



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**PRESUPPOSTI E IMPORTANZA DEL WORK LIFE BALANCE
PER IL SUCCESSO DI CARRIERA**

RELATRICE:

CH.MA PROF.SSA GIANECCHINI MARTINA

LAUREANDA: CAVINATO SARA

MATRICOLA N. 1094105

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Ringraziamenti

Desidero ringraziare la prof.ssa Gianecchini, relatrice di questa tesi, per la disponibilità, la cortesia e l'aiuto fornitomi durante la stesura.

Un sentito ringraziamento alla mia famiglia, che grazie al sostegno morale ed economico, mi ha incoraggiato e creduto in me, permettendomi di raggiungere questo importante traguardo.

Grazie a Giulia, la mia più fidata consigliera e il mio punto di riferimento, che ogni giorno mi mostra la bellezza dei sogni e la voglia di viaggiare. Ovunque tu sarai, io ci sarò! Insieme a lei, voglio ringraziare Betta, Dora, Gloria, Mery e Sere perché la complicità che ci lega è unica.

Grazie a Laura per aver affrontato e condiviso insieme a me questo percorso universitario, fatto sia di momenti difficili che di risate e divertimento.

Ringrazio infine tutti gli amici e i parenti che con i loro suggerimenti, consigli e critiche costruttive mi sono stati vicini e mi hanno portato ad essere ciò che sono ora.

INDICE

INTRODUZIONE	7
1. WORK LIFE BALANCE	9
1.1 L'ORIGINE DEL WORK LIFE BALANCE	9
1.2 DEFINIZIONE DEL TERMINE	10
1.3 UNO SGUARDO AL CONTESTO EUROPEO	13
1.4 CONTESTO ITALIANO.....	18
1.5 STRUMENTI DI WORK LIFE BALANCE.....	20
1.5.1 <i>Strumenti temporali:</i>	21
1.5.2 <i>Strumenti spaziali:</i>	24
1.5.3 <i>Servizi per la famiglia</i>	25
1.5.4 <i>Servizi per il lavoratore</i>	26
1.6 CONCLUSIONE	26
2. MODELLI E TEORIE DI CONCILIAZIONE.....	27
2.1 TEORIE SUL RAPPORTO TRA DOMINIO FAMILIARE E LAVORATIVO.....	27
2.2 WORK-LIFE CONFLICT	29
2.3 PRESUPPOSTI DEL WORK-TO-FAMILY CONFLICT E FAMILY-TO-WORK CONFLICT	30
2.4 CONCLUSIONE.....	36
3.ANALISI EMPIRICA.....	37
3.1 ANALISI DELL'INDAGINE 5C	37
3.2 CONCLUSIONE.....	45
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	47

INTRODUZIONE

Nella società di oggi, il tempo è considerato una vera e propria ricchezza e rappresenta un elemento chiave nei contratti aziendali quando si parla di Work-Life Balance. Con tale termine si fa riferimento a tutte quelle azioni e iniziative volte a bilanciare tempi di cura e tempi di lavoro dei dipendenti. Per le aziende questa conciliazione è da un lato un elemento di fondamentale importanza nel sistema di Employer Branding per attrarre talenti attraverso la definizione e valorizzazione dell'identità aziendale, dall'altro le stesse sono consapevoli che tali pratiche possono avere effetti positivi anche sulla produttività.

Come emerge da una ricerca condotta dal Randstad Employer Brand (Casadei, 2017), settore della multinazionale olandese con diverse filiali in tutto il mondo che si occupa di ricerca, formazione e selezione di risorse umane, il fattore di primaria importanza ricercato dagli italiani in un posto di lavoro è proprio l'equilibrio tra vita lavorativa e privata. Seguono l'atmosfera di lavoro piacevole, la sicurezza del posto, la retribuzione, i benefits, il lavoro stimolante e sfidante. Sarà quindi in primis il datore di lavoro, prendendo coscienza di tale importanza attribuita alla conciliazione e dimostrandosi attento alle richieste e ai differenti bisogni che cercherà, già in sede di firma del contratto, di stabilire precisi accordi che saranno fondamentali per la retention dei dipendenti.

La rilevanza di questo tema e le pratiche di Work Life Balance si possono interpretare come la conseguenza di importanti cambiamenti socio-demografici che negli ultimi anni hanno modificato la società ed il mercato del lavoro rivoluzionando i ruoli e gli obiettivi di uomini e donne. L'incremento della presenza femminile nel mercato del lavoro, i cambiamenti nella struttura familiare, l'invecchiamento della popolazione attiva, il costante superamento di limiti e confini geografici e l'introduzione di nuove tecnologie sempre più all'avanguardia, hanno reso cruciale tale questione sia per le aziende che per gli stessi collaboratori.

Se un tempo il lavoro di cura e le responsabilità della custodia dei figli e degli anziani erano considerate di competenza femminile, ora è in corso il progressivo superamento di tale stereotipo che prevede che le donne, soprattutto se madri, non possano essere sufficientemente coinvolte e interessate alla carriera professionale. Tale tipo di carriera, divenuta necessità e opportunità sia per gli uomini che per le donne, ha richiesto quindi la redistribuzione dei lavori di cura.

Gli strumenti tecnologici se da un lato hanno facilitato la comunicazione, permettendo l'ottimizzazione tecnica e consentendo di lavorare in qualsiasi momento della giornata e in

qualsiasi luogo, dall'altro stanno diventando sempre più invasivi nella vita delle persone, distruggendo i confini che un tempo separavano ciò che era il lavoro da ciò che non lo era.

A partire dagli anni '90 abbiamo assistito al progressivo sopravvento di un'economia basata sulla flessibilità, caratterizzata da incertezza e imprevedibilità dell'ambiente che richiede manodopera sempre più qualificata, competenze specifiche e interscambiabili. Le risorse umane hanno dovuto e devono quindi essere in grado di adattarsi ai diversi contesti in continuo cambiamento. Allo stesso modo anche le richieste da parte degli stessi collaboratori sono mutate: oltre alla retribuzione e alla possibilità di fare carriera richiedono diverse forme di flessibilità, soluzioni e strumenti di conciliazione poiché, come dimostrato da numerose ricerche, la difficoltà che sussiste nel dividersi tra ruoli familiari e lavorativi può generare tensioni che con il tempo possono trasformarsi in veri e propri fattori stressanti sia dal punto di vista del benessere fisico che psicologico.

Varie soluzioni sono state attuate dalle aziende per giungere ad un equilibrio che contribuisca sia a migliorare la qualità di vita del singolo collaboratore sia a fornire un contributo positivo all'azienda.

Nel primo capitolo oltre a definire il concetto e le origini del termine Work Life Balance, contestualizzandolo all'interno dell'ambiente europeo ed italiano, illustrerò i principali strumenti utilizzati dalle aziende per far fronte alla conciliazione. Svilupperò il secondo capitolo partendo dalle principali teorie e modelli che spiegano il rapporto tra i due domini, in particolare soffermandomi sul Work Life Conflict. Grazie a delle meta-analisi, verranno quindi individuate e analizzate le differenti variabili che portano al conflitto tra l'ambiente privato e lavorativo. L'obiettivo finale dell'analisi del terzo capitolo, partendo da un importante indagine sulle carriere nominata "5C" (Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers) condotta dal professor Jon Briscoe dell'Università di Illinois con l'obiettivo di stabilire le priorità di carriera, è quello di comprendere la rilevanza del tema e l'effettivo raggiungimento della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa nei differenti soggetti. Date quindi determinate variabili che caratterizzano l'individuo stesso, la sua famiglia, il luogo in cui lavora e il contesto in cui si trova, stabilire che tipo di relazione sussiste, in termini di bilanciamento, prima tra l'attività lavorativa e non lavorativa poi, più nel dettaglio, tra vita lavorativa e vita familiare.

CAPITOLO 1

WORK LIFE BALANCE

1.1 L'Origine del Work Life Balance

Tradizionalmente l'uomo ha assunto il ruolo di capofamiglia, lavorando per mantenere economicamente la moglie ed i figli mentre alla donna era attribuito il ruolo di casalinga: si occupava di mansioni domestiche, della cura dei figli e della loro educazione, degli anziani e delle persone non autosufficienti. Le donne molto spesso avevano, di fronte agli occhi della società, scarsa considerazione rispetto all'uomo. Le prime ricerche e teorie consideravano infatti come indipendenti il mondo del lavoro e il mondo della famiglia (Clark, 2000). Tuttavia, a partire dagli anni '60 il massiccio ingresso e permanenza delle donne (sempre più istruite) nel mondo del lavoro retribuito, ha generato altre trasformazioni che hanno fatto emergere il tema del bilanciamento tra tempi di vita e tempi di lavoro. Prima di tutto, in ambito familiare si scorgeva la fine del monopolio esercitato dall'ideologia del "*male breadwinner*" (uomo procacciatore di risorse) e nel rapporto di coppia l'emergere di ruoli meno asimmetrici sia fuori che all'interno della famiglia (Naldini, 2003).

Nel primo periodo tale bilanciamento riguardava in particolare i diritti delle madri lavoratrici e le loro battaglie per la conquista del tempo necessario per crescere e accudire i figli, senza essere esposte professionalmente a discriminazioni.

La vera e propria cultura di conciliazione tra vita privata e lavorativa nacque nel Nord America alla fine degli anni '70 come politica gestionale delle risorse umane presenti in azienda e traccia le sue origini in due filoni principali. Il primo si focalizza su programmi di cura infantile, risultato diretto del crescente ingresso delle donne nel mercato del lavoro. Il secondo, può considerarsi un'estensione degli Employee Assistance Programs (EAP), programmi che avevano come focus principale la dimensione psicologica e le connessioni che esistevano tra lo stress, la depressione e le conseguenze che ne derivavano in termini di produttività (Harrington, 2007).

Per la prima volta si cominciarono a definire e rilevare interconnessioni tra questi due mondi, visti da sempre come autonomi e svincolati.

Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro la mancata attenzione verso tale tema produce effetti negativi per più soggetti arrivando ai cardini fondanti della società. Stabilisce infatti che le conseguenze derivanti dal conflitto tra le due sfere si ripercuotono prima di tutto

sui lavoratori (determinando un aumento dell'assenteismo, delle richieste di permessi, della rinuncia al lavoro), sulle famiglie (comportando una riduzione della disponibilità di tempo per la cura dei bambini, anziani e per la gestione della vita privata) ed infine sulle imprese (in quanto le problematiche dei lavoratori hanno inevitabili conseguenze in termini di turnover, difficoltà a trattenere i talenti, riduzione della produttività).

Con gli anni '80 si è assistito ad un crescente coinvolgimento sociale in materia di conciliazione che prendeva in considerazione non più solo le donne ma anche il pubblico maschile. Cominciarono quindi a sorgere le prime organizzazioni che si occupavano di promuovere le donne nel mondo del business e di coinvolgere gli uomini nelle iniziative in tema di genere. L'esempio americano fu presto seguito anche dalla Gran Bretagna per estendersi poi in tutta Europa. Le succursali delle aziende iniziarono ad attrezzarsi di diversi servizi quali palestre, bar, asili e nacquero società volte a fornire servizi di supporto alle esigenze dei lavoratori (Harrington, 2007).

Negli ultimi decenni abbiamo quindi assistito ad importanti processi di riavvicinamento dei corsi di vita maschili e femminili. Come affermano Zajczyk e Borlini (2010, p. 98) sotto l'aspetto strutturale *“con l'aumento del lavoro e della scolarizzazione femminile; con l'assunzione, da parte delle donne, di responsabilità che prima appartenevano esclusivamente agli uomini; con l'ingresso tardivo nella vita adulta per entrambi; con la minor propensione al matrimonio e alla procreazione da parte delle coppie; con la crescita dei nuclei monogenitore”* e anche grazie al modo in cui vengono concepiti dagli stessi soggetti, questi due generi tendono a ridurre quella distanza che da sempre li separava. Tra le giovani donne si riscontra sempre più il desiderio di ottenere una propria indipendenza e autonomia privata e professionale, seppure ancora influenzata dai classici stereotipi di genere. Allo stesso tempo si assiste anche ad un profondo cambiamento dei contesti e delle risorse poiché, come afferma Saraceno (2007, p.98; citato in Zajczyk, 2010) *“alcune condizioni del lavoro – quali la precarietà, inadeguatezza del reddito, dipendenza economica da familiari – oggi fanno assomigliare gli uomini, specie delle giovani generazioni, alle donne di tutte le generazioni”*. Ciò ha reso quindi necessario un ripensamento delle relazioni, delle interdipendenze di genere e delle funzioni paterne e materne.

1.2 Definizione del termine

Sebbene il concetto di Work Life Balance sia ampiamente utilizzato e vi siano molti studi sviluppati sul tema, non esiste una vera e propria definizione universalmente condivisa e accettata.

Di fondamentale importanza è comprendere che quando parliamo di Work Life Balance non intendiamo il fatto di dedicare un eguale tempo a lavoro e vita privata bensì intendiamo riuscire a bilanciare e conciliare queste due sfere al fine di migliorare sia la qualità di vita che di lavoro.

Il termine ha sostituito ciò che era conosciuto come Work-Family Balance. Tale spostamento semantico nasce dal riconoscere che l'assistenza e la cura dei figli non sono l'unica attività da conciliare con la sfera lavorativa. La questione può essere applicata a variegate attività e impegni e soprattutto non è rivolta solo alle donne con figli bensì a uomini, genitori, single e coppie (Lazar, 2010).

David Clutterbuck (2003, p.8) nel suo libro “Managing Work-Life Balance” lo descrive come: *“a state where an individual manages real or potential conflict between different demands on his or her time and energy in a way that satisfies his or her needs to fulfillment [...] Achieving work-life balance can arguably be boiled down to: being aware of different demands on time and energy; having the ability to make choices in the allocation of time and energy; knowing what values to apply to choices; making choice [...]. It is achieved when an individual's right to fulfilled life inside and outside paid work is accepted and respected as the norm, to the mutual benefit of the individual, business and society”*.

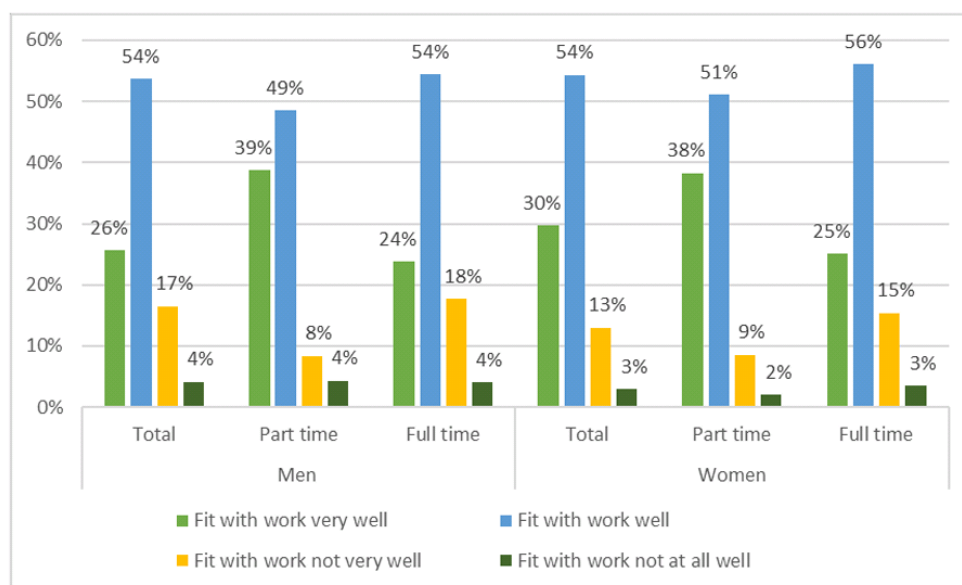
Grazie a questa definizione si percepisce che la realizzazione del bilanciamento, che avviene tramite la presa di coscienza e la consapevolezza delle diverse richieste di tempo ed energia e grazie alla capacità di prendere decisioni e saper dare delle priorità in termini di allocazione del proprio tempo e delle proprie energie, possa essere fonte di ricadute positive che interessano non solo i beneficiari primari, ma tutti gli stakeholder coinvolti. La conciliazione, percepita come uno strumento per il benessere del singolo lavoratore diventa quindi un mezzo per realizzare un progetto più ampio che coinvolge le famiglie, le società e le organizzazioni. Affinché questa cultura si traduca in benessere non solo del singolo ma “collettivo” è necessario che divenga una prassi consolidata in tutte le relazioni professionali.

