del bilancio dell'azienda. "La ricompensa è trattenere i talenti migliori", dice. "I costi che evitiamo sono quelli di selezione, formazione e mancata produttività, perché la produttività di un nuovo impiegato è solitamente bassa".

Anna Lang, capo dell'ufficio risorse umane della Grant Thornton, è d'accordo e nota che alla fine è tutta questione di business. "Ciò che Erica cerca è il risultato: 'i miei uomini stanno dando i risultati che dobbiamo dare ai nostri clienti?'" , dice la Lang. E aggiunge: "penso che la flessibilità abbia bisogno di adattarsi al modello di business. E può farlo in modo eccellente".

Nel momento in cui il motore dell'economia degli Stati Uniti sta ripartendo, gli esperti dicono che una tempesta perfetta di tre potenti forze generazionali - l'avvento della Generazione Y, le carriere infinite dei "baby boomers" e una nuova era di padri lavoratori - potrebbe aiutare ad aumentare il ruolo della flessibilità nella vita aziendale di ogni giorno.

Per iniziare, la Generazione Y, altrimenti conosciuta come la *laptop generation* (i giovani che vanno dai venti ai trent'anni) ha già forzato un cambiamento nelle menti di molti impiegati con la sua abitudine a lavorare ovunque, dai bar ai parchi pubblici ai treni per pendolari. "Penso che il prossimo grande spostamento che vedremo sarà nella nozione di lavoro che avevamo: lavorare esclusivamente dal posto di lavoro", predice Kathie Lingle, executive director della Alliance for Work-Life Progress della WorldatWork di Scottsdale, Arizona. Invece, dice, il lavoro sarà che cosa si fa, quando e dove è più sensato.

In contemporanea milioni di *baby boomers* scelgono di continuare a lavorare oltre l'età pensionabile, ma dettando le loro condizioni. Inoltre i lavoratori chiedono più flessibilità per prendersi cura dei genitori anziani e dei bambini, fenomeni che allargheranno l'esercito dei lavoratori flessibili, dice Yost. "Una delle esigenze più frequenti è la cura degli anziani", aggiunge Latisha Hamilton-Williams, direttore HR operations and analytics al Blue Cross and Blue Shield del North Carolina, un'altra società vincitrice del concorso 100 Best. (In risposta, l'attenzione ai servizi medici ora offre una linea dedicata 24 ore su 24, podcast e consigli video che aiutano i lavoratori in tutto, dall'assistenza a casa fino alle pratiche burocratiche *Medicare*). Infine i padri stanno prendendosi più responsabilità a casa. Le madri fanno ancora tanto, ma i papà, tra il 1965 e il 2003, hanno triplicato il loro carico di lavoro con i bambini, secondo il Council on Contemporary Families e, non è una sorpresa, molti di loro chiedono ora più flessibilità per organizzarsi in tutto. E' un desiderio che dovrebbe aiutare le madri che lavorano, dice la Yost. "Quando le società creano un supporto specifico per le madri il messaggio che mandano è: 'le donne sono le uniche che non ce la fanno a

far quadrare tutto’”. Invece programmi neutrali per genere lanciano un messaggio di sostegno per le famiglie che lavorano. E’ il messaggio che il “papà in carica”, il Presidente Barack Obama, ha abbracciato circondandosi di esperti work/life e promettendo di rendere il Governo Federale un modello di impiego flessibile. Tutti questi fattori assieme, la crisi, la Generazione Y, i *baby boomers*, i papà e perfino il Presidente Obama, possono aiutare a porre fine a visioni obsolete di come papà e mamme lavoravano oggi. “Questa crisi è un chiodo sulla bara di alcuni dei modelli di lavoro e di casa che possediamo dagli anni ‘50”, dice Yost, e questo avviene perché la flessibilità non è in pericolo nonostante la crisi.

E’ una lezione che Jackie Tinsley ha imparato sulla sua pelle quando alla fine ha spedito al e-mail al suo capo e ha ottenuto gli orari che sperava. Oggi lavora un giorno a settimana da casa e gli altri giorni arriva in ufficio alle 8 di mattina dopo aver lasciato suo figlio Adamson all’asilo. “Pensavo in continuazione: il mio lavoro è molto importante e non voglio metterlo a rischio”, dice. “Ora le mie paure sono svanite”.

Box – Campioni di flessibilità

Tre sostenitori in prima linea che lavorano per mantenere sana e salva la flessibilità, anche sul lavoro

Elliot Barnathan, *Executive Director dell’Immunology Clinical R&D, Centocor R&D, Johnson & Johnson Company, Malvern, Pennsylvania*

Quando Susan Flavin, una componente del gruppo di ricerca clinico del Dott. Elliot Branathan, ha dovuto affrontare un estenuante periodo di due anni - la nascita prematura di due gemelli, la morte di suo padre, l’operazione chirurgica del figlio di 2 anni, un cancro al seno - il Dott. Branathan le ha dato il tempo di cui aveva bisogno. Susan, in cambio, non ha mai perso un colpo. “Se metti le menti delle persone a riposo e dai loro la libertà di concentrarsi sulle loro questioni familiari, saranno sempre i tuoi migliori dipendenti”, dice il Dott. Branathan, anche lui padre di tre figli. “E finiscono per darti molto di più di quello che ti avrebbero dato senza questa flessibilità”.

Erica O’Malley, *National Benefit Plan Practice, Grant Thornton, Chicago*

Erica O’Malley non solo dà ai suoi dipendenti flessibilità, ma la vive in prima persona. Sostenuta da madri lavoratrici che utilizzano orari di lavoro flessibili, ha costruito una serie di fiorenti pratiche di incentivi che è un modello per il resto della sua società di revisione. “La chiave è essere sicuri di stare portando un caso di business ai tuoi impiegati”, dice O’Malley, che ora è diventata partner. Mentre O’Malley faceva carriera ed educava cinque figli, aggiustava frequentemente il suo orario di lavoro. Quattro suggerimenti che dà quando è necessario aumentare la flessibilità: 1. visualizza come vorresti che la tua vita funzionasse, 2. parlane con il tuo coniuge, 3. riesaminalo e modificalo

come necessario.

Stacey Gibson, *Senior Director della Work/Life and Employee Relations, Bristol-Myers Squibb, New York*

Famosa tra gli esperti di work/life, Stacey Gibson ha lavorato per rendere il suo posto di lavoro più flessibile dalla fine degli anni '90, facendosi paladina delle ragioni dei genitori lavoratori con offerte che andavano dal supporto a casa al sussidio per l'asilo, fino all'orario flessibile, al telelavoro e alla cura dei genitori. Nonostante la crisi, la Gibson non crede che la flessibilità work/life stia facendo marcia indietro. La vede invece risaltare negli elenchi degli incentivi e delle culture aziendali come qualcosa di atteso, discusso ed implementato come parte del lavoro di tutti i giorni. Detto questo la Gibson afferma: “ho grande speranza per le prossime generazioni che stanno arrivando”.