



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata -
FISPPA

Corso di laurea in Scienze psicologiche sociali e del lavoro

Elaborato Finale

Work-Family Backlash: il lato oscuro dell'equilibrio tra lavoro e vita privata

Relatrice
Prof.ssa Laura Dal Corso

Laureanda: Goglione Lucrezia
Matricola: 1168940

Anno Accademico 2022/2023

Indice

INTRODUZIONE	1
Capitolo 1: Work Life Balance	3
1. Verso una nuova era.....	3
2. Un po' di storia.....	5
3. Il lato oscuro del WLB	9
Capitolo 2: Work-Family Backlash.....	13
1. Contraccolpo lavoro-famiglia	13
2. Studi e ricerche.....	17
Capitolo 3: Verso una nuova organizzazione	27
1. Soluzioni pratiche per le organizzazioni	27
2. Risultati organizzativi e benefici per i dipendenti	32
3. Conclusioni.....	35
Bibliografia.....	37

INTRODUZIONE

Il mondo del lavoro di oggi viene vissuto e percepito dai dipendenti in maniera diversa: mentre alcune carriere consentono un rapporto rilassato tra lavoro e vita privata, molte altre richiedono riduzioni significative nel settore del tempo libero e della famiglia.

I datori di lavoro stanno diventando sempre più consapevoli delle crescenti aspettative in termini di equilibrio tra lavoro e vita privata. Le aziende lavorano quotidianamente per capire come raggiungere un equilibrio tra vita professionale e vita extraprofessionale e per provare ad attuare misure mirate per promuoverlo. L'obiettivo non è solo quello di rendere i dipendenti più produttivi, ma anche più felici ed equilibrati.

Sono innumerevoli le pratiche di conciliazione utilizzabili e le organizzazioni hanno grandi spazi di creatività e innovatività nell'ideare nuove, specifiche soluzioni che soddisfino le esigenze di equilibrio dei propri dipendenti.

Il presente elaborato vuole porre l'accento sull'importanza che oggi giorno viene data al mantenimento dell'equilibrio tra vita lavorativa e sfera privata, sui benefici associati ad esso nonché sul suo lato oscuro.

Il primo capitolo vuole introdurre l'argomento da un punto di vista più sociologico, introducendo il work-life balance (WLB) partendo dagli arbori e di come questo sia cambiato nel corso degli anni. Vuole altresì porre l'accento su come i valori irrinunciabili che garantiscono l'equilibrio possano portare a conseguenze quando non vengono rispettati o garantiti.

Il secondo capitolo illustra il contraccolpo tra lavoro e vita privata, andando a delineare le cause che portano a questo fenomeno, attraverso la discussione di due studi: il primo indaga il conflitto lavoro-famiglia negli infermieri: tra richieste lavorative, supporto organizzativo percepito e contraccolpi lavoro-famiglia; il secondo, più qualitativo, si chiede se le politiche di vita-lavoro siano davvero giuste per la carriera delle donne.

Il terzo capitolo vuole essere, invece, più applicativo, cercando di dare dei suggerimenti pratici per garantire tale equilibrio e altrettante proposte concrete per evitare le discriminazioni che possono insorgere nei confronti di chi, questo equilibrio, lo pretende.

Credo fermamente nell'importanza del WLB. Esso è l'ingrediente segreto che permette il successo di un'azienda. Da esso, infatti, dipende non solo la soddisfazione dei dipendenti e di conseguenza del loro benessere psicofisico, ma anche la loro capacità di performare individualmente e all'interno di un team, che si trasforma indubbiamente in produttività, e la loro motivazione.

Capitolo 1: Work Life Balance

1. Verso una nuova era

Dagli anni '90 in poi, soprattutto a seguito della rivoluzione industriale, nel mondo del lavoro c'è stato un susseguirsi di fenomeni, i quali hanno messo in crisi le logiche tradizionali di gestione aziendale: innovazione, aumento della competizione, differenziazione della clientela, sviluppo tecnologico, processi di fusione ed integrazione, accantonamento di criteri obsoleti quali quello della standardizzazione e parcellizzazione del lavoro. Questo sviluppo ha permesso il passaggio, in tale contesto, da politiche basate sui principi della gerarchizzazione a quelle fondate sul decentramento decisionale, caratterizzate da flessibilità, apertura e capacità di adattamento alle continue richieste del mercato, nonché alle esigenze dei clienti.

Ci siamo ritrovati improvvisamente catapultati all'interno di quella che viene chiamata "economia della flessibilità", la quale è caratterizzata da variabilità, incertezza, discontinuità dell'ambiente e dei contesti organizzativi. La stabilità dell'intero sistema è venuta meno e ha obbligato le organizzazioni ad orientarsi verso nuovi fattori di successo, quali il decentramento decisionale, l'autocontrollo, la condivisione delle conoscenze, la valorizzazione delle persone, l'organizzazione flessibile nel tempo e nello spazio.

Le aziende, quindi, si sono viste costrette a basare la loro competitività sulla capacità di abbracciare le varie esigenze di mercato e sviluppare soluzioni personalizzate per i propri clienti. Per poter fare tutto ciò, hanno bisogno di lavoratori con competenze sempre più specifiche e interscambiabili, e che siano in grado di rispondere prontamente alle esigenze mutevoli di un mercato in evoluzione.

Allo stesso modo, gli stessi lavoratori hanno cominciato a non accontentarsi della mera retribuzione e possibilità di carriera, e di non transigere su determinati aspetti quali:

*benessere organizzativo*¹ e personale, ambiente di lavoro positivo supportato da un clima di fiducia, possibilità di conciliare al meglio la vita privata e quella lavorativa.

È emerso in alcuni studi, come le organizzazioni più esperte e virtuose siano più propense ad abbandonare quei modelli organizzativi considerati ormai inadatti e creare condizioni di lavoro che consentano sia di andare incontro alle nuove esigenze delle persone, sia di migliorare e incrementare la produttività del lavoro e di ridurre i costi.

Inoltre, si sono rese conto che la tensione derivante dal provare a dividersi tra ruoli familiari e lavorativi portati, a lungo andare, ad una condizione di forte stress e, di conseguenza, ad una drastica diminuzione del benessere psicologico e fisico della persona, nonché sempre più insoddisfazione per il proprio lavoro. Tutto ciò, andrà ad impattare in termini negativi sulla produttività aziendale.