Etimologicamente il termine “conciliazione” deriva dal latino cum e calare, cioè “chiamare insieme” e rimanda proprio all'idea di un incontro tra parti differenti al fine di trovare un accordo, un'intesa. Tale intesa, che riguarda il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla famiglia non si focalizza solo sulla sfera individuale e privata ma chiama in causa anche le aziende e le organizzazioni, interessando così anche la sfera pubblica, politica e sociale.

Le analisi eseguite da Eurofound (2017b) nel 2015, utilizzando i dati della Sesta Indagine Europea sulle Condizioni di Lavoro, e rappresentate in Figura 1.1, evidenziano come in media, il 28% dei lavoratori europei riesca a conciliare molto bene questi due domini e più della metà (54%) riesca a fare un buon bilanciamento. Minore è la percentuale di coloro che

affermano che la loro situazione non sia delle migliori e che si aspettano di poterla modificare (15%); il restante 3% dei lavoratori sostiene che l'attuale situazione lavorativa non si concili assolutamente con le responsabilità quotidiane di cura.

Figura 1.1: Comparazione tra ore lavorate e responsabilità extra lavorative, per genere e tempo



Source: Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey 2015, EU28 average

Ridurre il tempo di lavoro, passare quindi da un lavoro a tempo pieno ad un lavoro part-time permette in alcuni casi di migliorare tali percezioni negative di conciliazione. Per il dipendente uomo la capacità di non riuscire ad attuare tale bilanciamento passa da un 22% con il full-time (comprensivo della capacità di non conciliare bene e di non riuscire a conciliare per niente) ad un 12% nel caso di part-time. Per le donne la riduzione passa da un 18% ad un 11%.

La strategia che prevede la riduzione dell'orario viene spesso scelta dalle aziende, e in particolare rivolta alle donne, per permettere di far fronte a impegni extra-lavorativi e di cura. Grazie al costante impegno da parte dei *policy maker* nella definizione di disposizioni normative a tutela degli interessi familiari dei lavoratori, altre strategie che verranno analizzate successivamente, quali per esempio il lavoro flessibile e il telelavoro, vengono utilizzate per migliorare tale conciliazione.

La percezione e la soddisfazione del proprio lavoro, il commitment e lo stress sono fattori che influenzano le prestazioni lavorative, l'assenteismo diretto e indiretto, i costi associati alla perdita e alla sostituzione dei dipendenti, la soddisfazione del cliente ed infine la produttività di un'azienda. Anche se la valutazione formale delle pratiche di conciliazione è difficile a causa dei costi e benefici delle diverse strategie adottate simultaneamente, alcune aziende

hanno tentato di analizzare i risultati che tali politiche determinano. I principali risultati riguardano (Lazar, 2010):

- Riduzione dei costi: tassi elevati di assenteismo e turnover possono essere indicatori di stress lavorativo e generano aumenti dei costi diretti e indiretti (quali per esempio costi per la sostituzione del personale e per la prestazione non erogata). Attraverso la conciliazione si è in grado di ridurre questi fenomeni lavorativi negativi, riducendo i costi.
- Miglioramento dell'immagine aziendale: attuare pratiche innovative di WLB consente di migliorare la propria reputazione, riuscendo ad attrarre e trattenere personale qualificato.
- Maggiore produttività e migliori prestazioni dei dipendenti: la letteratura esistente stabilisce che generalmente pratiche di bilanciamento abbiano un impatto positivo sulla produttività individuale e organizzativa.

1.3 Uno sguardo al contesto Europeo

L'Unione Europea, già a partire dal Marzo 1992, con la Raccomandazione 92/241/CE, ha cominciato ad attribuire particolare rilevanza alle tematiche connesse alla conciliazione tra vita lavorativa e familiare. Gli Stati membri erano invitati ad adottare e promuovere iniziative volte a consentire alle donne e agli uomini di conciliare le loro responsabilità professionali con quelle familiari ed educative che derivavano dalla custodia dei figli. Il nuovo concetto di conciliazione non riguardava più sole le donne ma si estendeva ben oltre e coinvolgeva tutti i lavoratori, indipendentemente dal genere. Tali politiche erano considerate fonte di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali della società (Nacucchi, 2014).

Il tema della conciliazione si inserisce in un particolare contesto Europeo caratterizzato da (Eurofound, 2017a):

- Una forza lavoro sempre più femminile: tra il 2005 e il 2015 il tasso di occupazione delle persone tra i 15 e i 64 anni è aumentato dal 63% al 66% grazie soprattutto alla presenza femminile, che passa da un 56% ad un 60%.
- L'invecchiamento della forza lavoro : la percentuale di lavoratori occupati di età pari o superiore a 50 anni è aumentata notevolmente dal 24% al 31% in 10 anni e allo stesso tempo, si è registrato un declino continuo della proporzione di lavoratori più giovani passando dal 35% della forza lavoro nel 2005 al 30% nel 2015.
- Aumento nell'occupazione a tempo parziale: la percentuale di lavoratori part-time nella forza lavoro è aumentata dal 18% nel 2005 al 20% nel 2015. Il lavoro part-time è

molto più comune tra le donne, il 33% delle donne lavorano a tempo parziale contro il 10% degli uomini.

Approvata nel 2010, in piena crisi economica, la strategia “Europa 2020” stabilisce come obiettivo strategico una crescita intelligente, sostenibile e socialmente inclusiva, basata su alti tassi occupazionali e sostenuta da coesione sociale e territoriale. Queste priorità vengono declinate secondo obiettivi quantitativi da raggiungere entro il 2020, tra cui rilevante è l’obiettivo di un’occupazione al 75% della popolazione di età compresa tra 20 e 64 anni, la riduzione di 20 milioni del numero delle persone che vivono a rischio di povertà e esclusione sociale, la riduzione del tasso di abbandono scolastico dall'attuale 15% al 10% e l’aumento dal 31% al 40% della quota di giovani 30 - 34enni laureati. Tuttavia in questa strategia, diversamente da quanto annunciato nella precedente Agenda di Lisbona la dimensione di genere è stata considerata carente, non essendoci espliciti obiettivi quantitativi a riguardo dell’occupazione femminile. Tuttavia successivamente particolari orientamenti hanno raccomandato agli Stati Membri di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e l’occupazione femminile, di ridurre il divario salariale di genere e di migliorare la formazione professionale delle donne nei settori scientifico, matematico e tecnologico.

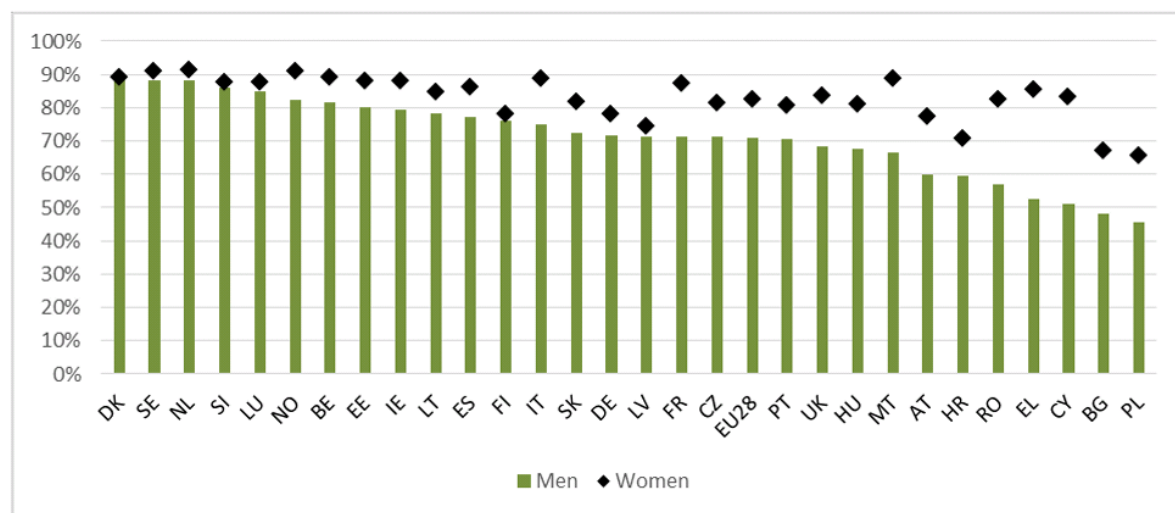
La Sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro (EWCS) della Fondazione europea offre informazioni ricche e dettagliate sulla situazione lavorativa di soggetti provenienti da diversi paesi europei, con diverse occupazioni, di diversi settori e fasce d’età.

L’indagine cerca di stabilire quali situazioni di vita lavorativa comportano un equo equilibrio tra lavoro e vita per uomini e donne con responsabilità di cura in Europa (Eurofound, 2017b). Per quanto riguarda la cura e i lavori domestici circa un terzo (33%) della popolazione europea occupata, fornisce assistenza quotidiana a bambini, nipoti o anziani. La quota di donne che svolge attività di assistenza quotidiana è superiore a quella degli uomini: il 41% delle donne lavoratrici e il 25% degli uomini affermano che si occupano di altre persone ogni giorno. Dall’analisi emerge che ci sono ancora molte differenze tra donna e uomo e tra lavoratori part-time e persone occupate a tempo pieno. Quasi la metà di tutte le donne (47%) che lavorano a tempo parziale e il 39% di coloro che lavorano a tempo pieno forniscono cura ad altre persone ogni giorno. Dall’altro lato, solo un uomo su cinque con lavoro part-time (19%) si prende cura di qualcun altro ogni giorno.

Questi risultati indicano che le donne tendono a ridurre le loro ore di lavoro per essere in grado di fornire la cura necessaria ai figli mentre gli uomini lavorano a tempo parziale per altri motivi, tra i quali possono esserci la combinazione con l’istruzione o la mancanza di opportunità per il lavoro a tempo pieno.

Il coinvolgimento degli uomini nelle attività di cura è una grande forza trainante per una distribuzione più equa del lavoro di cura tra i generi. Le attività di cura condivise in modo equo tra i partner facilitano la conciliazione del lavoro e della vita familiare per entrambi i partner. In tutti i paesi europei ci sono grandi differenze nel coinvolgimento degli uomini nel lavoro di cura (Figura 1.2). Le quote più elevate del contributo maschile e allo stesso tempo una distribuzione quasi uguale tra i sessi nella frequenza di assistenza sono nei paesi nordici quali Danimarca, Svezia, Paesi Bassi, Slovenia e nel Lussemburgo. Nei paesi dell'Europa meridionale e in Polonia si possono vedere le quote più basse del coinvolgimento maschile e le maggiori differenze tra uomini e donne.

Figura 1.2: Tasso di cura a settimana dei lavoratori con figli, per genere e Paese.



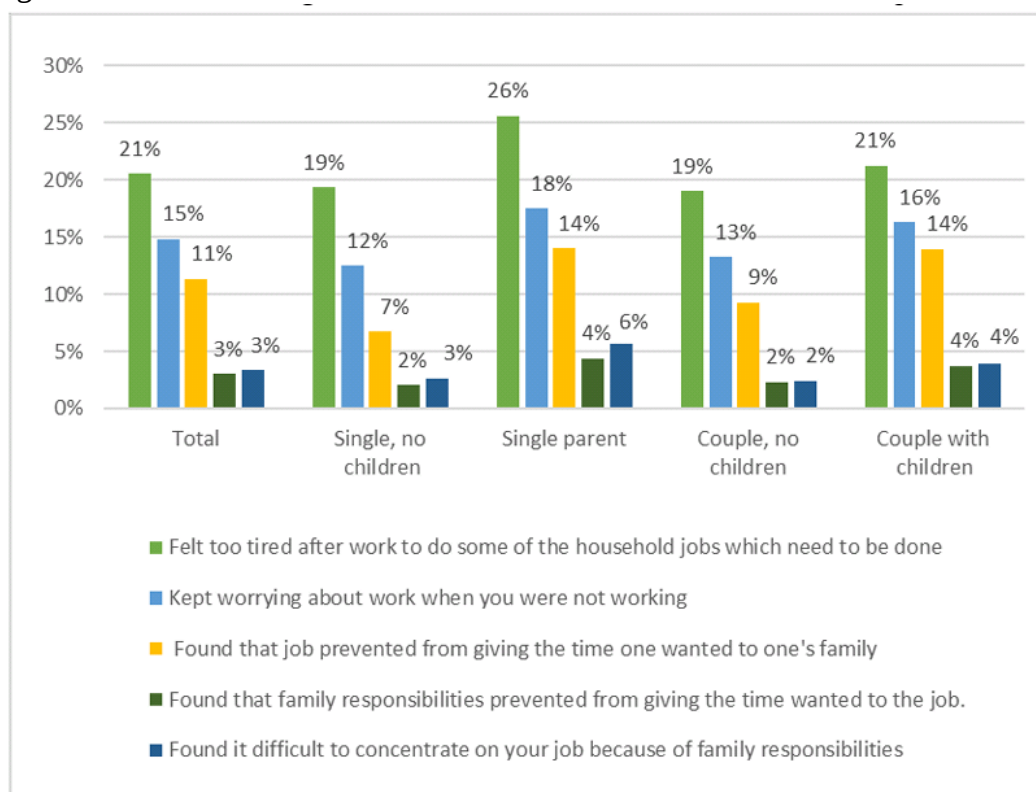
Source: Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey 2015

Molto spesso la conciliazione tra lavoro e vita privata porta tensioni, nel senso che i lavoratori ritengono di non avere abbastanza tempo per la loro o che il tempo che trascorrono a lavoro non è sufficiente per adempiere a tutti gli incarichi assegnati.

La figura 1.3 rappresenta, in base al tipo di soggetto, la tensione che intercorre tra lavoro e le responsabilità familiari. Con “single parent” si intendono quelle persone senza un partner o un coniuge ma con a carico bambini o nipoti. A prima vista emerge come un individuo su quattro appartenenti a questo gruppo, circa il 26%, si senta troppo stanco dopo l’orario lavorativo per occuparsi delle attività familiari e molto spesso si preoccupi e pensi al lavoro anche quando non si trova in ambiente lavorativo. Lo stesso vale per i lavoratori che vivono con partner ed hanno figli. Si può notare infatti che in generale, anche se con una percentuale molto bassa, i lavoratori con figli trovano più difficile rispetto agli altri soggetti concentrarsi e dedicarsi completamente al lavoro a causa delle responsabilità familiari. Dal grafico si evince inoltre che i dipendenti più spesso rischiano di non avere tempo o energia sufficiente per la loro

famiglia, ponendo in primo piano i compiti e gli incarichi lavorativi, a volte a scapito di ciò che li attende dopo la giornata lavorativa.

