Zeitschrift: Iride : rivista di economia, sanità e sociale
Herausgeber: Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI
Band: - (2017)
Heft: 2

Artikel: Dai tempi frammentati ai tempi condivisi
Autor: Lepori, Angelica / Tschudi, Danuscia
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1044666

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Angelica Lepori e Danuscia Tschudi

Angelica Lepori è docente-ricercatrice presso il Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale. Si occupa prevalentemente di tematiche relative all'organizzazione del lavoro e alle sue ricadute sulla salute. Danuscia Tschudi è ricercatrice presso il DEASS. I suoi temi di approfondimento sono le carriere, l'organizzazione del lavoro e la formazione professionale in un'ottica di genere.

Dai tempi frammentati ai tempi condivisi

Tempi di lavoro e tempi di vita non sono sempre facili da coordinare e conciliare, in particolare per le donne ma sempre più anche per le giovani generazioni. Si tratta quindi di ripensare l'organizzazione dei tempi di lavoro per garantire una migliore qualità di vita e aumentare la soddisfazione al lavoro. Un esempio può venire dall'introduzione del *Jobsharing*, vale a dire il lavoro condiviso.

Il tempo, l'inesorabile trascorrere delle ore, dei giorni, e degli anni è un elemento determinante nei percorsi di vita femminili e maschili. La problematica del tempo emerge non solo nelle carriere e nelle famiglie, ma anche nei progetti formativi, professionali e personali dei giovani, donne e uomini, che si affacciano sul mondo del lavoro.[1] Il tempo assume però un significato diverso al femminile e al maschile. Per le giovani ventenni, il tempo che passa, "fugge e non si arresta un'ora", è un elemento di preoccupazione. Al maschile invece sembra esserci "tutta la vita davanti". Nelle interviste ad una ventina di giovani che hanno concluso la maturità professionale[2] la preoccupazione del tempo che passa ha un impatto sulle scelte formative e professionali delle giovani donne: formazioni ritenute troppo lunghe sono scartate, esperienze professionali all'estero sono valutate con cautela perché potrebbero ritardare progetti personali. Nella maggior parte delle testimonianze nelle quali è manifestato il desiderio di maternità non vi è l'idea di una rinuncia al lavoro, vi è un'anticipazione della difficoltà di armonizzare impegni familiari e professionali, con la consapevolezza che i compiti di cura e domestici, in particolare dopo la nascita di un figlio, siano ancora appannaggio delle donne. I giovani, invece, ritengono che il tempo sia dalla loro parte. Al femminile il desiderio di una famiglia porta a valutare i tempi con attenzione, per acquisire competenze ed esperienza professionale prima della nascita di un figlio e per continuare a crescere professionalmente anche dopo la maternità. Al maschile appare, in modo più o meno esplicito, il modello del *breadwinner*, dell'uomo che ha il compito del sostentamento della famiglia. Questo modello emerge non solo nelle testimonianze di giovani che hanno una visione tradizionale della ripartizione dei compiti professionali e di cura familiare, ma si ritrova in filigrana anche nelle testimonianze maschili nelle quali è esplicitato un desiderio futuro di conciliazione tra famiglia e lavoro.

Si tratta quindi solo di un problema di priorità personali? Non solo. "È la valutazione che ogni soggetto fa del suo *campo del possibile*" che influenza la costruzione del progetto.[3]

> *" Il jobsharing potrebbe portare molteplici vantaggi per tutte le persone attive professionalmente in diverse fasi della vita. "*

Oggi non solo le donne, ma anche gli uomini manifestano la volontà di una maggiore presenza in famiglia.[4] Più la generazione è giovane, più il tema del bilanciamento della vita professionale con quella personale diventa centrale, con l'obiettivo di avere benefici sulla propria salute e anche sulla qualità del lavoro. È quindi importante per le organizzazioni chinarsi sul tempo di lavoro per trovare soluzioni organizzative che permettano alle donne di sviluppare progetti familiari e professionali, uscendo dal vissuto di tempi frammentati tra lavoro e famiglia, e agli uomini di aprire nuove possibilità per investire più tempo nella vita familiare senza incappare in stereotipi legati al tempo parziale maschile, spesso etichettato come sinonimo di scarsa dedizione al lavoro. Per questo motivo, ci sembra particolarmente interessante l'idea del *jobsharing*, che vuole permettere la suddivisione di un posto di lavoro e delle responsabilità ivi connesse tra due o più persone. Quando nel lavoro è presente una forte componente relazionale e si è un punto di riferimento per il paziente, come nel caso del medico attivo in reparto, o per il team, come per esempio nelle

[1] Tschudi, D. & Leoni, C. (2013). *Quale futuro dopo la maturità professionale commerciale?* Manno: SUPSI-DSAS.

