

Diritto e volontà di disconnessione, due elementi che devono viaggiare in parallelo

di Gabriele Morandin e Marcello Russo

Dipartimento di Scienze Aziendali e Bologna Business School, Università di Bologna

e Sabrina Pellerin, Ariane Ollier-Malaterre, Ellen E. Kossek, Marie-Colombe Afota, Luc Cousineau, Charles-Étienne Lavoie, Emmanuelle Leon, Barbara Beham, Ameeta Jaga, Jichang Ma, Chang-qin Lu e Xavier Parent-Rocheleau

Gli autori di questo contributo – docenti in diversi atenei del mondo e membri dell'International Network on Technology, Work and Family (INTWAF) della Università del Quebec a Montreal – si interrogano se i contributi della ricerca scientifica, le esperienze delle organizzazioni di lavoro e le policy delle istituzioni governative possano dialogare per fornire soluzioni a quello che si annuncia come uno dei fenomeni più rilevanti nella vita moderna: la necessità di moderare i nostri comportamenti di connettività.

Il punto da cui partire è la diffusa sensazione di autonomia che forniscono i mobile device, smartphone in primis. La possibilità di poter lavorare in contesti diversi dall'ufficio tradizionale e in ogni momento della giornata ha sviluppato in molti la convinzione che questi strumenti siano essenziali per conseguire migliori prestazioni sul lavoro e un soddisfacente work-life balance. Tuttavia, vari studi empirici hanno messo in luce come la percezione di autonomia e ubiquità siano soltanto un'illusione. Le conseguenze sul livello di stress e sulla salute individuale sono oramai evidenti, così come le ricadute a livello organizzativo (es., perdita di coinvolgimento e dimissioni volontarie).

In un articolo pubblicato di recente su una rivista internazionale¹, dia-

¹ Pellerin S., Ollier-Malaterre A., Kossek E. E., Afota M.-C., Cousineau L., Lavoie C.-É., Leon E., Beham B., Morandin G., Russo M., Jaga A., Ma J., Lu C.-q., Parent-Rocheleau X. 2023. The right to disconnect. *Stanford Social Innovation Review*, 21: 41-45.

mo voce ed enunciamo tre principi che presenteremo di seguito e che alimentano una discussione più consapevole sul diritto alla disconnessione, favorendo al contempo la promozione di contesti lavorativi e sociali desiderabili.

PRINCIPIO 1 INCLUSIONE

Il diritto alla disconnessione dovrebbe essere assicurato a tutti i lavoratori e in tutti i Paesi. Tuttavia, le iniziative aziendali e i provvedimenti legislativi sono troppo spesso confinati ad alcune categorie professionali, per esigenze collegate alle caratteristiche del lavoro. Salvaguardando alcuni, ma non altri, si genera evidentemente non solo iniquità, ma anche un'eccessiva flessibilità nell'applicazione della policy, rendendone vani gli obiettivi. Rimarcare l'universalità di tale diritto, invece, ribadisce con chiarezza quale dovrebbe essere il presupposto degli interventi organizzativi e legislativi. Questo non esclude il fatto che il diritto alla disconnessione sia anche una scelta individuale, non rimandabile a terzi. Numerosi studi evidenziano come l'attivazione di comportamenti di connettività più consapevoli e moderati passi attraverso un'esplicitazione di quali siano le reali motivazioni e gli obiettivi che si intende perseguire. *Concentrarsi maggiormente sul lavoro? Promuovere un modello di genitorialità più presente e partecipativo? Riuscire a trovare*

occasioni di rilassamento e contatto con il mondo presente senza essere continuamente distratti da stimoli digitali piuttosto che vivere? Quale immagine di leader comunicare? Stabilire uno o più di questi obiettivi, discutendone anche all'interno delle famiglie, delle aule e dei gruppi di lavoro, può migliorare sensibilmente la capacità di gestire i mobile device in modo da massimizzarne i benefici e ridurre i rischi di dipendenza.

PRINCIPIO 2 CULTURA ORGANIZZATIVA

Il diritto alla disconnessione può essere interpretato in modo assai diverso a seconda del contesto organizzativo in cui si lavora. In assenza di una cultura che supporta questo diritto, piuttosto che penalizza coloro che cercano di esercitarlo, policy aziendali e provvedimenti legislativi rimarranno teorici o, ancor peggio, solo simbolici. Paradigmi culturali, come il *work-devotion scheme* o l'*ideal worker framework* – che promuovono l'idea che il lavoratore migliore sia disponibile a lavorare 24/7, hanno sviluppato elevate aspettative sulla reattività dei lavoratori ai messaggi lavorativi che mal si conciliano col diritto alla disconnessione. Inoltre, le recenti scelte in materia di smart working sono spesso presentate dalle aziende come delle concessioni, dei benefit, ai lavoratori più "fortunati". Questo alimenta un obbligo di reciprocità che spinge i lavoratori fortunati a ricambiare lavorando di