Figura 1.3: Tensioni tra lavoro e vita familiare



Source: Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey 2015, EU28 average

Avere figli comporta delle responsabilità. I genitori organizzano la propria vita quotidiana, e conseguentemente gli orari di lavoro, al fine di fornire un reddito sufficiente per soddisfare le esigenze finanziarie e la cura di tutti i membri della famiglia. Le coppie spesso decidono in modo coordinato le ore di lavoro, che possono prevedere la scelta in entrambi i partner tra lavoro part-time, lavoro a tempo pieno, lavoro non retribuito. Tale suddivisione e decisione terrà sicuramente conto della suddivisione oraria della giornata, delle norme vigenti, della cultura, delle tradizioni e delle aspirazioni personali.

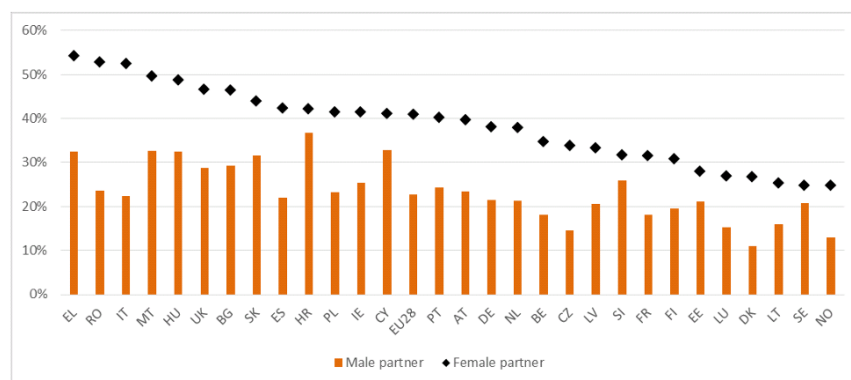
Secondo l'indagine, nel 2015 l'orario di lavoro medio di uomini e donne in Europa è di 36,1 ore a settimana. Il tasso delle donne che lavorano a tempo parziale è del 42% mentre quello degli uomini varia tra il 28% nei Paesi Bassi e l'8% in Slovacchia. Allo stesso tempo, quasi un terzo (31%) di tutti i lavoratori maschi lavora 43 ore a settimana o più, mentre tra le donne ciò accade solo per il 15% del totale.

L'EWCS ha cercato di stabilire quanto i lavoratori siano soddisfatti delle proprie ore di lavoro e di quelle del proprio partner nelle diverse situazioni familiari. Nel complesso, più della metà di tutti i dipendenti sono soddisfatti della situazione attuale e non desiderano modificare le

loro ore di lavoro settimanali. Tuttavia, una quota leggermente più elevata di donne (14%) rispetto agli uomini (9%) cerca di lavorare più di quanto non faccia attualmente. In cambio, gli uomini, specialmente quelli che vivono in una famiglia con bambini, vogliono ridurre più spesso le loro ore di lavoro (36%).

In alcuni casi determinati soggetti potrebbero decidere, o si vedono costretti, ad abbandonare la forza lavoro per dedicarsi completamente alle esigenze di cura e ai bisogni della famiglia. Ciò accade in particolare alle donne, specialmente dopo le gravidanze. Altri fattori che incidono su tale scelta potrebbero essere la disoccupazione o la mancanza di posti di lavoro nel proprio settore, perciò si parla di scelte non volontarie, o per il fatto di essere ancora in istruzione o dall'altro lato, già in pensione. In media in tutta Europa, il 32% dei dipendenti ha un partner che non aveva un lavoro retribuito al momento dell'indagine (nel 2015). Ci sono enormi differenze tra i paesi europei, guidati da differenti tradizioni nazionali nella distribuzione delle cure, da differenze nella situazione nazionale del mercato del lavoro e dal tasso di occupazione del proprio paese.

Figura 1.4: Percentuale di partner che non lavora, per Paese



Source: Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey 2015

La Figura 1.4 mostra la quota di partner non integrati nel mercato del lavoro per paese. Dalle interviste sulle ore di lavoro retribuito dei partner si comprende chiaramente la diseguale distribuzione tra uomini e donne. I due terzi (65%) degli uomini che vivono con il partner e con bambini lavorano di più delle donne. E lo stesso vale in assenza di figli, in percentuale minore. Solo un quinto dei partner dedicano al lavoro le stesse ore. Tuttavia, solo un 5% tra uomini e donne, afferma di volere che il proprio partner lavori di più di quanto lavori attualmente. Quindi la maggior parte dei lavoratori è soddisfatta della distribuzione spesso disuguale di tempo all'interno delle famiglie. In molti paesi è infatti ancora prevalente lo stereotipo dell'uomo come padrone di casa che contribuisce in maniera rilevante al reddito familiare. Solo l'11% di tutte le donne che lavorano e il 7% degli uomini che lavorano in

Europa riferiscono che il contributo al reddito familiare è ugualmente suddiviso tra i due partner. L'analisi del sesto sondaggio europeo sulle condizioni di lavoro dimostra che al giorno d'oggi ancora una quota ampia di donne, anche se ciò varia ampiamente da paese a paese e la percentuale si sta lentamente riducendo, fa parte della categoria lavoro non retribuito. Mentre una maggiore quota di contributo maschile e un'eguale distribuzione dei sessi si verifica nelle regioni nordiche, lussemburghesi e slovene; nei paesi dell'Europa meridionale e in Polonia si riscontrano le quote più basse del contributo maschile e le maggiori disparità tra donne e uomini. Allo stesso tempo le donne lavorano in media meno ore dell'uomo a settimana e i motivi che le costringono solitamente a dedicarsi ad un lavoro part-time sono motivi di cura. Infine, molti lavoratori riportano tensioni tra lavoro e vita privata, specialmente quando gli stessi sono genitori.

1.4 Contesto Italiano

L'adozione di strumenti e politiche per la conciliazione di sfera privata e sfera lavorativa, comportano vantaggi non solo per i singoli individui ma anche per gli enti pubblici e privati, per le organizzazioni sindacali e per il territorio circostante di riferimento. In Italia, con la Legge del 10 aprile 1991, n. 125 *Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro* le istituzioni nazionali hanno cominciato a promuovere l'introduzione di pari responsabilità familiari e di conciliazione tra sfera privata e lavorativa. Le disposizioni contenute hanno lo scopo, tra le altre, di favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza tra uomini e donne in ambito lavorativo. Il punto di svolta si è avuto però con l'entrata in vigore nell'ordinamento nazionale della Legge 8 Marzo 2000, n. 53, divenuta normativa cardine, recante *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto della cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città* (Gobbi, 2009). Mediante tale strumento normativo, il legislatore ha voluto far fronte alle esigenze di conciliazione tra famiglia e vita lavorativa, promuovendo azioni concrete articolate prevalentemente su tre livelli: sul piano culturale, sulle politiche dei tempi della città e in ambito aziendale (Nacucchi, 2014):

- Sul piano culturale favorisce un maggior coinvolgimento dei padri nella gestione familiare, mediante un sistema di incentivazione dell'uso dei congedi parentali per la cura dei figli.
- Sulle politiche dei tempi della città, invita gli enti locali ad esercitare funzioni per il bilanciamento dei tempi e della qualità di vita delle persone e delle famiglie.
- In ambito aziendale mobilita le aziende incentivandole a sperimentare azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro.

Di particolare interesse, soprattutto per quanto concerne gli incentivi alle imprese è l'articolo 9, modificato dalla legge del 18 giugno n.69/2009 che prevede che ai datori di lavoro privati (anche di imprese collettive) iscritti nei pubblici registri, alle aziende sanitarie locali, alle aziende ospedaliere e alle aziende ospedaliere universitarie che decidano di adottare accordi contrattuali che permettano ai lavoratori di usufruire di forme di flessibilità sul lavoro, di programmi per il reinserimento dopo i congedi e di progetti che promuovano interventi in risposta alle esigenze dei lavoratori, sia destinata una quota annuale del "Fondo per le politiche per la famiglia".

La crisi economica e finanziaria che ha colpito l'Italia ormai da quasi un decennio, ha sollecitato nel 2012 l'intervento dei legislatori nazionali su molti aspetti che riguardano il diritto di lavoro e lo stesso mercato del lavoro. In questo quadro si colloca la riforma Monti - Fornero, il cui obiettivo principale era quello di ottenere un mercato del lavoro flessibile e dinamico, atto ad aumentare l'occupazione, in particolare di giovani e donne, e creando un sistema di tutele più ampio. Di particolare interesse per noi la legge n.92 del 28 giugno 2012 recante il titolo: "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita". Questa legge ha introdotto due novità con l'obiettivo di promuovere una cultura di maggiore condivisione dei compiti di cura dei figli all'interno della coppia per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La prima riguarda il congedo obbligatorio per il padre lavoratore dipendente, entro i cinque mesi dalla nascita del figlio di astenersi dal lavoro per un periodo di un giorno e nel medesimo periodo può astenersi per ulteriori due giorni previo accordo con la madre e in sua sostituzione. La seconda misura consiste invece nel pagamento di voucher Inps alla madre lavoratrice per l'acquisto di servizi di baby-sitting in alternativa al congedo parentale, al termine del periodo di congedo di maternità e per gli undici mesi successivi (Rosa, 2012).

Per ultimo citiamo il Decreto Legislativo del 15 giugno 2015 n. 80 che ha introdotto una serie di modifiche in materia di maternità e conciliazione vita/lavoro, ampliando e rendendo più flessibili alcune misure di sostegno alle cure parentali, tra le quali l'aumento della fruibilità dei congedi parentali che salgono dal terzo al sesto anno di vita del figlio e l'estensione alle lavoratrici autonome e libere professioniste del congedo di maternità con indennità in caso di affidamento o adozione.

Nonostante i numerosi interventi legislativi, l'applicazione di strumenti di Work-Life Balance resta ad oggi limitata e ostacolata anche dalla situazione socio-economica che sta attraversando il nostro paese che prevede un'occupazione che, secondo i dati ISTAT a dicembre 2016 era pari al 57,6% ed una disoccupazione che sfiorava il 12%. Il leggero rialzo degli occupati (+1,1% su dicembre 2015, pari a +242 mila) e dei disoccupati (+4,9% pari a

+144 mila) ha comportato necessariamente una riduzione degli inattivi. Il calo degli occupati di età compresa tra i 15-49 anni è spiegato dalla diminuzione della popolazione in questa fascia d'età mentre l'aumento degli occupati over 49 è giustificato dall'invecchiamento della popolazione. Quest'ultimo sta coinvolgendo l'intera Unione Europea ma in particolar modo l'Italia – che grazie all'elevata longevità e alla contemporanea bassa natalità – detiene il primato della più alta quota di popolazione over 65 (Capacci, 2014).

Se da questi dati e dalla situazione circostante può sembrare che il problema della conciliazione possa essere lasciato in secondo piano rispetto alle preoccupazioni aziendali e legislative delle organizzazioni in ambito di salvaguardia dei posti di lavoro e di miglioramenti in ambiente economico, è proprio da temi come la conciliazione che la situazione, prendendo coscienza di un nuovo modo di concepire il lavoro, potrebbe migliorare.

1.5 Strumenti di Work Life Balance

Le organizzazioni, considerando il contesto socio-economico e l'avanzamento tecnologico cercano di far fronte al conflitto vita-lavoro tramite diversi strumenti che, a seconda delle politiche aziendali, della cultura organizzativa e dal modo in cui tali soluzioni interagiscono, possono avere una efficacia molto differente.

La letteratura sul tema classifica gli ambiti di iniziativa in quattro macro aree (Costa, 2013):

- l'articolazione temporale fa riferimento alle forme di flessibilità dell'orario di lavoro;
- l'articolazione spaziale riguarda lo svolgimento del proprio lavoro anche in sedi diverse da quelle aziendali grazie alle nuove tecnologie che rendono possibile il telelavoro e il networking;
- i servizi alla famiglia che sono fondamentali per il lavoratore nei suoi ruoli di cura, sia verso i figli, sia verso i genitori anziani;
- i servizi al lavoratore riguardano infine tutte quelle soluzioni che si occupano degli spostamenti e della mobilità tra casa e lavoro, e delle iniziative rivolte al benessere psicologico e fisico.

Nell'analizzare nel dettaglio queste aree, il progetto People First, ha identificato e analizzato gli strumenti riportati di seguito (Bottani, 2011). Tale progetto fornisce un quadro sullo stato e l'utilizzo di alcune politiche aziendali che ricoprono il tessuto produttivo italiano, utili alle aziende e al management per rafforzare politiche di conciliazione, al fine da renderle strutturali nel sistema d'impresa.

1.5.1 Strumenti temporali:

- **Part-Time:** E' la forma più diffusa di flessibilità dell'orario di lavoro e prevede un numero di ore lavorate inferiore rispetto al lavoro a tempo pieno. Questo tipo di contratto può assumere tre diverse configurazioni. Una orizzontale, che prevede la riduzione dell'orario giornaliero; una verticale, con prestazione a tempo pieno per un limitato numero di giorni; una mista, ovvero un mix tra le due precedenti configurazioni. Questo strumento favorisce, anche in sede comunitaria, una maggiore partecipazione di quelle fasce storicamente escluse. Infatti, se da un lato la diffusione del part-time è molto disomogenea nei paesi europei dall'altro rivela un fattore comune ovvero l'interessamento per la popolazione femminile. È infatti quest'ultima categoria che ha utilizzato, in modo sicuramente superiore rispetto alla popolazione maschile, tale strumento.

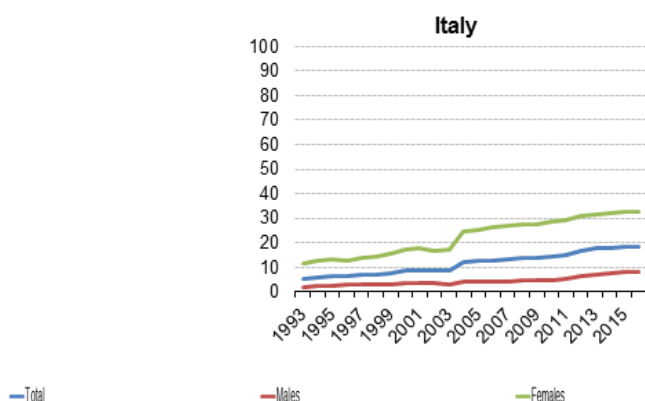
Signorelli, De Vita e Santomieri (2010) sostengono che scegliere la pratica dell'orario ridotto si rivela conciliante solo in determinate condizioni mentre può assumere, sempre con maggior frequenza, tratti di marginalità. Affermano infatti che (2010, p. 41) *“dequalificazione, impossibilità di fare carriera, minori livelli retributivi, deterioramento delle competenze, scarso accesso ai sistemi di formazione professionale e di premialità sono tutti elementi che, associati spesso a questo tipo di orario di lavoro ne rendono evidente il rischio di marginalizzazione nei percorsi di vita femminili”*, contribuendo così a rafforzare la segmentazione e i dualismi già presenti nel mercato.