[2] (Tschudi & Leoni, 2013)

[3] (Tschudi & Leoni, 2013)

[4] Tschudi, D., Colubriale Carone, A. & Vaucher de la Croix, C. (2012). *Carriere professionali eque: un'opportunità per le aziende.* Manno: SUPSI-DSAS.

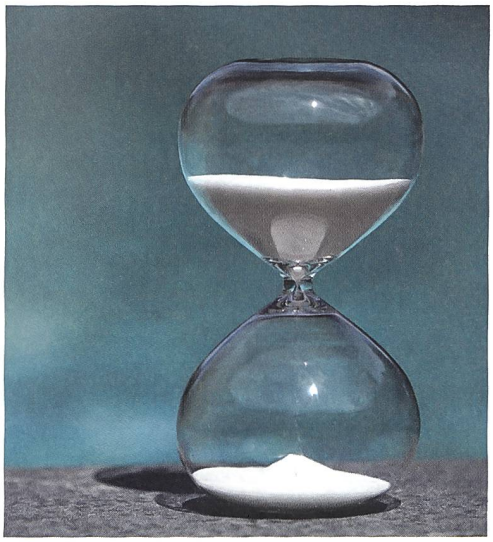
posizioni di responsabilità, il tempo parziale è visto con sospetto e diffidenza. La continuità viene scambiata con la presenza ad oltranza e inevitabilmente al 100%, anche se lavori di responsabilità possono essere svolti a tempo parziale, con percentuali di lavoro uguali o superiori al 70%. È proprio in queste professioni che il *jobsharing* diventa particolarmente interessante perché è una forma di lavoro che consente di lavorare a tempo parziale focalizzando l'attenzione sulla comunicazione e la trasmissione delle informazioni tra chi condivide il lavoro.

" Il lavoro condiviso aumenta l'autonomia dei singoli nella gestione del proprio tempo generando soddisfazione e benessere. "

L'esempio delle professioni mediche è a questo proposito esplicativo. Tutte le strutture sanitarie sono confrontate, da qualche anno, con la femminilizzazione e il ricambio generazionale nelle professioni mediche.[5]
Le studentesse sono maggioritarie nelle facoltà di medicina, ma le donne medico a partire dai 35 anni abbandonano più facilmente degli uomini l'ambito ospedaliero per esercitare la professione negli studi privati, dove l'organizzazione del tempo di lavoro permette meglio di conciliare vita privata e vita professionale. Tenendo presente che nella professione vi è una penuria di medici formati in Svizzera, è necessario trovare forme di lavoro alternative alla presenza ad oltranza in corsia.
Il *jobsharing* permetterebbe, in particolare alle donne, di sviluppare una carriera all'interno dell'ospedale[6], e agli uomini di poter partecipare maggiormente alla vita familiare. Gli ospedali, dal canto loro, potrebbero mantenere al loro interno personale formato e con esperienza.
Il cambiamento del modello socioeconomico del lavoro, che ha superato il fordismo, e nuovamente il fattore generazionale, hanno fatto emergere l'esigenza di una gestione più autonoma del lavoro che potrebbe essere garantita anche attraverso una gestione dei tempi di lavoro come quella attuata nel *jobsharing*.

L'autonomia lavorativa, soprattutto nelle professioni di relazione e di cura, diventa fondamentale per poter reggere un carico di lavoro sia fisico che emotivo molto importante[7] ed evitare, quindi, quelli che oggi vengono chiamati i rischi psicosociali del lavoro.
L'ambito sanitario del resto non è rimasto immune alle trasformazioni del lavoro, che possono comportare un'intensificazione dei ritmi e una densificazione del lavoro. In particolare l'introduzione del nuovo sistema di fatturazione delle prestazioni SwissDRG si inserisce in questa dinamica. Secondo uno studio effettuato su mandato della Federazione dei medici svizzeri (FMH) il tempo consacrato ai pazienti diminuisce, mentre aumenta quello da dedicare ai compiti amministrativi.
Il *jobsharing* potrebbe portare quindi molteplici vantaggi per tutte le persone attive professionalmente in diverse fasi della vita: per i giovani che entrano nel mondo del lavoro, per le persone già attive professionalmente che hanno la necessità e il desiderio di conciliare gli impegni privati con l'attività professionale, e infine per coloro che si avvicinano alla pensione e desiderano prepararsi alla transizione in modo graduale. Potrebbe inoltre essere un elemento che aumenta l'autonomia dei singoli nella gestione del proprio tempo, generando quindi maggior soddisfazione e benessere.
Il *jobsharing* è utile anche alle organizzazioni per mantenere il know-how, per coordinare le richieste di tempo parziale e per facilitare la gestione delle generazioni in azienda; può attirare persone momentaneamente inattive; può contribuire a contrastare gli effetti negativi dei rischi psicosociali e dello stress. Inoltre consente un allargamento del bacino di contatti, potendo far riferimento alle reti delle due o più persone che occupano il posto in *jobsharing*.