più e a qualsiasi ora per compensare la mancata presenza in ufficio. Solo stabilendo delle policy che affermino in modo chiaro che “disconnettersi” la sera o nel week-end sia auspicabile e che siano legittimate da chi occupa ruoli manageriali è possibile creare le condizioni per l’esercizio di tale diritto. Questo contribuirebbe anche a favorire un cambiamento negli stereotipi sul lavoratore ideale che potrebbe generare effetti positivi nella società al di là del diritto in questione. Evidentemente un ruolo centrale in questo processo di cambiamento culturale è assunto da coloro che occupano una posizione apicale, chiamati a fornire il corretto esempio e rispettare il tempo di non lavoro dei collaboratori.

PRINCIPIO 3 FLESSIBILITÀ

Il diritto alla disconnessione non può prescindere dalle preferenze e dagli obiettivi individuali. In uno studio del 2019, alcuni autori di questo articolo hanno identificato quattro obiettivi che i lavoratori tentano di perseguire quando decidono di moderare i propri comportamenti di connettività: 1) migliorare le proprie performance in ambito lavorativo e nella vita privata; 2) stabilire una filosofia digitale che aiuti a utilizzare i dispositivi digitali nel rispetto dei propri valori; 3) minimizzare la possibilità di assumere comportamenti non consoni all’etichetta necessaria nelle interazioni sociali e 4) assumere comportamenti che permettano di dare la giusta priorità agli stakeholder più importanti nella propria vita.

Lo studio ha evidenziato che il desiderio di disconnessione non è soltanto finalizzato a ridurre l’impegno sul lavoro per avere più tempo da dedicare alla vita personale. Tutt’altro. La maggior parte delle persone ha evidenziato il desiderio di voler moderare l’utilizzo dei propri device per essere più concentrati e produttivi sul lavoro. Il diritto alla disconnessione può

quindi generare una condizione win-win sia per lavoratori che per aziende.

Assumendo questa prospettiva, è evidente che stabilire regole e tempi di disconnessione, obbligando il lavoratore a essere disconnesso in base a esigenze aziendali che sono inevitabilmente standardizzate, è una forte limitazione alla discrezionalità individuale, riducendo la possibilità di esercitare un diritto che per sua natura deve poter essere libero e fruibile in qualsiasi momento.

QUALE FUTURO PER IL DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE?

I provvedimenti che disciplinano il diritto alla disconnessione, seppure apprezzabili nelle loro intenzioni, sono poco utilizzati o inefficaci. In questo articolo abbiamo presentato tre principi attorno cui progettare interventi e policy:

- assicurarsi che il diritto alla disconnessione sia applicabile a tutti;
- favorire un allineamento tra diritto alla disconnessione e cultura organizzativa;
- essere consapevoli della realtà e dei bisogni individuali, in modo che ognuno possa esercitare la propria libertà di espressione, senza danneggiare le esigenze altrui.

Il diritto alla disconnessione ovviamente non può magicamente modificare il problema della iper-connettività e dello scarso livello di work-life balance sperimentato da tanti lavoratori. Tuttavia, la recente pandemia e i vari lockdown hanno spinto i lavoratori a porsi delle domande importanti sull’importanza del lavoro nella loro vita. Il dibattito è in corso a livello globale.



A livello governativo, si assiste a diversi tentativi di legiferare il diritto alla disconnessione come diritto universale dei lavoratori. Francia, Portogallo, Spagna e Belgio sono alcuni esempi di Paesi che hanno emanato provvedimenti volti a disciplinare il diritto alla disconnessione, rimandando poi alle organizzazioni e alla negoziazione sindacale la decisione su come esercitare nel quotidiano questo diritto individuale. Si tratta di provvedimenti spesso simbolici a cui non sempre fanno seguito decisioni concrete da parte delle aziende. In Francia, ad esempio, nonostante il diritto alla disconnessione esista dal 2017, molte imprese hanno fatto poco per adeguarsi a tale provvedimento. Uno dei motivi riguarda l’assenza di un sistema di sanzioni che colpisca i datori di lavoro nel caso questi diritti siano violati. In Italia esistono primi timidi segnali di regolamentazione su questo tema (es. l’Art. 19, Legge 81/2017 sulle misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato), ma una reale discussione che coinvolga tutti gli attori, in primis le imprese, è ancora marginale. Questo non è necessariamente un fatto negativo, perché è possibile avvantaggiarsi dalle esperienze esistenti. ©

Freepik