Come possiamo rispondere concretamente al nuovo scenario cui ci troviamo davanti? Attraverso le ricerche volte nell'ambito del cosiddetto Work Life Balance.

Ma cos'è, esattamente, il Work Life Balance?

Il work-life balance può essere descritto come “strumento strategico di gestione e sviluppo delle risorse umane” (Baciarlini, 2015) “ o ancora come un “sistema di azioni ed investimenti attuato dall'azienda al fine di favorire l'equilibrio tra le energie (in termini di risorse psico-fisiche e tempo) dedicate alla vita professionale e le energie dedicate alla vita privata.” (Baciarlini, 2015).

David Clutterbuck in “Managing Work-Life Balance” (2003) dice: “the work-life balance as 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 choices.”² E poi: “it is achieved when an individual's right to a fulfilled

¹ Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno.

² “Il Work-Life Balance deve essere a conoscenza delle diverse esigenze circa il tempo e le energie da parte dei lavoratori, avere l'abilità di prendere decisioni nell'allocazione del tempo e delle energie, conoscere i vantaggi che derivano dall'applicare queste decisioni, prendere le decisioni in merito.”

life inside and outside paid work is accepted and respected as the norm, to the mutual benefit of the individual, business and society”³.

Le diverse esigenze dei lavoratori vanno quindi prese in considerazione e rispettate dall’impresa, la quale deve tener conto che ogni persona è diversa dall'altra e che ognuna ha dei propri valori e un proprio bagaglio personale: solo così saprà far leva su ciò che le motiva, ed ottenere di conseguenza performance elevate.

2. Un po' di storia

È verso la fine degli anni 60 che la questione dell'equilibrio vita lavoro iniziò a diffondersi tra i lavoratori americani: i primi anni furono caratterizzati soprattutto dai diritti delle lavoratrici madri e, in particolare, sulla mancanza di tempo per potersi dedicare a crescere ed educare i propri figli. Un importante conquista sul tema venne ottenuta verso la metà degli anni 80 grazie a due importanti provvedimenti presi dal governo americano: *the pregnancy discrimination act* e *the quality of employment survey*.⁴

Anche nel Regno Unito, allo stesso modo, si lottava per ottenere condizioni e orari di lavoro migliori per le donne: nel 1980 con l’*Employment Act*, venne garantito loro un orario di lavoro flessibile, da poter utilizzare in caso di visite mediche prenatali o di gravidanze problematiche, nonché venne concesso il congedo di maternità (ad oggi vi è concesso anche quello di paternità), in modo da favorire una migliore conciliazione tra lavoro e vita personale.

In Italia, e nel resto dell’Europa, la normativa tutela questo diritto allo stesso modo.

L’art. 33 della Carta dei Diritti Fondamentali (2000) riporta come “al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, ogni individuo ha il diritto di essere tutelato

³ “Esso è raggiunto quando il diritto di un individuo di soddisfare a pieno la sua vita dentro e fuori il posto di lavoro, è accettato e rispettato come una situazione di normalità, il tutto per un beneficio comune all’individuo, alle imprese e alla società.”

⁴ La legge copre la discriminazione "sulla base della gravidanza, del parto o delle condizioni mediche correlate"

contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio.”

Nella definizione del Ministero per le Pari Opportunità, la conciliazione tra vita professionale e vita familiare è definita come “l'introduzione di sistemi che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, lo sviluppo di un contesto e di un'organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini.”

Da quel momento in avanti molte aziende iniziano ad attuare soluzioni organizzative flessibili che prevedevano speciali permessi retribuiti, soluzioni di home working, flessibilità nella gestione del monte ore annuale, programmi di assistenza specifici, aiuti per le cure dei bambini.

Verso la fine degli anni 80 gli uomini iniziarono a contestare il fatto che queste agevolazioni fossero solo un diritto delle donne e, quindi, il work-life balance divenne una questione ed un'esigenza di tutti. Nonostante le aziende iniziarono ad implementare servizi quali bar, palestre, asili, i risultati ottenuti furono scarsi. Così, all'inizio del nuovo millennio, i maggiori esperti nella gestione delle risorse umane decisero di rivalutare in moto totalitario le politiche in termini di work-life balance e i relativi effettivi benefici.

Essi notarono che ciò che il work life balance si era proposto di combattere, come stress, sovraccarico di lavoro, difficile conciliazione con la propria vita personale, era in realtà ancora presente a tutti i livelli gerarchici. Decisero quindi di andare alla radice di queste condizioni, così da individuare gli errori commessi. Il principale fallo è stato quello di un'errata interpretazione del fenomeno: il work-life balance non è, come si pensava, un'esigenza delle organizzazioni che si rifletteva sugli individui ma, in realtà, era ed è un problema degli individui che si riflette sulle organizzazioni.

Si evidenziano quattro variabili che incidono sulla capacità delle persone di trovare un livello soddisfacente di equilibrio, come di seguito descritto.

1. Differenze di genere: è emerso che le donne hanno più difficoltà degli uomini nel conciliare il lavoro e la vita privata. Inoltre, le donne hanno maggiore difficoltà di

conciliazione nei confronti delle responsabilità familiari; gli uomini, invece, riscontrano tali difficoltà soprattutto nella cura delle relazioni sociali o dei propri interessi extra professionali.

2. Differenze di ruolo/posizione gerarchica: i manager hanno minori problemi di conciliazioni rispetto ad operai o impiegati.
3. Differenze legate alla fase del ciclo di vita personale: come, per esempio, il voler sposarsi o avere dei figli oppure andare a vivere da solo.
4. Supporto sociale: sia in ambito familiare, parentale che lavorativo.

Nonostante queste distinzioni, i bisogni di tutti gli individui possono essere raggruppati nelle seguenti tre macrocategorie.

1. Bisogno di valorizzazione o recupero del tempo: viviamo in una società guidata da ritmi frenetici, per questo motivo il tempo è considerato una risorsa scarsa ed un bene prezioso.
2. Bisogno di flessibilizzazione del tempo di lavoro: necessità di soluzioni che consentano di gestire le ore di lavoro così da riuscire a conciliarle con le attività della nostra vita extra lavorativa. Una soluzione è il part time o flexy time.
3. Bisogno di flessibilizzazione dello spazio di lavoro: lavoro da remoto o flexi Space.