Ma se da un lato questo mezzo di flessibilità viene visto come motivo di differenza tra uomo e donna dall'altro, come dimostrano i principali indicatori nel mercato del lavoro, la maggior parte della crescita del tasso di occupazione delle donne registrato nei paesi europei è dovuto proprio al costante aumento dell'occupazione part-time. Il 1997 rappresenta un punto di svolta per le disposizioni in materia di part-time a livello comunitario: con l'attuazione della Direttiva sul lavoro part-time (97/81/Ce), tutti gli Stati membri sono stati invitati a migliorare la qualità del lavoro a tempo parziale, sollecitando i datori di lavoro a tenere conto delle preferenze dei lavoratori con l'obiettivo di incentivare l'occupazione part-time volontaria.

Secondo quanto stabilito da Eurofound (2017b) la percentuale più alta di lavoratori a tempo parziale nel 2016, è stata rilevata nei Paesi Bassi (46,6%) mentre era relativamente sconosciuta in Bulgaria (1,9%).

Nonostante in Italia vi siano continui interventi normativi, questo tipo di contratto registra ancora bassi tassi di applicazione. La forte crescita dell'occupazione part-time, soprattutto per le donne, verificatasi in Italia tra il 2003 e il 2005 (vedi Figura 1.5) coincide con la riforma del mercato del lavoro (Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276) e con l'introduzione di maggiore discrezionalità da parte delle imprese nell'utilizzo dell'orario ridotto.

Figura 1.5: Percentuale impiegati part-time sul totale degli occupati, per genere 1993-2016



Fonte: Eurostat

- **Orario scorrevole e settimana concentrata:** il primo dà la possibilità di variare l'orario di entrata e/o di uscita, e l'orario di inizio e/o fine della pausa, garantendo la copertura del numero delle ore previste dal proprio contratto per riuscire a far fronte agli impegni quotidiani. Un limite che possiamo riscontrare è il fatto che tale strumento è vincolato al tipo di lavoro. E' infatti utilizzato prevalentemente dal personale impiegatizio e da quelle posizioni che non prevedono contatto diretto con il pubblico, non richiedono presenze reciproche o non sono vincolati dagli impianti di produzione. Il secondo consiste nel distribuire l'orario settimanale in meno di 5 giorni allungando così la durata della giornata lavorativa. Tale elasticità riduce l'inattività e il fenomeno degli straordinari, incrementando, come affermano Baltes, Clark, Chakrabarti (2010), la produttività, la job satisfaction, e riducendo l'assenteismo.
- **Annualizzazione dell'orario e banca delle ore:** la prima prevede la definizione di un ammontare annuo di ore che il lavoratore deve prestare, senza definirne in maniera rigorosa la distribuzione durante l'anno. I benefici per il lavoratore sono molteplici perché, in questo modo, riesce ad organizzare meglio i suoi tempi lavorativi, distribuendo periodi di maggior intensità lavorativa a periodi più leggeri. La banca delle ore è invece un istituto contrattuale che permette al lavoratore di "depositare" in un conto virtuale le ore lavorate in più e prelevare le ore quando risultino necessari permessi o riposi. La peculiarità di questo strumento è la non monetizzazione delle ore di straordinari.
- **Job sharing:** rapporto di lavoro speciale mediante il quale due lavoratori assumono in solido l'adempimento di una identica prestazione lavorativa, condividendone le responsabilità e avendo la possibilità di gestire autonomamente e discrezionalmente la ripartizione, effettuando ove necessario libere sostituzioni. In genere, veniva utilizzato per combinare il

lavoro di due part-time con combinazioni paritarie (50%) o differenti (30% - 70%) o allungate (60% - 60%). Nonostante i contratti in materia di *job sharing* si siano ampiamente diffusi, è con il decreto legislativo 81/2015, in attuazione del Jobs Act che le norme di tale materia sono state abrogate non retroattivamente.

- Congedo di maternità e parentale: Con tale strumento ci si riferisce alla possibilità da parte dei uno o di entrambi i genitori di astenersi dal lavoro per un determinato periodo di tempo. Tale astensione può essere obbligatoria o facoltativa, retribuita interamente, parzialmente o non retribuita.

Il congedo di maternità è obbligatorio, retribuito e di durata complessiva di 5 mesi (con la facoltà di scelta tra due mesi prima della data presunta del parto e tre dopo, o un mese prima e quattro successivi la nascita, con eventuali flessibilità in caso di complicanze).

Il progressivo coinvolgimento paterno negli impegni di cura è incentivato da politiche che ne incoraggiano l'accudimento e che ne favoriscono la visibilità e il riconoscimento pubblico. Ciò è avvenuto, come riferiscono Zajczyk e Borlini (2010), grazie al congedo parentale, che accorda non solo le madri¹ ma anche i padri al diritto al congedo nei primi anni di vita del bambino. Tale congedo è stato introdotto in Italia con la legge 53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi della città". La legge stabilisce il diritto facoltativo di entrambi i genitori, sino al compimento dell'ottavo anno di età del figlio, ad usufruire di periodi di astensione dal lavoro, fino ad un massimo di sei mesi ciascuno e dieci in totale. In caso di minore con handicap questo periodo sale fino ai 3 anni. Durante i periodi di astensione i lavoratori hanno diritto ad un'indennità economica pari al 30% della retribuzione fino al terzo anno di età del bambino e per un periodo di sei mesi; successivamente non è più retribuito.

A parziale modifica della norma è intervenuto il decreto legislativo 80/2015, che rende maggiormente elastico il congedo di maternità, soprattutto nei casi di parto prematuro o ricovero del neonato, innalzando a dodici anni il limite di età per usufruire del congedo facoltativo ed estende il congedo di paternità a tutte le categorie di lavoratori qualora la madre sia impossibilitata ad interrompere la prestazione lavorativa. Sebbene il congedo parentale è stato istituito nella maggior parte degli Stati membri dell'Unione Europea, continuano ad esistere forti differenze per quanto riguarda i dettagli delle politiche e i modelli di utilizzo, spiegate principalmente dal livello retributivo e dai fattori culturali legati alle differenze di genere. Secondo l'analisi dell'European Industrial Relations Observatory sono la Svezia e la

¹ Secondo la legge 1204 del 1971 (la normativa in materia di congedi precedente alla legge 53/2000) l'utilizzo del congedo spettava alla madre e solo in caso di rinuncia questa poteva essere utilizzata dal padre.

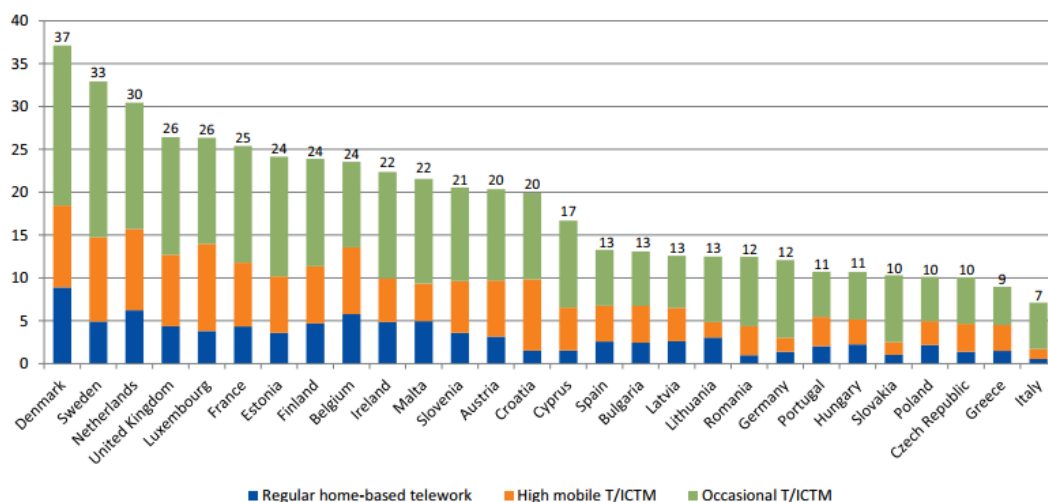
Norvegia gli unici paesi dell' UE a utilizzare in modo equilibrato tra madri e padri il congedo. Nelle altre nazioni tale strumento viene utilizzato prevalentemente dalle donne.

1.5.2 Strumenti spaziali:

- Telelavoro: attività lavorativa svolta a distanza dalla sede del datore di lavoro grazie all'uso delle tecnologie informatiche e telematiche. La flessibilità è infatti uno tra i primi criteri che influenzano la scelta di un nuovo lavoro. Grazie alle sempre più avanzate tecnologie e alla diffusione telematica risulta sempre più facile lavorare in un luogo che non sia effettivamente l'ufficio. Telelavoro, teleconferenze, uffici condivisi sono solo alcuni dei principali strumenti che stanno modificando l'attività lavorativa. Poggio (2010) descrive diversi tipi di telelavoro che si differenziano in base alla variabile spaziale: a domicilio (il lavoratore svolge la propria attività direttamente da casa in modo totale o parziale grazie all'ausilio di computer, telefono, mail e fax), centri satellite mono impresa (uffici creati lontani dalla sede centrale ma relativamente vicini alle abitazioni dei collaboratori al fine di ridurre gli spostamenti e i conseguenti tempi tra casa e lavoro), tele-centri di quartiere (funzionano come i precedenti ma sono creati congiuntamente da più enti al fine di ripartire i costi dell'investimento), mobile (svolto attraverso computer portatili o telefoni cellulari che consentono di connettersi anche durante gli spostamenti; solitamente viene utilizzato da lavoratori che non hanno una sede fissa), remoto (svolto cioè da più persone collocate in luoghi differenti) ed infine tramite sistema diffuso d'azienda (è il caso delle aziende virtuali, presenti cioè solo in rete).

La figura 1.6 mostra l'immagine dell'incidenza del telelavoro nei 28 paesi dell'UE nel 2015. Sono i lavoratori dei paesi scandinavi ad utilizzare maggiormente tale strumento, mentre paesi come Belgio, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito presentano una percentuale nella media. Spicca l'Italia con una percentuale relativamente bassa, del 7%. L'isolamento dall'organizzazione, in particolare nel nostro Paese, non è mai stato così apprezzato dai datori e dai dipendenti probabilmente per il fatto che come afferma Chiaro (2015, p.71) *“se si è completamene al di fuori (dell'azienda) non si può crescere all'interno di questa e fare carriera”*.

Figura 1.6: Percentuale di lavoratori che utilizzano il telelavoro, per categoria e paese



Source: EWCS 2015.

- Smart working: Il progressivo mutamento del concetto di telelavoro e flessibilità organizzativa ha permesso l'ingresso del nuovo concetto: *smart working* o lavoro agile.

D'Amato (2014; citato in Chiaro, 2015) lo definisce come «*un ambiente di lavoro che elimina i vecchi concetti di postazione di lavoro fissa, ma è dinamico in funzione di quello di cui si ha bisogno in quel momento*». Vengono quindi riconsiderati spazi, orari e strumenti di lavoro, al fine di permettere una maggiore libertà e affidare maggiori responsabilità ai singoli dipendenti. Il termine si connota in maniera diversa rispetto al telelavoro, nel quale solitamente il dipendente lavora presso il domicilio, per il fatto di divenire una vera e propria prassi lavorativa che consente, in accordo con il datore, di decidere quali strumenti e in quali momenti della giornata poter lavorare a distanza. Il lavoro agile non si deve considerare una nuova forma o una forma rinnovata del telelavoro ma bensì rappresenta un'evoluzione sostanziale. Né solo a casa, né solo in azienda: nessuna postazione fissa ma un lavoro per obiettivi che lascia ampia libertà al lavoratore per auto-organizzarsi, a patto che porti a termine quanto stabilito contrattualmente.

Lo *smart working* permette di lavorare dove e quando si vuole migliorando sia la flessibilità oraria che quella organizzativa. L'idea di "smart" è quindi connessa con la facilità e l'agilità di esecuzione di compiti, con l'idea di trovare nuove vie che alleggeriscono i processi e permettano lo svolgimento del lavoro in maniera più fluida.

1.5.3 Servizi per la famiglia: All'interno di quest'area si trovano un ampio numero di semplici iniziative che le aziende implementano considerando in particolare la famiglia. Tra questi citiamo gli asili nido aziendali o i rimborsi delle scuole materne, gli spazi di gioco per i bambini, la creazione di ludoteche, i servizi di nursing, counselling psicologico o consulenza

telefonica; momenti di socializzazione ed integrazione tra lavoro e famiglia ecc. Altri servizi importanti riguardano anche l'attenzione che le stesse dedicano ai figli dei lavoratori, in particolare concedendo borse di studio, spesso vincolate a criteri di merito, vacanze premio o buoni per l'acquisto dei testi scolastici. Inoltre, dato il progressivo aumento dell'età media e il conseguente invecchiamento della popolazione, vengono attuati anche servizi per anziani quali per esempio forme di sostegno per le cure mediche, servizi a domicilio, convenzioni con apposite strutture.

1.5.4 Servizi per il lavoratore: Fanno parte di questo gruppo servizi di consulenza (fiscale o immobiliare), assistenza e informazione. Si possono distinguere servizi per la casa che riguardano, per esempio, i contratti, gli affitti e i traslochi; ausili nell'organizzazione del tempo libero (viaggi, hotel, ristoranti), servizi connessi ai trasporti (noleggi auto, dotazione di auto aziendale) e sono diffuse inoltre le facilitazioni che riguardano le attività quotidiane quali sartorie, palestre in sede, personal trainer e personal shopper.

1.6 Conclusione

Profondi cambiamenti socio-demografici e culturali hanno nel tempo, modificato la società e i tradizionali stereotipi di genere, tanto da richiedere ripensamenti nelle relazioni e nelle interdipendenze tra uomini e donne. In questo contesto è emersa la necessità di far fronte a problemi legati alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa e per questo motivo sono state messe in atto differenti strategie e politiche sia a livello Europeo che a livello nazionale. Analizzando gli strumenti implementati dalle aziende è possibile comprendere come, grazie a politiche e soluzioni di bilanciamento, non sempre la chiave di successo è basata sulla disponibilità di grandi investimenti economici ma parte dalla volontà di introdurre piccoli cambiamenti in materia di conciliazione. Si comprende come l'attivazione di politiche ad hoc non abbia ricadute positive solo sul benessere del collaboratore, e quindi sulla sua motivazione e soddisfazione, ma anche sulla performance aziendale e sulle aziende stesse.

CAPITOLO 2

MODELLI E TEORIE DI CONCILIAZIONE

2.1 Teorie sul rapporto tra dominio familiare e lavorativo

Dall'analisi della letteratura internazionale è possibile individuare differenti posizioni teoriche atte a spiegare la relazione che intercorre tra lavoro familiare e lavoro professionale.

Tuttavia tali modelli descrivono solo i molteplici rapporti e le modalità di relazione tra i due ambiti ma non possono considerarsi prescrittivi; non forniscono cioè possibili soluzioni per tale bilanciamento a cui si trovano di fronte gli individui.

Zedeck e Mosier (1990; citato in Clark, 2000) hanno utilizzato i seguenti cinque modelli per spiegare la relazione che intercorre tra i due domini.