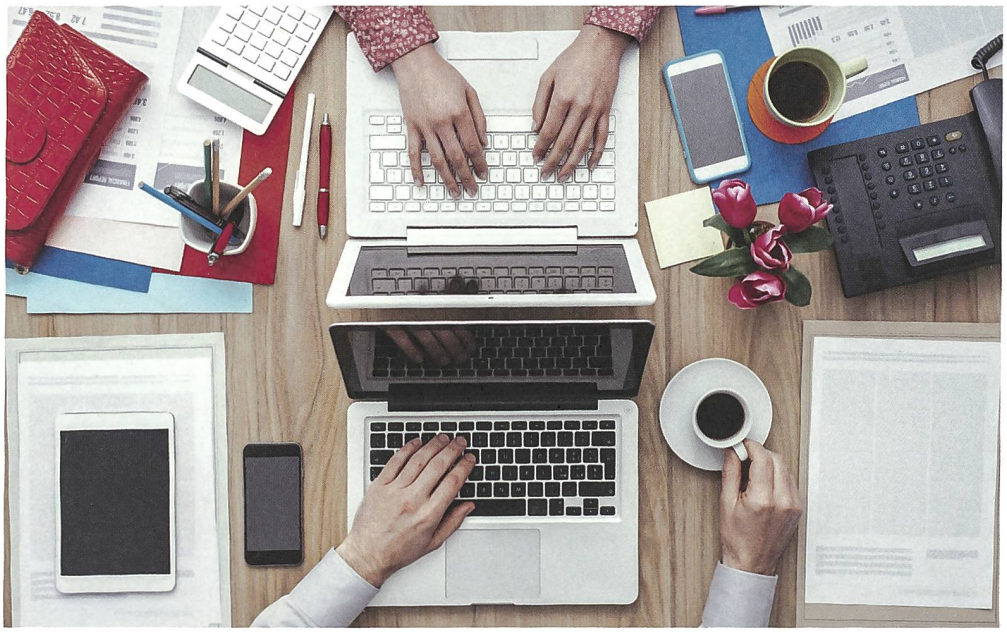
Non bisogna però sottacere le criticità del lavoro condiviso. Il *jobsharing* aumenta la produttività, ma anche il rischio di lavorare troppo, di prendere



[5] È attualmente in corso al DEASS il progetto "JOBSHARING: un'opportunità organizzativa per la gestione del tempo di lavoro in ospedale" che ha beneficiato del finanziamento della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) e dell'EOC. Il team di ricerca è composto da: Danuscia Tschudi (capo progetto), Angelica Lepori, Roberto Raveglia, Spartaco Greppi, Emiliano Soldini, Carlo De Pietro e Anja Gafner del DEASS.

[6] Bridel Grosvernier, L. (2010). *Féminisation accrue de la Médecine: la pertinence du Jobsharing pour les médecins cadres*. Université de Neuchâtel.

[7] Marazzi, C., Greppi, S. & Lepori, A. (2010). *Analisi delle condizioni di lavoro e di salute dei dipendenti all'interno delle istituzioni sociali aderenti al Contratto collettivo di lavoro (CCL)*. Manno: SUPSI-DSAS.



su di sé un impegno maggiore rispetto a quello dovuto fino ad arrivare a livelli di stress molto alti o addirittura al burnout.[8]
Si tratta quindi di trovare un buon equilibrio tra gli interessi di autonomia e la responsabilità delle collaboratrici e dei collaboratori, e gli interessi e la responsabilità dell'organizzazione. Per fare questo bisogna però evitare un'eccessiva regolamentazione del *jobsharing* per non snaturare il carattere volontario e l'autonomia insita in questa forma di lavoro. Più che una regolamentazione ferrea o un modello, la soluzione sta nel dialogo tra gli interessati e il datore di lavoro e nella proposta di un quadro chiaro nel quale attuarlo. Inoltre è fondamentale inserire il *jobsharing* nell'organizzazione rispettando le specificità di ciascun contesto aziendale. Per fare sì che il *jobsharing* sia un'opportunità non bisogna introdurlo in azienda, come elemento a sé stante, ma integrarlo in un'organizzazione del lavoro e in una cultura aziendale che favoriscano la proposta di lavoro condiviso. La gestione del tempo di lavoro interviene nel processo di selezione delle risorse umane, nel processo di sviluppo e formazione, nell'impiegabilità, nel sistema di retribuzione, tutti elementi da considerare se si vuole sostenere l'introduzione della forma di gestione del tempo innovativa del *jobsharing*.

[8] Peeters, B. (2014). Télétravail et jobsharing. Surmonter les obstacles pour travailler autrement. *Dossier HRM*, 33.