Sebbene la possibilità di accedere ed usufruire di queste importanti agevolazioni che l'azienda concede ai propri dipendenti, favoriscano una decisamente migliore conciliazione tra vita privata e lavorativa, ci sono ancora casi frequenti di persone che tendono a non utilizzare tali benefit. Probabilmente possiamo attribuire la causa al timore che questi individui hanno di influenzare negativamente la possibilità di avanzamento di carriera, oppure alla paura delle lavoratrici madri, che ritengono che i permessi per maternità possano costituire un ostacolo allo sviluppo professionale.

Forbes ha pubblicato un articolo interessante di Kohll A. (2018) circa il progresso del work-life balance: in particolare è stato analizzato il modo in cui persone appartenenti a

generazioni differenti (baby boomer, generazione X e millennial) hanno risposto all'introduzione di misure volte a incrementare il benessere.

- Baby boomer: appartiene a questa categoria chi è nato i tra il 1946 e il 1964, ovvero chi ha vissuto una situazione economica e un clima internazionale instabili, caratterizzati da relazioni commerciali non consolidate.
Durante questo periodo, alle persone interessava unicamente trovare un posto di lavoro stabile, non precario, e che potesse permettergli di mantenere la propria famiglia. Il benessere organizzativo o la crescita professionale non erano elementi fondamentali da ricercare in un posto di lavoro, ma decisamente secondari.
- Generazione X: ne fa parte chi è nato i tra 1965 e il 1979. In questo periodo storico c'è la nascita delle primissime misure orientate al work life balance. Nonostante siano consapevoli dell'importanza di avere una stabilità economica, la generazione X inizia a considerare di rilievo anche la tutela della sfera privata.
- Millennial: sono i nati tra il 1980 e il 1996, ovvero coloro che hanno avuto la fortuna di poter accedere ad una buona formazione e di essere cresciuti in un'era tecnologica. Inoltre, hanno potuto maturare una forte consapevolezza rispetto ad ambizioni e aspettative: tecnologie digitali e dispositivi smart hanno rivoluzionato l'approccio al lavoro e rafforzato la mentalità aperta alla work life balance che aveva iniziato a svilupparsi nella generazione X.

Le aziende oggi, quindi, se vogliono favorire e implementare misure a favore del work-life balance, devono fornirsi di strumenti che rispondano alle esigenze dei collaboratori e che si evolvano di continuo per adattarsi ai vari cambiamenti.

È molto frequente però, purtroppo, trovare discriminazioni sul posto di lavoro tra dipendenti appartenenti a diverse generazioni: ad esempio, i baby boomer tendono a recriminare ai millennial di “accampare” scuse per lavorare di meno, o ancora, chi non ha figli potrebbe storcere il naso di fronte a chi ne ha e sfrutta le agevolazioni che l'azienda prevede in caso di maternità o paternità.

Ci sono prove sempre maggiori che suggeriscono che esiste un lato oscuro nelle politiche di equilibrio tra lavoro e vita privata. Per dare una definizione, possiamo parlare di *work-family backlash*⁵ come “un fenomeno caratterizzato da atteggiamenti negativi, emozioni negative e comportamenti negativi, individuali o collettivi, associati alle politiche work life balance” (Perrigino et al., 2018.)

3. Il lato oscuro del WLB

Ci sono prove crescenti, come accennato poc’anzi, che suggeriscono che c’è un lato oscuro nelle politiche di equilibrio tra lavoro e vita privata, ma questi risultati rimangono sparsi e disorganizzati.

In risposta a una forza lavoro in evoluzione caratterizzata da più coppie con doppio reddito e genitori single che lavorano, insieme a significativi progressi tecnologici, le organizzazioni si rivolgono sempre più alle politiche work-lif balance nel tentativo di consentire alle persone di bilanciare le esigenze sia del lavoro che della famiglia.

Gli individui traggono vantaggio dall'aumento del benessere, dagli atteggiamenti legati al lavoro e dalle prestazioni lavorative, mentre le organizzazioni traggono vantaggio sia dai profitti, grazie all'aumento della produttività e alla riduzione dei costi relativi al fatturato, sia dalla costruzione di un'immagine esterna positiva. Quindi, riconosciamo che le politiche work-life balance siano fondamentali per il benessere degli individui e concordiamo sul fatto che queste politiche possano anche raggiungere il duplice scopo di migliorare l'efficacia organizzativa. Tuttavia, queste prospettive ne trascurano in gran parte il "lato oscuro".

Un’indagine ‘Live and work well at home Barometer’ promossa dal Gruppo Europ Assistance, care company leader dell’assistenza privata, in collaborazione con Lexis Research (2021), ha fotografato l’evoluzione dei bisogni e dei comportamenti nel post

⁵ Contraccolpo lavoro-famiglia

pandemia. Lo studio è stato svolto nell'agosto 2021 intervistando un campione rappresentativo di cittadini provenienti da Italia, Francia, Germania e Spagna.

Questa ricerca rivela come l'emergenza sanitaria abbia portato a rivedere priorità e abitudini nonché a rivalutare il concetto di benessere e sicurezza, per sé e per i propri cari. Il 2020 e la pandemia ci hanno cambiati a fondo: sono stati anni duri, sia per le conseguenze disastrose che abbiamo avuto in termini di salute ed economia nel 2020, sia per il nostro tentativo di adattarci ad una nuova realtà totalmente differente da quella di prima nel 2021. Il Covid-19 ha destabilizzato tutto il mondo cambiando equilibri e abitudini a tutti i livelli: familiare, sociale e professionale. Ci siamo quindi visti costretti a reinventarci, a rivoluzionare il nostro stile di vita per costruire una nuova normalità.

Da questa ricerca è emerso come molti lavoratori si sono dovuti adattare a un nuovo modello organizzativo basato sul lavoro agile, il quale ha trasferito l'attività lavorativa direttamente a casa.

Questa situazione di precaria salute mentale ha portato, in Italia così come in tutto il mondo, ad un boom di dimissioni: il nuovo approccio al lavoro predilige la qualità della vita, ora più che mai.

Questo fenomeno è possibile abbia natura transitoria se legato unicamente a condizioni come la cassa integrazione legata al Covid; più probabile, invece, che sia più duraturo se strettamente collegato alla non rinuncia di un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. In poche parole, i nuovi valori diventano irrinunciabili, anche se questo vuol dire rinunciare al posto di lavoro ⁶.