- La “segmentation theory” considera lavoro e famiglia come contesti distinti, senza nessun tipo di influenza tra l'uno e l'altro. Tali contesti sono separati in termini di tempo, spazio e funzione e portano l'individuo a dividere ordinatamente la propria vita fra famiglia (regno degli affetti e dell'intimità) e lavoro (luogo della competitività e impersonalità). Questo comporta il non coinvolgimento dei pensieri, delle emozioni, e dei comportamenti di un ambito mentre si è impegnati nell'altro. La persona può quindi avere successo in un contesto senza alcuna influenza sull'altro.

- In contrapposizione, la “spillover theory” ipotizza l'esistenza di una somiglianza tra quanto accade sul posto di lavoro e nella vita familiare secondo una causalità di tipo lineare.

Afferma infatti che pur rimanendo distinti i due domini, i valori, i comportamenti e ciò che emerge all'interno dell'ambiente lavorativo influenza e si riversa nella sfera privata, creando una relazione diretta. Questo può avvenire anche al contrario cioè che ciò che accade in ambito familiare abbia effetti anche in ambito lavorativo. Questi processi possono influenzarsi sia in maniera positiva che in maniera negativa: lo spillover positivo si riferisce al fatto che la soddisfazione raggiunta in un dominio può portare effetti dello stesso genere anche nell'altro dominio. Lo spillover negativo invece, si riferisce al fatto che le difficoltà, le tensioni e la depressione legate ad un ambito possono influenzare anche l'altro. Pensiamo a titolo esemplificativo come una pessima giornata lavorativa possa riflettersi su un cattivo stato d'animo al rientro a casa, nell'ambiente domestico.

- La “compensation theory” presuppone l'esistenza di una relazione inversa e opposta tra lavoro e famiglia: le persone investono tempo ed energie in maniera differente tra i due

domini e cercano di compensare in un ambito il limitato o mancato appagamento e soddisfazione dell'altro. In questo senso una persona molto dedita al lavoro che trascura la propria vita personale per quella professionale molto probabilmente otterrà, in quest'ultima area, delle gratificazioni che bilanceranno le frustrazioni familiari.

-L' "instrumental theory" stabilisce che le attività svolte in un contesto vengono considerate un mezzo per ottenere risultati e conseguire successi nell'altro. Il lavoro perde qualsiasi forma di soddisfazione e gratificazione personale perché diventa una semplice attività finalizzata all'ottenimento di risorse economiche che possono garantire una vita tranquilla e di buona qualità. In questo senso il denaro guadagnato con il proprio ruolo professionale può contribuire alla realizzazione familiare, ad esempio mediante l'acquisto di una casa. Il lavoro strumentale mette in primo piano la massimizzazione delle entrate, anche al prezzo di svolgere un lavoro ripetitivo e di routine con lunghe ore lavorative.

-L'ultima teoria, definita "conflict theory" stabilisce che i due contesti sono incompatibili e quindi la soddisfazione e successo in uno richiede necessariamente sacrifici nell'altra. Le richieste sono distinte e comportano conseguentemente al conflitto. Da ciò deriverebbero fatica e stress, per la persona, nel gestire una multipla appartenenza e differenti domande di ruolo.

Queste teorie evidenziamo come le due sfere siano interconnesse e si influenzino a vicenda: lavoratori, società e individui non possono ignorare una sfera senza avere potenziali ripercussioni nell'altra (Clark, 2000).

Inoltre queste teorie non si pongono necessariamente in alternativa tra loro: in funzione di variabili legate alla personalità, al contesto socio-culturale, storico e relazionale possono succedersi uno all'altro o essere compresenti, nel vissuto dell'individuo.

Questi modelli prettamente di stampo descrittivo non incorporano tuttavia un'analisi delle cause e delle conseguenze per giungere a soluzioni di bilanciamento, a differenza di quanto cerca di stabilire Clark (2000) con la *border theory*. Questa teoria, interessata a stabilire come concretamente gli individui cerchino di pervenire ad un giusto equilibrio, prevede che i confini tra la sfera lavorativa e privata vengano continuamente oltrepassati e spiega come gli stessi individui cerchino di ridefinire le modalità per poter stare nell'una o nell'altra sfera a seconda delle esigenze del momento, avendo sempre come obiettivo l'equilibrio. Nel definire cosa intende per equilibrio Clark (2000, p.751) lo descrive come "*il raggiungimento di un buon livello di soddisfazione e funzionamento in entrambi gli ambiti, con l'identificazione di una minima dose di conflitto*".

Il raggiungimento di tale equilibrio non è tuttavia così automatico e diretto come potrebbe sembrare. In alcuni casi sorgono veri e propri problemi di conciliazione che vanno ad intaccare la salute stessa del lavoratore e ad influenzarne negativamente la vita.

Inoltre sono state sviluppate particolari teorie anche in merito al “workaholics”. Con tale termine si fa riferimento a tutte quelle persone troppo dedite al lavoro che pongono in secondo piano la loro vita sociale e familiare sino a causare danni alla propria persona, al proprio coniuge e ai figli.

2.2 Work-Life Conflict

La teoria del Work Life Conflict si basa sul concetto di *role conflict* definito da Kahn *et al.* (1964). Secondo gli autori tale conflitto sorge dall'esistenza di uno specifico set di pressioni, valori e aspettative, proprie di ogni ruolo e incompatibili tra loro. Sulla base di questo assunto, Greenhaus e Beutell (1985 p.77) definiscono il Work - Life Conflict come: *“Una forma di conflitto inter-ruolo in cui le pressioni di ruolo tra il dominio del lavoro e quello della famiglia sono incompatibili. Questo avviene quando la partecipazione al ruolo nel lavoro (o nella famiglia) rende molto più difficile la partecipazione al ruolo in famiglia (o nel lavoro)”*. Questo significa che le esigenze di un ruolo interferiscono con le richieste dell'altro. Ricerche hanno stabilito che sovraccarichi e sovrapposizioni di ruoli solitamente aumentano il conflitto, aumentando il livello di stress, riducendo il benessere psicologico e compromettendo le relazioni familiari, specialmente le relazioni tra genitore e bambino e tra moglie e marito. La *Role Theory* ha fornito una struttura teorica in grado di far comprendere come uomini e donne tentino di bilanciare la molteplicità dei propri ruoli; tale molteplicità porta alla percezione del conflitto e alle possibili ripercussioni negative che ricadono sul benessere e sulle performance dei lavoratori. In questa teoria, l'interfaccia lavoro-famiglia è stata studiata usando il concetto di *Work-Family Conflict*. Si parla di *Work to Family Conflict* (WFC) quando le esperienze di lavoro vanno a interferire con la vita familiare, si parla di *Family to Work Conflict* (FWC) quando le esperienze vissute in famiglia influiscono sulla vita lavorativa. Analizzando la letteratura, e partendo dal presupposto che tempo ed energie sono considerate risorse limitate, emergono tre principali forme di conflitto (Greenhaus, 1985):

- Time-based conflict
- Strain- based conflict
- Behavior-based conflict

Nel primo caso il maggior tempo dedicato ad un dominio indica minor tempo a disposizione per l'altro. Poiché il tempo è una risorsa limitata, se assorbito completamente da un ruolo,

rende impossibile l'assolvimento delle responsabilità e dei compiti dell'altro. Il conflitto è correlato positivamente sia al numero di ore lavorate a settimana sia all'ammontare e alla frequenza degli straordinari, sia alla presenza e irregolarità dei turni di lavoro. Gli studi dimostrano che le persone sposate sperimentano più spesso il Work Family Conflict rispetto ai lavoratori non sposati e inoltre che i genitori di ragazzi giovani lo percepiscono maggiormente rispetto a quelli con figli più grandi. Anche il tempo che il proprio coniuge dedica al lavoro influenza positivamente il conflitto. In particolare, se il lavoro è di tipo manageriale o professionale genererà un'ostilità superiore rispetto ad uno non manageriale o non professionale.

Nel secondo caso la tensione, lo stress e la fatica prodotti in un dominio influenzano negativamente la performance dell'altro. Equivoci e conflitti all'interno dell'ambiente di lavoro che possono essere generati dall'ambiguità, complessità e intensità emotiva della mansione, rendono difficile e frustrante anche la vita al di fuori di tale dominio. Lunghi orari non flessibili e continui straordinari indirettamente producono tensioni. Varietà e importanza dei compiti sono inversamente correlate al conflitto.

Nell'ultimo caso secondo tale teoria, il comportamento atteso in un dominio sembra essere incompatibile con il comportamento atteso nell'altro dominio. Tale conflitto avviene quando una persona deve assumere determinati comportamenti mentre in famiglia ne vengono richiesti altri, totalmente differenti. Per esempio nel definire le caratteristiche di un manager elenchiamo l'essere autorevole, la stabilità emotionale, la sicurezza di sé e l'oggettività. Come afferma Schein (1973; citato in Greenhaus, 1985), tali caratteristiche però non sembrano essere compatibili con quelle richieste all'interno della famiglia quali la pacatezza, la comprensione, l'essere amorevole ed emotionale. Se una persona non è in grado di modificare tali comportamenti in base al luogo in cui si trova, farà fronte al behavior-based conflict.

2.3 Presupposti del Work-to-Family Conflict e Family-to-Work Conflict

Dall'introduzione del concetto di Work Family Conflict, una vasta gamma di studi ha esaminato cause e conseguenze che emergono da tale conflitto. Tuttavia, come afferma Byron (2005), mentre gli effetti del conflitto sono stati studiati in modo approfondito (assenteismo, stress da lavoro, insoddisfazione), quelli che riguardano le cause e gli antecedenti sono limitati. Attraverso la sua review quantitativa analizza quei fattori che saranno poi ripresi più tardi da J.S. Michel (2011).

Ciò che mi interessa comprendere è il tipo di relazione che sussiste tra le differenti variabili, più o meno generiche, che possono riguardare il soggetto stesso o la sua famiglia, il luogo in

cui lavora, il contesto in cui è inserito e il conflitto che ne deriva. Gli studi offrono a riguardo strumenti che analizzano i presupposti di tale conflitto al fine di fornire direttive per la ricerca e lo sviluppo. Attraverso l'analisi di queste variabili si identificano le cause che portano in modo più significativo al conflitto, con l'obiettivo di superarlo e giungere infine al bilanciamento generale, della sfera non solo familiare e lavorativa ma anche privata (includendo con ciò tutti gli aspetti al di fuori del lavoro e non solo quelli familiari) e lavorativa. Byron (2005) nella sua analisi distingue due diversi, ma correlati, concetti di conflitto: work interference with family (ciò che noi abbiamo definito come Work-to-Family Conflict) e family interference with work (conosciuto come Family-to-Work Conflict). Le ipotesi che ha cercato di dimostrare si riferiscono al fatto che le variabili del dominio del lavoro sono correlate maggiormente con il WIF rispetto al FIW; viceversa per le variabili non collegate al dominio del lavoro, correlate in modo più significativo con il FIW; la terza ipotesi stabilisce che le variabili demografiche e individuali hanno effetti equivalenti nel WIF e FIW. Come ipotizzato, tutte le variabili lavorative, hanno avuto un più intenso impatto sul WIF. I dipendenti che sono caratterizzati da un alto coinvolgimento, che devono affrontare stress lavorativi, che hanno un basso supporto dei colleghi e supervisori, o ancora, hanno pochi programmi di flessibilità resi disponibili dalle aziende presenteranno un WIF superiore al FIW. I due fattori che hanno una maggiore rilevanza in tale conflitto sono da un lato, con una correlazione positiva, lo stress lavorativo, dall'altro, con una correlazione negativa, i programmi di flessibilità. Contrariamente alle aspettative, la correlazione tra alcune variabili non lavorative e il FIW non ha un consistente impatto nella direzione stabilita. Gli effetti del coinvolgimento e del supporto familiare, l'età dei figli e l'occupazione del coniuge quasi influiscono nello stesso modo nelle diverse forme di conflitto. Invece lo stress familiare, il numero di figli, lo stato civile e le ore non lavorative sono concordi con le aspettative. Per esempio, all'aumentare delle ore spese in famiglia dedicate alla cura dei figli e a tutte le altre attività extra-lavorative, aumenta il FIW ma non si presenta un significativo effetto sul WIF. Tra le variabili non lavorative quelle più significative e che incidono maggiormente nel conflitto famiglia-lavoro sono lo stress familiare e il conflitto familiare. Per questo motivo i dipendenti che presentano alti livelli di stress e conflitti in casa sperimentano maggiormente il FIW. La terza ipotesi che riguardava gli aspetti demografici e individuali stabilisce che solo la variabile "abilità e comportamenti" (in riferimento per esempio all'abilità di gestire il tempo) sembra essere una sorta di protezione da entrambi i conflitti cioè che diminuiscono all'aumentare di tali abilità. Le altre due variabili, sesso e reddito, tendono a variare nella relazione con il conflitto. Per esempio, per un dipendente uomo tende ad essere più significativo il WIF, mentre per le donne, seppur con una leggera differenza, è più rilevante il

FIW. Infine, i dipendenti con un alto reddito tendono a percepire un conflitto maggiore in ambito lavorativo, mentre non è significativo il rapporto del reddito con il FIW.

Nella successiva meta-analisi condotta da J.S.Michel et al. (2011) vengono studiati, ripresi e ampliati i fattori (20 indicatori supplementari) che influenzano il Work-to-Family Conflict e il Family-to-Work Conflict.

La schema rappresentato in figura 2.1 mette in evidenza le principali cause collegate ai rispettivi tipi di conflitto. I risultati, basati su 142 studi, stabiliscono che i fattori di stress da lavoro, il coinvolgimento, il supporto sociale, le caratteristiche del lavoro sono le principali cause del Work-to-Family Conflict; mentre i fattori di stress familiari, il coinvolgimento familiare, il supporto sociale e le caratteristiche familiari sono gli antecedenti del Family-to-Work Conflict. I fattori di stress nei due domini sono il risultato di differenti tipi di pressioni. All'interno del mondo lavorativo i conflitti di ruolo, l'ambiguità negli incarichi e nei ruoli (che originano dal fatto di non avere informazioni specifiche e chiare necessarie per compiere una determinata attività), il sovraccarico di compiti (cioè la percezione di avere troppi compiti ma non il tempo necessario e sufficiente per svolgerli in maniera adeguata) e la connessa richiesta di tempo sono tradizionalmente i principali fattori di stress. Anche nel dominio della famiglia è possibile rilevare diverse variabili che riguardano i conflitti di ruolo, l'ambiguità di obiettivi e di responsabilità, il sovraccarico di ruoli, la domanda di tempo, il numero di figli e l'età degli stessi.

I fattori di stress e il sovraccarico di lavoro hanno un'alta correlazione con il WFC quindi sono molto rilevanti nel generare conflitti per il bilanciamento, seguiti dai conflitti di ruolo e dalla richiesta di tempo. L'ambiguità del ruolo è il più debole indicatore tra questi fattori e presenta una bassa correlazione, comunque sempre positiva. Mentre, soffermandosi sui fattori di stress, di conflitto e di sovraccarico dei ruoli all'interno della famiglia, hanno tutti una moderata relazione positiva con il FWC mentre l'ambiguità e la domanda di tempo familiare sono variabili non particolarmente rilevanti.