Il problema reale è quando ci si costringe ad una condizione di lavoro che non rispetta questi valori e queste esigenze. È fondamentale porre l'attenzione sullo stress e sull'esaurimento psicofisico a cui si può andare incontro in particolari situazioni ed ambienti lavorativi. La possibilità di lavorare è certamente importante ma altrettanto fondamentale è la qualità del lavoro: possono sorgere disagi e malesseri che incidono in

⁶ In Italia i dati disponibili relativi al secondo trimestre 2021 evidenziano un aumento considerevole di lavoratori che si sono dimessi. L'incremento è del 37% sul trimestre precedente e addirittura dell'85% sul secondo trimestre del 2020.

modo spesso irreparabile sulla vita della persona. Il burnout è “la condizione di esaurimento di risorse mentali ed emotive che impedisce ad alcune persone di lavorare e vivere bene”. Così ne parla Christina Maslach (2017), una dei più influenti studiosi e ricercatori nel campo della psicologia sociale nel mondo.

Le conseguenze che questa sindrome può avere sulla vita professionale e privata di una persona non sono da sottovalutare: in Italia il burnout è considerato tra i rischi più pericolosi a cui un datore di lavoro è, per legge, obbligato a evitare attuando adeguate e mirate opere di prevenzione. È fondamentale all'interno di un'organizzazione considerare non solo i rischi fisici, derivanti, ad esempio, dall'esposizione ad agenti tossici piuttosto che pericolosi, ma anche tutte quelle condizioni e fattori che possono influire negativamente sul benessere psichico della persona. Se questi due aspetti vengono tutelati, abbiamo il cosiddetto engagement, ossia “quello stato di positivo impegno, di dedizione e coinvolgimento per il proprio lavoro” (Maslach, 2017). Una persona che soffre di burnout si sente esaurita, affaticata, svuotata di ogni energia. Al contrario, un lavoratore caratterizzato da engagement, sarà una persona attiva e proattiva, coinvolta sul lavoro e in grado di gestirlo con profitto.

Le cause del burnout sono da imputare, tra una moltitudine di fattori, ad un cattivo equilibrio tra vita privata e lavorativa. Il sovraccarico lavorativo è uno delle principali ragioni: per l'organizzazione vuol dire maggiore produttività ma, dal punto di vista del lavoratore, significa maggiore richiesta di energie, tempo e impegno: un carico che non è sostenibile in modo continuativo se non a caro prezzo. Un altro fattore-causa è possibile identificarlo nella non coincidenza tra i valori aziendali e quelli del dipendente: priorità e necessità sono diverse e, di conseguenza, se ci sforziamo troppo ad avvicinarci ai valori aziendali a discapito dei nostri, possiamo sviluppare la sindrome di burnout.

Sono diverse le conseguenze del burnout, le quali possono essere sia sull'individuo che sull'organizzazione stessa.

Sull'individuo: indebolimento, erosione e deterioramento della persona; perdita di risorse ed energie psicofisiche; perdita di autostima e autoefficacia; frustrazione, irritabilità e

depressione; malessere psicofisico; impoverimento delle relazioni ed emozioni; incomprensioni sul lavoro e in famiglia.

Sul lavoro: minor produttività; peggioramento della qualità del lavoro; alti tassi di turnover, assenteismo e malattia; poca competitività; ingenti perdite economiche e ulteriori spese; deterioramento del clima organizzativo e del senso di appartenenza; scarso engagement dei dipendenti.

Capitolo 2: Work-Family Backlash

1. Contraccolpo lavoro-famiglia

L'attuazione delle pratiche di vita lavorativa per l'efficacia organizzativa può essere compromessa dal mancato utilizzo di queste. Come accennato nel capitolo precedente, non è raro che i lavoratori e dipendenti rifiutino di usufruire dei benefici messi a disposizione dalle proprie organizzazioni, e i motivi sono molteplici.

La ricerca condotta tra le organizzazioni nel Regno Unito suggerisce che i dipendenti spesso non sono consapevoli dei loro diritti tra lavoro e vita privata in seguito all'attuazione di pratiche di equilibrio tra lavoro e vita privata (Kodz et al., 1998). Ad esempio, in un sondaggio condotto su 945 dipendenti in sei diverse organizzazioni in tre settori occupazionali (governo locale, supermercati e banche al dettaglio), è emerso che il 50% dei dipendenti non era a conoscenza delle pratiche favorevoli alla famiglia offerte dalle loro organizzazioni. (Yeandle et al., 2002).

Da studi precedenti sono stati identificati cinque aspetti distinti della cultura della vita lavorativa (McDonald et al., 2005), che dovrebbero essere tutti presi in considerazione dalle organizzazioni quando tentano di migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti.

1. Il supporto manageriale: esso è uno dei fattori che influenzano l'equilibrio tra lavoro e vita privata. I manager svolgono un ruolo importante nel successo del work-life balance perché sono in grado di incoraggiare o scoraggiare gli sforzi dei dipendenti per conciliare vita lavorativa e vita familiare. Laddove i supervisori sostengono con entusiasmo l'integrazione del lavoro retribuito e di altre responsabilità, i dipendenti saranno più propensi ad usufruire di tali benefit a vantaggio dell'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. D'altra parte, è stato suggerito che anche nelle organizzazioni "familiari" i manager possono inviare segnali negativi indicando che l'uso di vantaggi flessibili è un problema per loro, i loro colleghi e l'organizzazione nel suo insieme (Hudson Resourcing, 2005).

2. Conseguenze sulla carriera: il secondo fattore associato ad un ostacolo all'attuazione di successo delle pratiche di vita lavorativa è la percezione delle conseguenze negative sulla carriera. Uno studio su 463 dipendenti professionisti e tecnici in aziende biofarmaceutiche ha rilevato che la fornitura di pratiche di vita lavorativa ha migliorato l'impegno organizzativo dei dipendenti, ma solo nella misura in cui i dipendenti si sono sentiti liberi di utilizzare le pratiche senza conseguenze negative alla loro vita lavorativa, come prospettive di carriera danneggiate (Eaton, 2003). La percezione che l'uso di pratiche di equilibrio tra lavoro e vita privata avrà un impatto negativo sulle loro prospettive di carriera sembra essere un potente demotivatore per l'uso di queste pratiche da parte dei dipendenti.

3. Aspettativa di tempo dell'organizzazione: un altro fattore che influenza l'adozione e il sostegno generale delle politiche di vita lavorativa è l'aspettativa di tempo dell'organizzazione, ovvero il numero di ore che i dipendenti dovrebbero lavorare e come utilizzano il loro tempo (ad esempio, se i dipendenti sono tenuti a portare il lavoro a casa); In diversi studi, tuttavia, i lunghi orari di lavoro sono stati identificati come segnale di impegno, produttività e motivazione all'avanzamento. Uno studio, basato su interviste con ingegneri in un'azienda Fortune 100 negli Stati Uniti, ha concluso: "Se uno vuole avere successo, deve essere al lavoro, deve essere lì per molte ore e deve impegnarsi continuamente a lavorare come priorità assoluta. Per essere percepito come un contributo significativo, la sola produttività non è sufficiente. Bisogna mantenere una presenza continua al lavoro". Questo è particolarmente vero nelle organizzazioni con culture del "presentismo" in cui quelli che hanno successo sono quelli che arrivano presto e rimangono fino a tardi. Essere visibilmente sul posto di lavoro, spesso per lunghe ore, è visto, quindi, come un segno di impegno, lealtà, competenza e alto potenziale ma è anche visto come un importante ostacolo al raggiungimento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata (Beauregard & Lesley, 2008). I dipendenti che non dedicano il massimo tempo possibile all'organizzazione sono spesso definiti come meno produttivi e

meno impegnati, e sono quindi meno valorizzati rispetto ai dipendenti che lavorano con orari più lunghi.

4. Percezioni di genere: la percezione che la politica vita-lavoro sia sviluppata solo per le donne è il quarto fattore correlato al loro utilizzo. Una revisione dell'uso da parte degli uomini di disposizioni in materia di lavoro a misura di famiglia sostiene che gli ostacoli all'uso da parte degli uomini derivano da tre fonti principali. In primo luogo, la cultura di molti luoghi di lavoro mette in dubbio la legittimità delle pretese degli uomini sulle responsabilità familiari. In secondo luogo, l'ambiente imprenditoriale, che impone pressioni concorrenziali per mantenere la quota di mercato e aumentare i guadagni. In terzo luogo, l'organizzazione domestica nelle case dei dipendenti spesso impedisce agli uomini di accettare le opzioni di lavoro/vita disponibili. Alcune disposizioni vita lavorativa-vita privata, come il congedo di paternità, sono destinate specificamente agli uomini e mirano a favorire una maggiore condivisione delle responsabilità tra uomini e donne. Pertanto, incoraggiare più uomini a sfruttare le opportunità di lavoro flessibile è importante, ma chiaramente ciò richiede un ambiente di lavoro aperto e favorevole, nonché cambiamenti negli atteggiamenti e nelle aspettative nella comunità più ampia.

5. Supporto ai colleghi: è stato dimostrato che, talune volte, i lavoratori che fanno uso di pratiche di vita lavorativa subiscono percezioni negative da parte di colleghi e superiori. Opposizione, risentimento e fastidio possono sorgere quando i dipendenti percepiscono che i loro colleghi e/o supervisori considerano iniquo l'uso dei benefici work-life balance. Un esperimento (Beauregard et al., 2008) ha rilevato che i dipendenti che utilizzavano le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata erano percepiti dai colleghi come aventi livelli più bassi di impegno organizzativo, che si pensava influisse sulla successiva assegnazione di ricompense organizzative come opportunità di avanzamento e aumenti salariali. Secondo quanto riferito, alcuni membri del personale che utilizzano accordi

flessibili hanno subito "contraccolpo alle famiglie" o risentimento da parte dei colleghi. Spesso, ad esempio, i dipendenti senza responsabilità di assistenza a carico, ovvero senza tempo da dedicare all'assistenza all'infanzia, all'assistenza agli anziani o all'assistenza di un familiare disabile, interpretano questa come favoritismo e si lamentano di essere trattati in modo "ingiusto" o iniquo. Tali dipendenti ritengono che i loro colleghi con responsabilità di assistenza all'infanzia o alla cura degli anziani la stiano "facendo franca" e che i bisogni dei dipendenti senza figli vengano ignorati, ma questo tipo di atteggiamento dovrebbe essere cambiato. Questa reazione contro il "family friendly" rende più difficile l'attuazione per le organizzazioni che non desiderano affrontare il problema.

In conclusione, riguardo a tali percezioni, non sorprende quindi il motivo per cui le pratiche di vita lavorativa tendono ad essere sottoutilizzate da dipendenti maschi, dipendenti single e madri orientate alla carriera; e che l'apprensione per le conseguenze negative sulla carriera per l'uso delle pratiche è stata associata a livelli aumentati di conflitto tra lavoro e vita privata.

Mentre il supporto organizzativo e il work life balance in generale hanno attirato una crescente attenzione nella letteratura scientifica, sono pochi gli studi che hanno affrontato il work-family backlash, ovvero il contraccolpo tra lavoro e famiglia. Questa espressione, entrando stavolta più nel dettaglio, si riferisce all'opposizione, risentimento, animosità o fastidio che i lavoratori percepiscono o ricevono dai loro supervisor o colleghi come risultato dei loro sforzi per conciliare la loro vita lavorativa e familiare o il loro utilizzo delle agevolazioni per famiglie (Colombo & Ghislieri, 2014).

Ad oggi, pochi studi hanno affrontato il possibile impatto di questa variabile sui problemi associati con equilibrio tra lavoro e vita privata.

Il numero di studi sull'interfaccia lavoro-famiglia è aumentato negli ultimi decenni, a seguito di cambiamenti demografici (ad esempio, più coppie con doppio reddito o doppia carriera) e condizioni di lavoro (maggiore precarietà del lavoro e confini più sfocati tra

lavoro e vita privata). A seguito di questi cambiamenti, i lavoratori sono meno in grado di gestire bene compiti e richieste sia dal lavoro che dalla famiglia.

Le problematiche del conflitto lavoro-famiglia (WFC)⁷ e dell'arricchimento lavoro-famiglia (WFE)⁸ sono fondamentali per comprendere le dinamiche del lavoro nelle organizzazioni e la relazione tra lavoro e vita extralavorativa.

2. Studi e ricerche

Lo studio sul quale vorrei soffermarmi per rafforzare quanto precedentemente detto è il seguente: “Conflitto lavoro-famiglia e arricchimento negli infermieri: tra richieste di lavoro, supporto organizzativo percepito e contraccolpo lavoro-famiglia” (Ghislieri et al., 2016).

Lo scopo del presente studio è indagare come le relazioni di lavoro e le richieste di lavoro possono interagire con il conflitto lavoro-famiglia (WFC) e l'arricchimento (WFE).