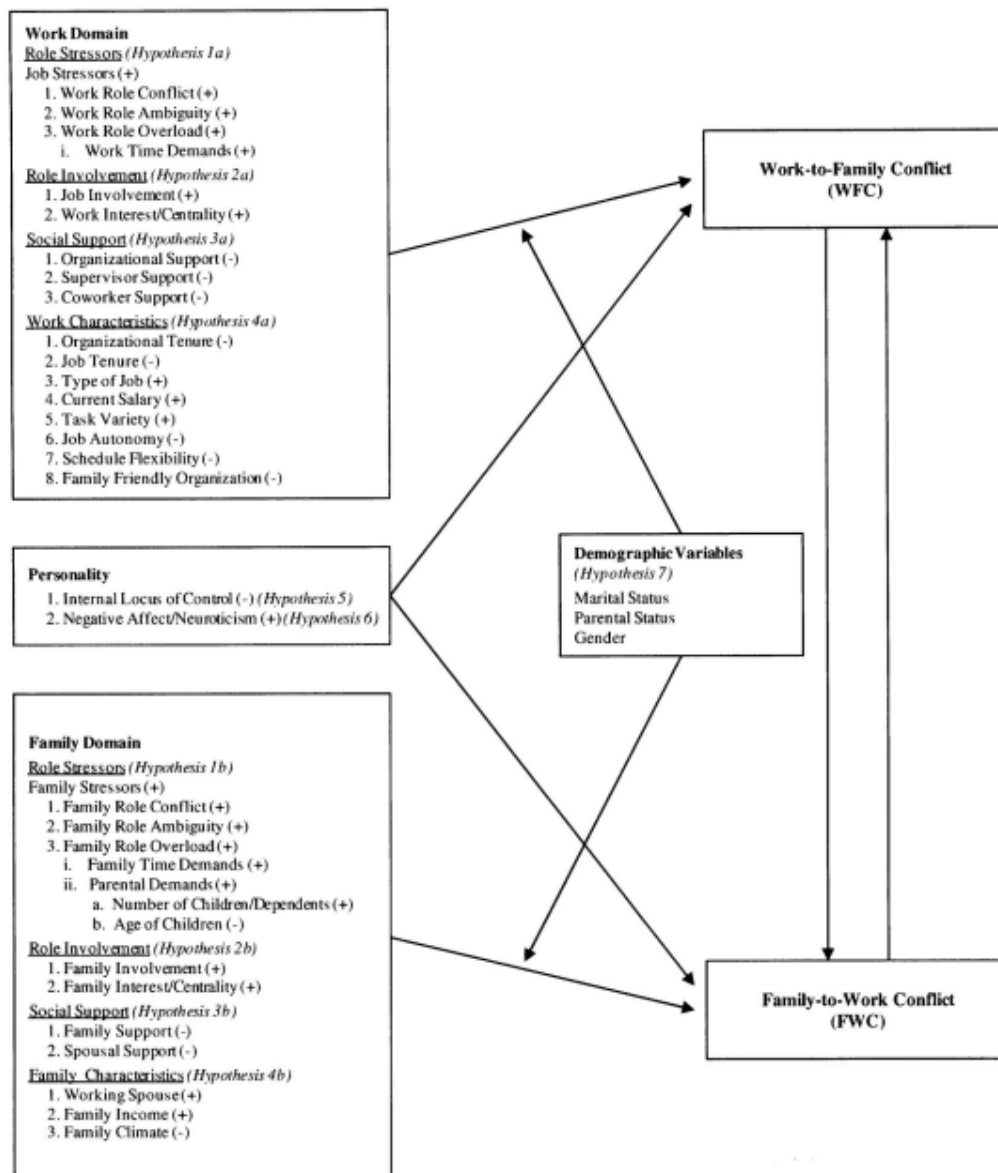
Tra questi indicatori in ambito familiare sono presenti il numero di figli e l'età degli stessi. Inaspettatamente quest'ultima variabile ha una correlazione positiva con il FWC, rilevazione opposta rispetto a quanto stabilito da Byron (cioè che figli più piccoli richiedono maggiori cure e attenzioni, quindi diminuisce il conflitto all'aumentare dell'età).

Il coinvolgimento fa riferimento al livello di connessione e attaccamento al lavoro e alla famiglia. L'ipotesi stabiliva una relazione positiva tra coinvolgimento e conflitto in entrambi i domini.

E' considerato antecedente al conflitto poiché alti livelli di coinvolgimento psicologico in un ruolo possono rendere difficile la piena partecipazione nell'altro. Se la soddisfazione generale

è bassa nel dominio familiare, un individuo può compensarla con una maggiore partecipazione nel luogo di lavoro, dedicando più tempo e impiegando più energie di quelle necessarie, generando conseguentemente un conflitto tra domini.

Figura 2.1: Modello delle cause che portano al Work-Family Conflict e Family Work Conflict



Fonte: Michel, 2011

Al contrario, Greenhaus e Parasuraman (1999; citato in Aryee, 2005) argomentano una relazione negativa giustificando che il coinvolgimento in un ruolo offre opportunità di apprendere abilità che possono essere utilizzate e rese disponibili anche per l'altro dominio; il coinvolgimento è considerato, nella loro analisi, strumentale per la performance in ambito familiare. I risultati evidenziano come all'aumentare del coinvolgimento nel luogo di lavoro, aumenta il WFC; ma lo stesso non accade considerando il FWC: non è considerato

un'importante variabile correlata al conflitto.

Quando si parla di sostegno/supporto sociale si fa riferimento alla qualità, quantità e alle caratteristiche delle nostre relazioni e al modo in cui l'individuo le percepisce. Se nelle analisi precedenti veniva analizzato il supporto familiare e lavorativo in modo generale ora lo stesso viene classificato in modo più dettagliato. In ambito lavorativo i tipi di supporto possono derivare dai colleghi, dai supervisori e dall'organizzazione mentre in ambito familiare il supporto è generato dal proprio coniuge o dalla famiglia. Sussiste una relazione inversa tra supporto e conflitto: se, per esempio, il supporto del coniuge è consistente, questo indurrà ad un miglioramento del clima familiare, che permetterà un miglior impiego di energie, tempo e attenzioni anche in ambito lavorativo, riducendone il conflitto. L'ipotesi che prevedeva una relazione negativa tra supporto sociale e conflitto è quindi soddisfatta. Il supporto organizzativo presenta una moderata relazione negativa, mentre i colleghi e il supervisore hanno livelli di correlazione inferiori. In ambito familiare, il supporto della famiglia e in particolare del coniuge presentano bassi valori, comunque sempre negativi. All'aumentare del supporto sociale, i conflitti diminuiscono. Se da una parte la correlazione positiva più rilevante per il conflitto riguarda, come già definito da Byron, i fattori di stress, dall'altro lato la differenza risiede nella correlazione negativa. Byron aveva stabilito che erano i programmi di flessibilità a ridurre in modo più significativo il conflitto, mentre da questa analisi emerge l'importanza del supporto sociale (in particolare il supporto organizzativo).

All'interno del dominio del lavoro, le variabili che riguardano le caratteristiche stesse del lavoro sono la durata (in riferimento sia al tempo trascorso all'interno di un' organizzazione sia al tempo dedicato ad una singola mansione), il tipo di lavoro, il salario corrente, la varietà degli incarichi, la flessibilità (in termini orari, di telecomunicazione, di variazioni in entrata e uscita), l'autonomia (cioè il grado di responsabilità e di possibilità di prendere decisioni) e infine le iniziative family-friendly messe in atto dalle aziende. Tra questi fattori quello più determinante ai fini della relazione con il conflitto è la varietà delle attività e dei compiti. All'aumentare della possibilità di svolgere un numero maggiore di compiti, riducendo così la monotonia giornaliera, si riduce il conflitto in termini di WFC. Per quanto riguarda le caratteristiche del dominio familiare vengono elencati il lavoro del coniuge (in particolare lo status del coniuge, il tipo di lavoro, le ore lavorate a settimana), il reddito familiare e il clima familiare. Particolarmente significativo l'alto livello di responsabilità e doveri in ambito lavorativo che, se da un lato suscita maggiori difficoltà e stress nel gestire il bilanciamento, dall'altro tale potere attribuito permette una maggiore flessibilità e autonomia per far fronte agli impegni extra-lavorativi. Tuttavia, se da un lato entrambe queste spiegazioni sembrano essere razionali dall'altro il primo effetto sembra prevalere nel secondo e lo stress sembra

essere l'effetto predominante. Allo stesso modo, un alto salario potrebbe indicare grandi responsabilità che generano a loro volta maggiori stress e conflitti. All'aumentare del salario aumenta, in modo rilevante, il WFC, mentre ha un'influenza negativa quasi nulla nel FWC. L'autonomia, la flessibilità e le iniziative family friendly possono ridurre la percezione di tale conflitto. Il fatto di avere un coniuge lavoratore aumenta le pressioni generando conflitti, mentre se migliora il clima familiare in termini di unione e coesione, si riduce tale conflitto. La varietà di obiettivi presenta una limitata relazione positiva con il WFC, mentre l'autonomia a lavoro e le iniziative family-friendly presentano comunque una relazione limitata bensì non positiva ma negativa. Si riduce cioè il conflitto all'aumentare sia delle politiche attuate dalle aziende per agevolare le diverse necessità dei dipendenti sia all'aumentare delle responsabilità e del grado di autonomia. Un ulteriore riquadro, che costituisce un contributo fondamentale per le successive analisi, viene inserito tra i due domini principali ed è nominato: personalità. Quando si parla di personalità si fa riferimento al luogo interiore di controllo (modalità con cui un individuo ritiene che gli eventi della sua vita siano prodotti dai suoi comportamenti o azioni, oppure da cause esterne indipendenti dalla sua volontà), all'affettività negativa (frustrazione, rabbia) e alla nevrosi (con tale termine ci si riferisce ad alti livelli di stress, ansia e generale insoddisfazione). In modo più specifico, ricerche stabiliscono che un'alta percezione di controllo è negativamente correlata con il Work-Family Conflict mentre l'affettività negativa e la nevrosi sono positivamente correlate con tale conflitto.

Tre tipi di antecedenti vengono comparati e analizzati anche da Aryee et al. (Aryee, 2005): personalità, contesto e coinvolgimento. Nell'analizzare le variabili della personalità oltre alla nevrosi e al controllo viene fatto riferimento alla personalità proattiva, che tende cioè ad identificare repentinamente le opportunità, ad agire e a promuovere iniziative, e alla personalità ottimista, che tende ad avere una visione positiva dei risultati sebbene si rilevino delle avversità.

Le ipotesi verificate in merito a questi antecedenti stabiliscono che: la personalità proattiva e quella ottimista sono negativamente correlate con il conflitto, mentre la nevrosi, come nella precedente analisi, è correlata positivamente. Questi risultati suggeriscono che i tratti della personalità assumono un ruolo abbastanza rilevante nella percezione del WFC e FWC. Anche le variabili demografiche quali lo stato civile, lo stato parentale e il genere sono considerate pertinenti ai fini dell'analisi. Rispetto allo studio di Byron, tra quelle che vengono considerate variabili intermedie, è stato inserito lo stato civile. Inoltre, differenze nell'intensità e nel numero di queste variabili utilizzate derivano dal numero di studi considerati, di gran lunga superiori rispetto a quelli osservati precedentemente. A differenza del FWC, in

cui solo lo stato parentale è considerato un moderatore rilevante, per il WFC sono significative tutte e tre le variabili, in misura differente. I dati più significativi riguardano: i fattori di stress lavorativo, condizionati dallo stato parentale (generano un WFC superiore in coloro che non hanno figli rispetto ai genitori); l'ambiguità dei ruoli influenzata dal genere (l'ambiguità è un fattore che genera conflitti più significativi negli uomini che nelle donne); la domanda di tempo è moderata dallo stato civile (in particolare gli individui non sposati sperimentano maggiore WFC dalla domanda di tempo rispetto agli individui sposati). Il supporto sociale, i programmi di flessibilità sono influenzati sia dallo stato civile che parentale. Gli individui sposati o con figli sperimentano una grande riduzione del conflitto grazie sia al supporto sociale (in particolare dei colleghi) sia ai programmi di flessibilità rispetto a coloro che non sono sposati e non hanno figli. Le politiche family friendly sono condizionate dallo stato parentale: i genitori sperimentano infatti un'importante riduzione del conflitto grazie a queste politiche. Infine l'autonomia lavorativa è vincolata dal genere: all'aumentare dell'autonomia il genere maschile sperimenta una riduzione significativa di conflitto rispetto alle donne.

2.4 Conclusione

Diverse sono le teorie che cercano di spiegare la relazione che intercorre tra il dominio lavorativo e il dominio privato. Possono essere considerati come contesti distinti l'uno dall'altro, talvolta somiglianti o connessi in modo inverso, strumentali o incompatibili. Tuttavia questi modelli non sono singolari e possono essere compresenti o succedersi uno dopo l'altro nella vita di un individuo in base al proprio ciclo di vita, alle proprie caratteristiche, al contesto lavorativo e sociale. Il conflitto generato dalle costanti pressioni di ruolo, che limitano la piena partecipazione ad un determinato incarico mentre si è impegnati nell'altro generano ciò che viene definito Work Life Conflict. Numerose sono a riguardo le analisi che hanno cercato di stabilire quali siano i presupposti e le cause di questo conflitto. I fattori di stress, il coinvolgimento nei ruoli, il supporto sociale, le caratteristiche dell'ambiente sia lavorativo che privato e la personalità costituiscono le variabili che in modi differenti sono correlati con i diversi tipi di conflitto. La variabile più significativa è il sovraccarico di ruoli, correlato positivamente con il conflitto, mentre dal lato opposto, negativamente correlati sono il supporto organizzativo e i programmi di flessibilità.

CAPITOLO 3

ANALISI EMPIRICA

3.1 Analisi dell'indagine 5C

L'indagine "5C" (Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers) guidata dal professor Jon Briscoe (2005) dell'università di Illinois cerca di comprendere come i soggetti stabiliscano le proprie priorità di carriera attraverso una prospettiva multiculturale. In particolare l'obiettivo è quello di analizzare le determinanti e la percezione del successo di carriera nei soggetti provenienti da diversi paesi del mondo. Un punto fondamentale che ha caratterizzato questa indagine riguarda la distinzione tra ciò che un individuo ritiene importante in merito ad un determinato aspetto, rispetto all'achievement, cioè all'effettivo raggiungimento di quell'aspetto nella propria vita.

In Italia, tra le 823 persone che hanno risposto al questionario, il 58% sono uomini e il 42% sono donne con un'età media di 41 anni. Il 31% degli intervistati sono manager (il cui lavoro primario è la gestione di risorse umane, di un'intera azienda o di una sua unità), il 28% sono professional (il cui lavoro principale è collegato ad uno specifico campo professionale), il 21% sono impiegati e lavoratori nei servizi (il cui impiego è di supporto ad altri), il restante 20% sono lavoratori specializzati o occupati che normalmente non hanno una formazione formale.

La seguente analisi si focalizza principalmente su due differenti quesiti che riguardano il bilanciamento: quello tra attività lavorative e non lavorative, comprendendo con quest'ultimo termine qualsiasi attività che viene svolta fuori dall'ambiente professionale, dal tempo dedicato a soddisfare i bisogni primari e secondari, al tempo dedicato alle proprie passioni e allo svago; e quello, più specifico, tra la vita lavorativa e la vita familiare. Gli intervistati, invitati a riflettere sul loro successo di carriera, hanno stabilito in una scala di importanza da 1 a 5, prima quanto considerano importante quell'aspetto, successivamente se hanno raggiunto un livello del quale sono soddisfatti.