Lo studio ha coinvolto un campione di 500 infermieri operanti in un ospedale italiano, nello specifico del Nord Italia. L'organizzazione è suddivisa in quattro aree di lavoro: medicina, chirurgia, terapia intensiva e salute materna e infantile. È stato inviato un questionario anonimo ed auto-riferito alle 942 infermiere che lavorano nell'ospedale. Il tasso di risposta è stato del 55,1%: questo dato è moderatamente basso ma è in linea con altri studi su infermieristica.

Questo studio nasce per indagare come le relazioni di lavoro, ovvero generale supporto organizzativo percepito (POS) e contraccolpo specifico lavoro-famiglia, interagiscono con il conflitto lavoro-famiglia e l'arricchimento. Inoltre, vengono presi in considerazione due fattori rilevanti nella professione infermieristica, vale a dire il carico di lavoro e la dissonanza emotiva.

⁷ Work Family Conflict: una forma di conflitto tra ruoli in cui il ruolo e le pressioni provenienti dal mondo del lavoro e della famiglia sono in qualche modo incompatibili tra loro.

⁸ Work Family Enrichment: processo attraverso il quale le esperienze in un ruolo migliorano la qualità della vita nell'altro ruolo.

Con carico di lavoro si intende avere troppo lavoro da fare e non abbastanza tempo per farlo (Van Veldhoven & Beijer, 2012); con dissonanza emotiva, ci si riferisce ad una discrepanza tra emozioni provate e mostrate (Bakker & Heuven, 2006).

Per verificare le ipotesi sono state utilizzate analisi di regressione multipla gerarchica.

Lo scopo della ricerca è verificare quanto segue:

- le richieste di lavoro sono positivamente correlate a WFC e negativamente a WFE;
- il contraccolpo lavoro-famiglia è positivo relativo a WFC e negativo relativo a WFE;
- le risorse di lavoro sono correlate negativamente al WFC e positivamente a WFE.

L'analisi che viene fatta mostra correlazioni positive tra conflitto lavoro-famiglia, domanda di lavoro e contraccolpo e correlazioni negative tra conflitto lavoro famiglia e generale supporto organizzativo percepito.

Le conclusioni, dunque, più in generale, sono che lo studio ha confermato l'importanza di promuovere un equilibrio tra richieste di lavoro e risorse al fine di creare condizioni favorevoli per l'arricchimento lavoro-famiglia e prevenire il conflitto lavoro-famiglia.

I risultati suggeriscono che potrebbe essere consigliabile per le organizzazioni sanitarie di investire in misure a livello individuale, di gruppo e organizzativo, in particolare nella formazione e nella consulenza per infermieri e supervisori.

Lo studio è quindi un contributo alla letteratura in questo settore, come pochi studi fino ad oggi hanno considerato sia il conflitto che l'arricchimento tra gli infermieri italiani. Tuttavia, ha anche delle limitazioni. In primo luogo, i partecipanti erano infermieri dello stesso ospedale: un confronto con gli altri ospedali, e anche altre regioni, sarebbero consigliabili in future ricerche. Inoltre, è possibile che le scoperte siano state influenzate da caratteristiche culturali specifiche italiane. Per questo motivo, potrebbe essere istruttivo replicare lo studio in altri contesti culturali.

In seguito ai risultati dello studio sopra citato, gli studiosi hanno ipotizzato misure e investimenti necessari volti al benessere psicofisico e organizzativo degli infermieri.

Essi condividono come vadano fatti investimenti mirati ed iniziative incentrate sulla dimensione comunicativa, relazionale e culturale.

Le azioni a livello individuale sono principalmente quelle volte a ridurre la percezione del carico di lavoro attraverso la capacità di gestire il carico di lavoro stesso. L'attenzione dovrebbe essere sulle percezioni, dal momento che ridurre la quantità di compiti di lavoro non è realmente praticabile al giorno d'oggi. A questo proposito, è importante considerare che avere una superiore autonomia ed essere più consapevoli delle proprie responsabilità, obiettivi e priorità sul lavoro potrebbe aiutare gli infermieri nella gestione delle loro attività lavorative, diminuendo la percezione del carico di lavoro.

Le misure per ridurre la dissonanza emotiva possono essere adottate sia a livello individuale che di squadra. In particolare, i risultati dello studio indicano che è essenziale dedicare attenzione all'impegno emotivo e alle esigenze dell'ambiente ospedaliero in cui gli infermieri esercitano la loro professione.

A livello sia individuale che di squadra, possono anche essere adottate misure per ridurre il contraccolpo dei supervisori. A questo proposito, è necessario compiere alcuni sforzi per sensibilizzare gli infermieri su questo problema: bisogna assicurarsi che non percepiscano i direttori come ostacoli alla vita lavorativa. A tal fine potrebbero anche essere avviate iniziative di formazione al lavoro di squadra, accompagnate da consulenza individuale, coaching e mentoring

Infine, per quanto riguarda il livello organizzativo, sarebbe l'ideale favorire l'introduzione dei benefici lavoro-famiglia e assicurarsi che i dipendenti ne siano consapevoli.

Il secondo studio su cui vorrei porre l'attenzione (Bertola et al., 2022) si domanda e ha lo scopo di indagare se le pratiche di conciliazione lavoro-famiglia disponibili nelle diverse organizzazioni, inserite per aiutare i dipendenti con figli a gestire le esigenze della vita lavorativa e familiare, possono avere un impatto negativo sui dipendenti con impegni familiari, sui dipendenti senza figli e sull'organizzazione stessa.

Per capire a fondo quanto emerge attraverso i risultati, è bene fare un quadro dei quattro meccanismi che sono strettamente correlati a questo fenomeno: meccanismo di stigma, spillover, iniquità e strategico.

Per questo studio sono state intervistate 15 donne italiane in carriera con diversi oneri assistenziali (sia con che senza figli), con alle spalle circa 10 anni di esperienza in aziende manifatturiere e di servizi del nord Italia.

Le donne sono state intervistate per ottenere spunti dalla loro storia di carriera e sulla loro gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. La partecipazione era volontaria; nessun compenso è stato offerto.

I dati sono stati analizzati attraverso la Grounded Theory, che è un approccio sistematico e qualitativo per creare una teoria dai dati e quindi, all'interno di questo quadro, scoprire mediante l'analisi del testo i modelli che emergono nei dati.

La ricerca esistente sottolinea il problema che le donne spesso sentono di dover soddisfare gli ideali culturali della genitorialità, anche se tali ideali non riflettono i bisogni o gli obblighi morali dei loro figli. Secondo la teoria del ruolo sociale, donne e uomini mostrano atteggiamenti, competenze e scelte comportamentali diverse, anche in contesti lavorativi, principalmente a causa delle aspettative sociali nei confronti di come dovrebbero essere e comportarsi. Ci si aspetta che le donne si prendano cura della propria famiglia e la mettano al centro dei loro interessi, e che gli uomini siano il capofamiglia e dedichino la maggior parte del loro tempo e delle loro energie ad attività lavorative retribuite. Anche se le società e le culture cambiano nel tempo, queste aspettative di base persistono e influenzano le scelte di donne e uomini, da un lato, e le aspettative nei confronti di donne e uomini in tutti i contesti sociali, dall'altro (Eagly & Wood, 2016).

In altre parole, le donne sono sottoposte a un'enorme pressione per sviluppare una carriera come le loro controparti maschili, pur dovendo mantenere un impegno attivo nella vita personale e professionale. L'implementazione di politiche di work-life balance avrebbe dovuto ridurre questa pressione, ma gli studi sugli effetti di tali pratiche sul benessere dei dipendenti e sui loro risultati effettivi offrono risultati non univoci. A livello

organizzativo, le pratiche di vita-lavoro non sempre portano vantaggi per i dipendenti e i costi, a volte, possono oscurare i benefici.

Come anticipato precedentemente, andremo ora a definire nel dettaglio i quattro meccanismi del work-family backlash.

Il meccanismo dello stigma del contraccolpo tra lavoro e famiglia si riferisce a un'esperienza negativa sul lavoro a causa dell'uso delle politiche work-life balance: i dipendenti che utilizzano le politiche work-life balance possono subire ripercussioni come minori promozioni e aumenti salariali minori, scarse opportunità di avanzamento di carriera o isolamento sociale e scarsi rapporti con collaboratori e supervisori. Tali comportamenti punitivi, gravati da sanzioni estrinseche e sociali, sono un deterrente all'uso delle politiche work-life. A causa dei ruoli di genere tradizionali, le donne sono generalmente maggiormente a rischio rispetto agli uomini di effetti contrari.

Per i lavoratori con carico di assistenza familiare che utilizzano pratiche work-life balance, inoltre, può essere attivato un altro difficile ingorgo: è il meccanismo di spillover che si riferisce alle conseguenze negative delle politiche work-life balance all'interno della famiglia e della vita privata. Questa definizione è coerente con la teoria dello spillover tra lavoro e vita proposta da Edwards e Rothbard (2000). Hanno definito lo spillover in termini di emozioni e sentimenti, valori, abilità e comportamenti sia positivi che negativi che si spostano da un contesto all'altro. I dipendenti che utilizzano le politiche work-life balance tendono a lavorare più a lungo, anche di notte per recuperare il lavoro, e possono avere difficoltà a disconnettersi dal lavoro a causa della sensazione di essere indebitati per il supporto organizzativo ricevuto. Questi comportamenti portano a ripercussioni negative in famiglia e nelle relazioni interpersonali.

Alcuni dipendenti, inoltre, considerano le pratiche work-life balance di parte e persino discriminatorie nei confronti di target come le lavoratrici single e/o senza figli. Questo è il meccanismo di iniquità (Perrigino et al., 2018): si riferisce a una risposta attitudinale negativa basata su percezioni di ingiustizia quando l'organizzazione implementa politiche work-life balance o quando un collega richiede di utilizzarle. L'iniquità è percepita principalmente da altri attori organizzativi con responsabilità assistenziali scarse o nulle che sperimentano disuguaglianze nell'accesso alle strutture work-life balance e un

aumento del loro carico di lavoro per compensare le assenze dei colleghi che le utilizzano. Le polizze work-life balance sono formalmente disponibili per tutti, ma solo coloro che hanno responsabilità assistenziali a carico ne beneficiano effettivamente.

Ad esempio, i dipendenti senza figli riferiscono che dovrebbero lavorare di più per soddisfare le esigenze dei colleghi con le famiglie (Darcy et al., 2012): lavorare nei fine settimana, rimanere in ufficio fino a tardi e fare vacanze o viaggi di lavoro non di punta più spesso.

Pertanto, rispondono negativamente al loro svantaggio percepito e risentono dei colleghi che traggono vantaggio dalle pratiche di lavoro e vita.

Il quarto meccanismo è quello strategico, che fa riferimento a una cultura organizzativa caratterizzata dalla resistenza alle pratiche work-life balance. Si esprime nel criterio che guida le scelte di gestione delle risorse umane nella direzione della resistenza alle pratiche work-life balance e della penalizzazione dei dipendenti che le utilizzano.

I risultati di questa ricerca hanno dimostrato che il fenomeno del contraccolpo può innescare un circolo vizioso di iniquità percepita che porta all'insoddisfazione sul lavoro e alla bassa motivazione al lavoro. La reattività e l'equità del management nell'affrontare le esigenze dei dipendenti sono fondamentali per promuovere il benessere bilanciando efficacemente i percorsi di carriera con le esigenze personali, soprattutto in un contesto culturale in cui la maggior parte della responsabilità dei bisogni familiari è ancora lasciata alle donne e sono disponibili pochi supporti pubblici.

Per quanto riguarda il meccanismo di stigma, esso può generare notevoli effetti di contraccolpo quando vengono utilizzate le politiche work-life balance. Come affermato da alcuni intervistati, l'utilizzo delle politiche work-life balance può avere ripercussioni negative sugli atteggiamenti e sulle relazioni dei colleghi sul posto di lavoro. Un intervistato ha descritto il suo isolamento, la percezione dell'iniquità e l'esclusione dal lavoro e dalle esperienze sociali, nonché la sua sensazione di essere considerata meno efficiente o di aver abusato delle politiche work-life balance dell'azienda.

Le interviste hanno rivelato inoltre il fatto allarmante che il semplice utilizzo delle politiche work-life balance crea un clima ostile attorno a un dipendente che ne trae

vantaggio. Una delle intervistate ha affermato di dover tornare al lavoro prima del previsto: “Se chiedessi il part-time sarei esclusa a priori dal mio lavoro. Al mio ritorno non troverei più la mia scrivania (Manager, 43 anni, single, 1 figlio).”