I dati raccolti nelle seguenti tabelle permettono di comprendere l'effettivo raggiungimento da parte degli intervistati di questi due tipi di bilanciamento, attraverso l'intersezione delle caratteristiche individuali e lavorative di ciascuno con, da un lato, chi è riuscito a raggiungere nella vita il bilanciamento e dall'altro, chi non lo ha raggiunto.

In particolare, nelle tabelle 3.1 e 3.3 sono presentati i dati relativi al raggiungimento di un bilanciamento tra attività lavorative ed extralavorative²: nel caso in cui il rispondente abbia indicato un basso livello di raggiungimento (risposte da 1 a 3), questo è stato indicato nella tabella come “bilanciamento non raggiunto”; mentre nel caso in cui il rispondente abbia indicato un medio-alto livello di raggiungimento (risposte da 4 a 5), questo è stato indicato nella tabella come “bilanciamento raggiunto”. Analogamente, nelle tabelle 3.2 e 3.4 sono presentati i dati relativi al raggiungimento di un bilanciamento tra vita familiare e vita lavorativa.

La metà degli intervistati ritiene che ottenere un bilanciamento fra attività lavorative ed extra-lavorative sia molto importante, il 39% lo ritiene abbastanza importante e il restante 11% o non lo ritiene importante o lo considera un aspetto irrilevante. L'importanza attribuita a questo tema dall' 89% degli intervistati si confronta necessariamente con la minore percentuale, che raggiunge il 63%, di persone che lo hanno effettivamente raggiunto.

La tabella 3.1 analizza le variabili demografiche e personali in rapporto al bilanciamento vita lavorativa e non lavorativa. Grazie alle progressive normative e strumenti messi in atto a livello Europeo e a livello nazionale, con particolare attenzione alla maternità e ai servizi di cura, si è riusciti ad ottenere valori simili di conciliazione tra generi, seppur sempre con alcuni punti percentuali maschili superiori delle donne.

Il 64% degli uomini riesce infatti a conciliare impegni lavorativi ed extra-lavorativi, contro il 61% delle donne.

Al variare dell'età la percentuale di coloro che riescono a bilanciare attività legate alla sfera privata e quella lavorativa rimane pressoché uguale per i soggetti con più di 30 anni (per quelli con meno di 30 anni la percentuale si riduce da un 64% ad un 61%), a differenza di quanto accade nella conciliazione tra vita lavorativa e familiare.

Nella tabella 3.2 vengono considerate sempre le variabili demografiche e personali ma si considera il bilanciamento tra sfera lavorativa e familiare.

Si può notare che tra gli intervistati con meno di 30 anni, solo un po' più della metà ha raggiunto un livello soddisfacente di quest'ultimo tipo di conciliazione (54%), ma la percentuale aumenta all'aumentare dell'età, arrivando al 71% per gli over 50. Una spiegazione potrebbe essere attribuita alle fasi del ciclo di vita: anche se nell'ultimo decennio

² La domanda posta nel questionario era la seguente “Leggi per favore l'elenco degli aspetti della carriera nella colonna di sinistra. Poi per ciascun aspetto indica: 1) quanto importante consideri l'aspetto, per come vedi il successo di carriera; 2) se hai raggiunto un livello di questo aspetto di carriera del quale sei felice”. Con riferimento al raggiungimento, che è l'aspetto considerato in questa analisi, il rispondente aveva le seguenti alternative di risposta “Rispetto a questo aspetto della mia carriera ho raggiunto un livello del quale sono felice. 1 = fortemente in disaccordo; 2 = in disaccordo; 3 = né d'accordo né in disaccordo; 4 = d'accordo; 5 = fortemente d'accordo”.

l'età media delle donne alla nascita del primo figlio è aumentata, la percentuale più bassa che riguarda l'abilità di conciliazione attribuita alla prima fascia di intervistati potrebbe proprio essere legata alla nascita dei figli e alla loro particolare cura nei primi anni di vita.

Tabella 3.1: Importanza del bilanciamento tra attività lavorative e extra-lavorative, variabili demografiche/personali

	BILANCIAMENTO NON RAGGIUNTO		BILANCIAMENTO RAGGIUNTO		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
GENERE						
Uomo	170	35,56%	308	64,44%	478	58,08%
Donna	134	38,84%	211	61,16%	345	41,92%
ETA'						
<30 anni	83	38,97%	130	61,03%	213	25,88%
>30 e <50anni	148	36,10%	262	63,90%	410	49,82%
>50 anni	73	36,50%	127	63,50%	200	24,30%
STATO CIVILE						
Single	69	43,67%	89	56,33%	158	19,20%
Coniugato/a	144	35,56%	261	64,44%	405	49,21%
Convivente	37	39,78%	56	60,22%	93	11,18%
Altro	54	32,34%	113	67,66%	167	20,29%
REGIME ORARIO DEL PARTNER						
Full Time	134	32,29%	281	67,71%	415	50,42%
Part Time	31	38,27%	50	61,73%	81	9,84%
Non lavora	67	41,88%	93	58,13%	160	19,44%
Non applicabile	72	42,86%	96	57,14%	168	20,41%
FIGLI						
No figli	160	40,30%	237	59,70%	397	48,24%
1 / 2 figli	112	31,55%	243	68,45%	355	43,13%
< 3 figli	32	45,07%	39	54,93%	71	8,63%
ETA' FIGLI						
Figli: 0-10 anni	47	34,31%	90	65,69%	137	25,00%
Figli: 11-18anni	50	35,46%	91	64,54%	141	25,73%
Figli: >19anni	93	34,44%	177	65,56%	270	58,95%
CURA DEI FIGLI						
Rif. primario per la cura	129	34,77%	242	65,23%	371	45,08%
Non rif. Primario per la cura	175	38,72%	277	61,28%	452	54,92%
CURA DI ALTRI MEMBRI DELLA FAMIGLIA, AMICI, VICINI O ALTRO						
Cura di altri	46	34,33%	88	65,67%	134	16,28%
Non cura di altri	258	37,39%	432	62,61%	690	83,72%

I dati della tabella 3.2 evidenziano come il 67% degli intervistati maschi riesce ad ottenere un buon bilanciamento con la vita familiare mentre la percentuale delle donne raggiunge il 64%. Questi valori rappresentano buoni risultati dal punto di vista delle pari opportunità in termini di genere, data la poca differenza in termini percentuali.

Analizzando lo stato civile risultano essere le persone single quelle che meno riescono a bilanciare i due ambiti, a seguire la percentuale migliora per i conviventi e per ultimi i

coniugi. Il supporto del coniuge al rientro dal lavoro svolge quindi un ruolo essenziale per far fronte ai vari impegni di ogni giorno. Un supplemento positivo riguarda il tipo di lavoro del coniuge: il lavoro part-time implica un miglior livello di soddisfazione del bilanciamento del dominio lavorativo e familiare (anche se superiore di pochi punti percentuali rispetto al coniuge che lavora full-time o non lavora). Tuttavia nell'analisi del bilanciamento tra attività lavorative e extra-lavorative questa variabile non rispecchia la percezione che al diminuire delle ore lavorate dal coniuge aumenta il raggiungimento dell'equilibrio tra i diversi ambiti. Infatti se da un lato la percentuale di dipendenti soddisfatti del bilanciamento che hanno un partner che lavora part-time è del 62%, quelli con un partner non lavoratore è del 58% mentre quelli che lavorano full-time raggiunge il 68%.

Tabella 3.2: Importanza del bilanciamento tra vita lavorativa e vita familiare, variabili demografiche/personali

	BILANCIAMENTO NON RAGGIUNTO		BILANCIAMENTO RAGGIUNTO		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
GENERE						
Uomo	160	33,47%	318	66,53%	478	58,08%
Donna	124	35,94%	221	64,06%	345	41,92%
ETA'						
<30 anni	96	45,07%	117	54,93%	213	25,88%
>30 e <50anni	130	31,71%	280	68,29%	410	49,82%
>50 anni	58	29,00%	142	71,00%	200	24,30%
STATO CIVILE						
Single	74	46,84%	84	53,16%	158	19,20%
Coniugato/a	115	28,40%	290	71,60%	405	49,21%
Convivente	39	41,94%	54	58,06%	93	11,30%
Altro	56	33,53%	111	66,47%	167	20,29%
REGIME ORARIO DEL PARTNER						
Full Time	137	33,01%	278	66,99%	415	50,43%
Part Time	26	32,10%	55	67,90%	81	9,84%
Non lavora	54	33,75%	106	66,25%	160	19,44%
Non applicabile	67	40,12%	100	59,88%	167	20,29%
FIGLI						
No figli	166	41,81%	231	58,19%	397	48,24%
1 / 2 figli	90	25,35%	265	74,65%	355	43,13%
< 3 figli	28	39,44%	43	60,56%	71	8,63%
ETA' FIGLI						
Figli: 0-10 anni	45	32,85%	92	67,15%	137	25,00%
Figli: 11-18anni	43	30,50%	98	69,50%	141	25,73%
Figli: >19anni	67	24,81%	203	75,19%	270	58,95%
CURA DEI FIGLI						
Rif. primario per la cura	102	27,49%	269	72,51%	371	45,08%
Non rif. Primario per la cura	182	40,27%	270	59,73%	452	54,92%
CURA DI ALTRI MEMBRI DELLA FAMIGLIA, AMICI, VICINI O ALTRO						
Cura di altri	47	35,07%	87	64,93%	134	16,28%
Non cura di altri	237	34,40%	452	65,60%	689	83,7%

I figli sono una grande responsabilità ed esigono molte attenzioni e cure. In materia di conciliazione vita-lavoro il numero, l'età dei figli e la loro cura sono variabili importanti. Circa il 48% degli intervistati non ha figli, una percentuale leggermente inferiore ha 1 o 2 figli (43%), il restante 9% ne possiede tre o più. La categoria con il maggior numero di persone che hanno raggiunto la conciliazione tra attività lavorative ed extra-lavorative è quella intermedia, di chi possiede 1 o 2 figli. La stessa situazione si riscontra nel bilanciamento tra vita lavorativa e familiare, dove una percentuale elevata (75%) di coloro che hanno meno di tre figli sono soddisfatti del bilanciamento.

L'età dei figli, nel bilanciamento tra attività lavorative e ed extra-lavorative non sembra essere una variabile rilevante poiché, indipendentemente dall'età in tutti i casi circa il 65% degli individui è soddisfatta del proprio bilanciamento. In modo differente accade nella conciliazione con l'ambito familiare in cui il 75% di coloro che hanno figli con più di 19 anni riescono ad ottenere un buon bilanciamento molto probabilmente per le meno attenzioni che questi ultimi richiedono, a differenza di coloro che hanno figli con età compresa tra i 0 e i 10 anni (67%), e di quelli con un'età compresa tra gli 11 e i 18 anni (70%).

Alla richiesta se l'intervistato è il riferimento primario per la cura di almeno uno dei figli, il 45% ha risposto in maniera affermativa. Tra questi, in percentuale superiore rispetto a coloro che non si occupano della cura dei figli, il 73% riesce a conciliare la sfera lavorativa e familiare.

Oltre alla cura dei figli il 16% degli intervistati afferma di occuparsi anche di altri membri della famiglia o altri soggetti, con disabilità fisiche o mentali, o anziani. Tuttavia, il fatto di prendersi cura di altri soggetti non incide sul bilanciamento: anzi è maggiore la percentuale di soggetti che bilanciano le proprie attività, prendendosi cura di altri (66%) rispetto a chi non si occupa di qualche altro membro (63%).

Le successive tabelle 3.3 e 3.4 considerano le variabili professionali.

Circa il 90% degli intervistati svolge un lavoro a tempo pieno, ma solo il 62% di questi è in grado di giungere ad un bilanciamento soddisfacente. La percentuale del numero di lavoratori soddisfatti incrementa nel caso in cui il lavoro svolto sia part-time (76%).

Infatti gli impiegati a tempo parziale, sebbene siano solo il 9,96% del totale, hanno la possibilità di strutturare un programma che permette loro di godere di maggior flessibilità in termini orari. La riduzione del normale orario lavorativo incrementa il tempo libero, consentendo di svolgere differenti attività tra cui la cura e l'educazione dei figli e concedendo in ogni caso tutti i tipi di tutela concessi ad un lavoratore full-time. I dati dimostrano quindi

che la percentuale di coloro che riescono a bilanciare attività lavorative ed extra-lavorative svolgendo lavoro part-time è superiore rispetto a coloro che lavorano full-time.

Ciò non avviene per l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare poiché, indifferentemente dall'orario lavorativo, hanno raggiunto un buon livello di soddisfazione il 65% dei lavoratori di entrambe le categorie di lavoratori.

Tabella 3.3: Importanza del bilanciamento tra attività lavorative ed non lavorative, variabili professionali

	BILANCIAMENTO NON RAGGIUNTO		BILANCIAMENTO RAGGIUNTO		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
REGIME ORARIO						
Full Time	284	38,33%	457	61,67%	741	90,04%
Part Time	20	24,39%	62	75,61%	82	9,96%
RAPPORTO DI LAVORO						
Lav.Dipendente	234	38,61%	372	61,39%	606	73,63%
Lav.Autonoma	70	32,26%	147	67,74%	217	26,37%
POSIZIONE PROFESSIONALE						
Manager	101	39,92%	152	60,08%	253	30,74%
Professional	83	35,62%	150	64,38%	233	28,31%
Impiegato	56	32,37%	117	67,63%	173	21,02%
Lav.Specializzato	64	39,02%	100	60,98%	164	19,93%
DIMENSIONI AZIENDALI						
Micro Impresa	94	34,81%	176	65,19%	270	32,81%
Piccola Impresa	49	29,70%	116	70,30%	165	20,05%
Media Impresa	45	39,47%	69	60,53%	114	13,85%
Grande Impresa	116	42,34%	158	57,66%	274	33,29%
COMPARTO LAVORATIVO						
Settore Privato	223	38,25%	360	61,75%	583	70,84%
Settore Pubblico	50	31,85%	107	68,15%	157	19,08%
Misto Priv/Pubb	31	37,35%	52	62,65%	83	10,08%
RETRIBUZIONE ANNUA						
Retribuzione<25.000€	131	36,69%	226	63,31%	357	43,39%
Retribuzione<55.000€	102	36,04%	181	63,96%	283	34,37%
Retribuzione<100.000€	41	34,45%	78	65,55%	119	14,46%
Retribuzione>100.000€	30	46,88%	34	53,13%	64	7,78%
SUCCESSO DI CARRIERA						
Carriera non di successo	57	45,24%	69	54,76%	126	15,31%
Carriera intermedia	171	37,17%	289	62,83%	460	55,89%
Carriera di successo	76	32,07%	161	67,93%	237	28,80%

Tabella 3.4: Importanza del bilanciamento tra vita lavorativa e vita familiare, variabili professionali

	BILANCIAMENTO NON RAGGIUNTO		BILANCIAMENTO RAGGIUNTO		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
REGIME ORARIO						
Full Time	256	34,55%	485	65,45%	741	90,04%
Part Time	28	34,15%	54	65,85%	82	9,96%
RAPPORTO DI LAVORO						
Lav.Dipendente	227	37,46%	379	62,54%	606	73,63%
Lav.Autonoma	57	26,27%	160	73,73%	217	23,37%
POSIZIONE PROFESSIONALE						
Manager	96	37,80%	157	61,81%	254	30,86%
Professional	77	33,05%	156	66,95%	233	28,31%
Impiegato	54	31,21%	119	68,79%	173	21,02%
Lav.Specializzato	57	34,76%	107	65,24%	164	19,93%
DIMENSIONI AZIENDALI						
Micro Impresa	88	32,59%	182	67,41%	270	32,81%
Piccola Impresa	54	32,73%	111	67,27%	165	20,04%
Media Impresa	40	35,09%	74	64,91%	114	13,85%
Grande Impresa	102	37,23%	172	62,77%	274	33,29%
COMPARTO LAVORATIVO						
Settore Privato	211	36,19%	372	63,81%	583	70,84%
Settore Pubblico	43	27,39%	114	72,61%	157	19,08%
Misto Priv/Pubb	30	36,14%	53	63,86%	83	10,09%
RETRIBUZIONE ANNUA						
Retribuzione<25.000€	127	35,57%	230	64,43%	357	43,38%
Retribuzione<55.000€	96	33,92%	187	66,08%	283	34,39%
Retribuzione<100.000€	42	35,29%	77	64,71%	119	14,46%
Retribuzione>100.000€	19	29,69%	45	70,31%	64	7,77%
SUCCESSO DI CARRIERA						
Carriera non di successo	72	57,14%	54	42,86%	126	15,31%
Carriera intermedia	148	32,17%	312	67,83%	460	55,89%
Carriera di successo	64	27,00%	173	73,00%	237	28,80%

Quasi il 74% degli intervistati lavora per un datore di lavoro o per un'azienda di cui non è proprietario. La possibilità di prendere decisioni, incide anche sulla capacità di gestire le attività lavorative ed extra-lavorative in quanto una percentuale più bassa, il 61%, dei lavoratori dipendenti afferma di essere soddisfatta del bilanciamento, contro il 67% dei lavoratori autonomi. A differenza di come si potrebbe pensare, il fatto di essere un lavoratore in proprio o un imprenditore, non sembra essere una valida giustificazione per non riuscire ad adempiere ai propri impegni extralavorativi. Anzi, il 38% di coloro che non hanno raggiunto un livello appagante, sono proprio dipendenti che lavorano per un datore o per un'azienda di cui non sono proprietari. Quindi il fatto di essere un imprenditore o un lavoratore in proprio se da un lato implica il dover far fronte a molte responsabilità, tra le quali il rischio d'impresa,

dall'altro la piena autonomia permette di gestire i propri tempi e riuscire a far fronte ai vari impegni extralavorativi.

Tra le diverse occupazioni gli impiegati riescono a bilanciare, in maniera superiore, sia la vita lavorativa ed extralavorativa, sia quella lavorativa e familiare, seguiti in entrambi i casi dai professional.

Al variare delle dimensioni dell'azienda si modifica anche la percentuale di coloro che riescono a bilanciare attività legate all'ambito lavorativo ed extra-lavorativo. In particolare la percentuale più alta di soggetti che ottengono tale bilanciamento (70%) riguarda coloro che lavorano per una piccola impresa, cioè con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49, seguiti dalla micro e media impresa. Dall'altro lato la grande impresa presenta la percentuale più alta di insoddisfatti (42%). Anche per il bilanciamento tra vita lavorativa e familiare si riscontra la percentuale più alta nella grande impresa (37%) di coloro che non hanno raggiunto il bilanciamento, seguita dalla media ed infine piccola e micro impresa. La piccola impresa sembra essere quindi la dimensione che presta più attenzione alle esigenze di bilanciamento dei propri addetti.

Il settore che meglio riesce a bilanciare entrambe le attività è il pubblico con il 68% del totale di impiegati pubblici che riescono a bilanciare vita lavorativa ed extra-lavorativa e il 70% di questa categoria che riesce a bilanciare l'ambito familiare con quello lavorativo.

Un'altra variabile considera è la retribuzione. La percentuale più bassa di persone che riescono a bilanciare attività lavorative ed extra-lavorative solo quelle con una retribuzione annua superiore ai 100.000€, al contrario sono proprio queste ultime che con una percentuale del 70% che riescono a far fronte effettivamente agli impegni familiari oltre che lavorativi. Inferiore a tale reddito in media circa il 65% degli intervistati riesce a raggiungere un buon bilanciamento.

Infine è interessante notare come, in particolare coloro che non ritengono importante il bilanciamento non siano coloro che reputano la loro carriera di successo, mettendola al primo posto e non dando importanza al bilanciamento, bensì coloro che in media in una scala da 1 a 7 ritengono che la loro carriera sia di modesto successo, con un punteggio pari a 4. Rispetto all'importanza attribuita al bilanciamento, circa il doppio delle persone che non ritengono rilevante tale aspetto di bilanciamento non hanno effettivamente raggiunto un livello del quale sono soddisfatti.

All'aumentare dell'importanza attribuita alla carriera di successo e alla considerazione che hanno della loro carriera aumenta anche la percentuale di soggetti che hanno raggiunto il bilanciamento, passando da un 55% ad un 68%.

3.2 Conclusione

Il bilanciamento tra vita privata e lavorativa non è una questione risolvibile solo attraverso interventi normativi, ma ha bisogno di una sperimentazione continua, attraverso studi e monitoraggi, e dell'adozione di tutta una serie di azioni positive e di *best practices* che siano fatte proprie dalle aziende pubbliche e private, dalle parti sociali e dagli operatori del mercato del lavoro, considerando i contesti in continuo mutamento.

L'analisi, in quest'ultimo capitolo, sottolinea l'importanza del tema del bilanciamento e del suo raggiungimento nella vita di ogni singolo individuo. Tuttavia, in media, solo il 63% degli intervistati (confrontati con l'89% di coloro che considerano il bilanciamento un aspetto fondamentale per la propria carriera) ha dimostrato la propria soddisfazione per la conciliazione effettivamente raggiunta. Valori percentuali simili si sono riscontrati nella maggior parte delle variabili considerate, con qualche eccezione evidente sia nei valori di bilanciamento tra vita lavorativa ed extra-lavorativa, sia in quelli tra ambito lavorativo e familiare. Facendo riferimento al numero di persone che hanno raggiunto il bilanciamento, tra le variabili demografiche e personali, una delle percentuali più basse si riferisce alla categoria delle persone single mentre l'essere coniugato comporta un'alta percentuale di soddisfatti, pari al 72% nel caso del bilanciamento tra dominio lavorativo e familiare. Lo stato civile influenza quindi in maniera significativa il bilanciamento, come stabilito anche dalla letteratura precedentemente analizzata. Si era giunti infatti alla conclusione che individui sposati o con figli sperimentano una riduzione del conflitto rispetto a coloro che non hanno figli o non sono sposati grazie sia al supporto sociale sia ai programmi di flessibilità messi a disposizione dalle aziende. Dai dati dell'indagine che riguardano la conciliazione tra famiglia e lavoro è emersa inoltre l'importanza del numero e dell'età dei figli. Le percentuali più elevate di persone soddisfatte del proprio bilanciamento si riferiscono a coloro che hanno 1 o 2 figli e quelli che hanno figli con un'età superiore ai 19 anni. Questi dati contraddicono quanto affermato da Michel (2011), il quale stabiliva una correlazione positiva tra l'età dei figli e il conflitto tra domini, ma confermano la teoria precedentemente studiata da Byron (2005). Quest'ultimo stabiliva infatti che all'aumentare della loro età, il conflitto diminuiva. Non considerata negli studi della letteratura sopra citati, l'età degli individui sembra essere un aspetto interessante nel bilanciamento tra dominio lavorativo e familiare. Una bassa percentuale di intervistati con meno di 30 anni ha raggiunto l'equilibrio, contrariamente a quanto accade per i soggetti con più di 50 anni. Le aziende, nel definire i loro programmi e obiettivi, dovrebbero quindi prestare attenzione a queste specifiche categorie di soggetti, in particolare ai lavoratori più giovani, ai soggetti single e a quelli con un numero elevato di figli (concentrandosi in particolare su quelli di minore età). Per quest'ultimo aspetto sarebbe

importante fare leva su asili aziendali, convenzionati, prevedere rimborsi o attuare servizi di babysitting. Considerando invece la fase del ciclo di vita e presupponendo che i collaboratori con meno di 30anni comincino a pensare al futuro e alla creazione di una famiglia concedere diversi tipi di flessibilità, sia oraria che spaziale, magari offrendo facilitazioni che riguardano le attività quotidiane. Dall'altro lato le caratteristiche professionali evidenziano l'importanza del regime orario. In modo molto più consistente, i soggetti che svolgono un lavoro part-time riescono a conciliare meglio la loro vita privata e lavorativa rispetto a coloro che svolgono un lavoro full-time. Le imprese dovrebbero quindi intervenire promuovendo più spesso tale tipo di flessibilità oraria, dove possibile e necessario (per esempio al rientro dalla maternità, in presenza di figli piccoli o quando sussiste un'impegnativa assistenza e cura di altri soggetti anche al di fuori dei figli). Inoltre gli studi considerati stabilivano che i collaboratori con un reddito maggiore tendono a percepire un conflitto maggiore tra dominio lavorativo e familiare; in realtà da un lato i dati vengono confermati se si considera il bilanciamento tra attività lavorative e extra-lavorative, dall'altro un'elevata retribuzione ha generato una soddisfazione del bilanciamento lavoro-famiglia superiore rispetto ai soggetti con possiedono una retribuzione annua minore di 100.000€. Collegato alla retribuzione è il tipo di lavoro svolto dai collaboratori. Dalla letteratura si evince che un alto livello di responsabilità e autonomia, che caratterizza solitamente il lavoratore autonomo, genera due differenti tipi di conseguenze: da un lato aumentano lo stress e le difficoltà nel gestire le molteplici attività (tra cui il bilanciamento), dall'altro la maggior autonomia permette di gestire meglio i propri impegni lavorativi. I dati dell'indagine hanno stabilito che a prevalere è proprio quest'ultimo aspetto: percentuali superiori di lavoratori autonomi riescono ad ottenere un buon bilanciamento rispetto ai lavoratori dipendenti. Le aziende dovrebbero quindi concedere, nei modi e nei tempi adeguati, maggiori autonomie e forme di flessibilità all'avanzare della carriera professionale.

Per concludere, il Work-Life Balance è un aspetto di fondamentale importanza in qualsiasi tipo di carriera. Non esiste tuttavia una soluzione univoca per raggiungere tale bilanciamento, ma partendo dalle proposte e dalle misure ideate dalle aziende e dalle istituzioni ognuno deve ricercare il proprio equilibrio. Lavoro e vita privata si devono alimentare reciprocamente. Coltivare interessi, esperienze e relazioni extra-lavorative può dare importanti stimoli per la vita lavorativa.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALLIGER, K. J., 1994. Role stressors, Mood Spillover. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.
- ARYEE, E. H., 2005. Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- BALTES, B. B., CLARK, M. A. e CHAKRABARTI, M., 2010. Work-life balance: The roles of work-family conflict and work-family facilitation. *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, 16, 201-212.
- BOTTANI, L., et al., 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*. Report [online]. Disponibile su: <http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/11484icsr_03_2011.pdf> [Data di accesso: 15/10/2017]
- BRISCOE, J., 2014. *Cross Cultural Collaboration on Contemporary Careers*. Indagine sul successo di carriera – Italia. Università di Illinois.
- BYRON, K., 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behaviour*, 67(2), 169-198.
- CAPACCI, G., e RINESI, F., 2014. L'invecchiamento demografico in Italia e nell'Europa del futuro. *Annali del Dipartimento di metodi e modelli per l'economia, il territorio, la finanza*, 15(1), 75-94.
- CASADEI, C., 2017. Per i lavoratori italiani niente è così importante come il work life balance. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-04-12/per-lavoratori-italiani-niente-e-così-importante-come-work-life-balance--150258.shtml?uuid=AEwpgD4>> [Data di accesso: 15/10/2017]
- CHIARO, G., PRATI, G., e ZOCCA, M., 2015. Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile. *Sociologia del lavoro*, 138, 69-87.
- CLARK, S., 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53 (6), 747-770.
- CLUTTERBUCK, D., 2003. *Managing Work-life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and individual change*. London: CIPD.
- COSTA, G., GIANECCHINI, M., 2013. *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore* (3 ed.). Milano: McGraw-Hill.
- Dl. 15 giugno 2015, n.80.
- Dl. 15 giugno 2015, n.81.

- EUROFOUND, 2017a. *Developments in working life in Europe 2016: EurWORK annual review*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- EUROFOUND, 2017b. *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- EUROSTAT, 2015. *Statistiche dell'occupazione*. Disponibile su:
<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/it> [Data di accesso: 07/10/2017]
- GOBBI, D., 2009. Conciliare famiglia e lavoro: un aiuto dai fondi Articolo 9 della Legge 53/2000. *Focus Isfol*, 2.
- GREENHAUS, J. H., e BEUTELL, N. J., 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 78-88.
- HARRINGTON, B., 2007. *The work-life evolution study*. Boston: College Center for Work & Family.
- L. 10 Aprile 1991, n. 125.
- L. 8 Marzo 2000, n. 53.
- L. 28 Giugno 2012, n. 92.
- LAZAR, I., et al., 2010. The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-214.
- MICHEL, J. S., et al., 2011. Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725.
- NALDINI, M., 2003. Tempi di lavoro e tempi di vita. Strumenti di ‘genere’ per la conciliazione: alcuni dati e riflessioni a margine di uno studio di caso. *Convegno Nazionale ed Europeo “Che genere di conciliazione? Famiglie, lavoro e genere: equilibri e squilibri*, paper [online]. Disponibile su:
<https://www.cirsde.unito.it/sites/c555/files/allegati/22-03-2016/paper_naldini.doc_pdfcvt.pdf> [Data di accesso: 29/09/2017]
- NACUCCHI, M., 2014. *Politiche attive e azioni positive per la conciliazione vita-lavoro*. Relazione finale, Università degli studi di Bergamo, Facoltà di Formazione della Persona e Diritto del mercato del Lavoro.
- POGGIO, P., 2010. Pragmatica della conciliazione: opportunità, ambivalenze e trappole. *Sociologia del lavoro*, 119, 65-77.
- ROSA, M., 2012. Congedi parentali più facili e ampi. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su:
< <http://www.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2012-12-09/congedi-parentali-facili-ampi-081510.shtml?uuid=AbbPuSAH>> [Data di accesso: 08/10/2017]
- SIGNORELLI, A., DE VITA, L., e SANTOMIERI, K., 2010. L’evoluzione del part-time tra mercato e conciliazione. *Sociologia del lavoro*, 119, 41-64.

ZAJCZYK, F., e BORLINI, B., 2010. Donne e uomini tra lavoro e vita familiare: un cambiamento che va aiutato. *Sociologia del lavoro*, 119, 97-108.

OPERE CITATE

D'AMATO, V., 2014. *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager*. Milano: FrancoAngeli.

KAHN, R. L., et al., 1964. Organizational stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. *American Journal of Sociology*, 71 (1), 103-104.

SARACENO, C., 2007. Prefazione, in Dell'Agnese, E., Ruspini E., a cura di, *Mascolinità all'italiana. Costruzioni, narrazioni, mutamenti*, Torino: Utet.

SCHEIN, V. E., 1973. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

ZEDECK, S., e MOSIER, K. L., 1990. Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.