Per quanto riguarda, invece, il meccanismo di spillover, un direttore impiegato presso un'azienda manifatturiera ha dichiarato di sentirsi in colpa per la sua carriera: “Ti senti sempre in debito con la tua famiglia. Vivi con il senso di colpa perché lavori troppo e dedichi troppo poco tempo alla tua famiglia (Dirigente, 63, sposato, 2 figli).”

Il meccanismo di iniquità è emerso come un tema centrale nelle interviste con gli intervistati senza figli. Molto spesso ha assunto la forma di un atteggiamento negativo nei confronti delle politiche work-life balance percepite come ingiuste. Diversi fattori sono stati identificati come fonte di iniquità, compreso il sentirsi esclusi dal dibattito politico e generalmente essere ignorati. Gli intervistati hanno ritenuto che le politiche work-life balance che non includessero i dipendenti senza figli non fossero coerenti, con effetti negativi sulla soddisfazione e sul morale: “Raramente puoi prendere un breve congedo o una vacanza quando vuoi; c'è sempre qualcuno che dice di avere una famiglia, solo per farti sentire in colpa. Sebbene tu possa gestire meglio il tuo tempo perché sei solo, lo trovo ancora ingiusto (Direttore, 41, single).”

Allo stesso modo, un altro intervistato ha dichiarato: “Ho chiesto ferie quando sembrava più adatto alle mie esigenze e a quelle del mio compagno. Ho litigato con i colleghi perché avevano figli a scuola.”

Il meccanismo strategico, più chiaramente dei meccanismi precedenti, inquadra il contraccolpo tra lavoro e famiglia come un problema sociale. Alcune organizzazioni attivano barriere all'utilizzo delle pratiche work-life balance e ostacolano la realizzazione di progetti personali. Un manager ha segnalato sentimenti negativi tra il personale dopo aver dovuto prendere un lungo congedo di maternità. Un'acquirente ha commentato questa fase impegnativa della sua carriera: “Quando ho detto loro che ero incinta, l'azienda non ne è stata molto contenta, quindi mi è stato chiesto di cercare altrove. Mi sentivo a disagio sapendo di essere in qualche modo non accettato perché volevo una famiglia (Acquirente, 52, sposato, 2 figli).”

Le barriere organizzative all'utilizzo delle politiche work-life balance si ripercuotono anche sull'avanzamento di carriera. La possibilità di usufruire del congedo parentale completo senza rischiare una diminuzione delle possibilità di promozione è descritta come difficile perché la durata del congedo è percepita come un segnale del libero arbitrio e dell'impegno delle donne nel lavoro e viene utilizzata per valutare la loro dedizione.

“Ho una brillante impiegata e so che la lasceranno a casa perché è incinta. Non è passato nemmeno un mese da quando l'azienda cliente ha chiamato per chiederci perché tenerla se il suo contratto è in scadenza (HR Manager, 38, single).”

Questo studio ha affrontato una questione di attualità.

L'evidenza che l'utilizzo delle pratiche work-life balance può penalizzare le donne sul lavoro (meccanismo stigma) o le loro esigenze familiari (meccanismo spillover) chiarisce che la genitorialità rimane una questione cruciale nella differenziazione delle traiettorie professionali tra donne e uomini.

I risultati mostrano anche che la paura di essere giudicati da colleghi e supervisori, così come da familiari e amici, contribuisce alla percezione di un conflitto tra i loro ruoli da parte dei genitori che lavorano. Mentre ci si aspetta che il lavoratore perfetto lavori per lunghe ore a scapito della propria vita personale, ci si aspetta che il genitore ideale, in particolare le donne, sia in grado di trascorrere costantemente del tempo con la propria famiglia. Il desiderio di non essere visti come inutili e incompetenti in entrambi i ruoli può portare i genitori ad adattare il proprio lavoro e la propria vita personale per soddisfare le aspettative degli altri.

Questo studio ha anche dimostrato che la decisione di non avere figli da parte delle donne manager è probabile che venga presa anche in contesti lavorativi in cui l'esistenza e l'attuazione di pratiche e politiche work-life balance sono risultate inefficaci o addirittura ostruttive.

I risultati hanno indicato che la mera disponibilità di pratiche work-life balance nelle organizzazioni non è sufficiente per sostenere il benessere di tutti i dipendenti. Ma questo circolo vizioso può essere interrotto. Se le organizzazioni riconoscono e sostengono i bisogni dei dipendenti, la percezione dell'iniquità può essere ridotta e si può creare una

situazione vantaggiosa per tutti di soddisfazione e impegno sul lavoro. Tuttavia, questo cambiamento della cultura organizzativa dovrebbe essere incorporato in un cambiamento culturale globale più ampio. Ciò significa smantellare gradualmente la rigidità delle prescrizioni del ruolo sociale per donne e uomini per consentire a tutti di esprimere le proprie aspirazioni e competenze personali indipendentemente dal genere.

Capitolo 3: Verso una nuova organizzazione

1. Soluzioni pratiche per le organizzazioni

Le pratiche che hanno lo scopo di aiutare i dipendenti a gestire meglio i propri tempi lavorativi e non, sono chiamate in letteratura politiche di lavoro-famiglia, politiche family-friendly o family-responsive. Negli ultimi anni, il termine "equilibrio tra lavoro e vita privata" ha sostituito quello che era usato per essere conosciuto come "equilibrio tra lavoro e famiglia" (Hudson Resourcing, 2005). Questo spostamento semantico deriva dal riconoscimento che l'assistenza all'infanzia non è affatto l'unica responsabilità non lavorativa importante, ma che la questione può essere applicata a qualsiasi attività o impegno non retribuito e a una vasta gamma di dipendenti donne, uomini, genitori e non genitori, single e coppie. Altre attività della vita che devono essere bilanciate con l'occupazione possono includere lo studio, i viaggi, lo sport, il volontariato, lo sviluppo personale, il tempo libero o l'assistenza agli anziani.

È importante capire che conciliazione vita-lavoro non significa dedicare un uguale tempo al lavoro retribuito e ai ruoli non retribuiti; nella sua accezione più ampia, è definito come un livello soddisfacente di coinvolgimento o adattamento tra i molteplici ruoli nella vita di una persona. Sebbene le definizioni e le spiegazioni possano variare, l'equilibrio tra lavoro e vita privata è generalmente associato all'equilibrio tra la quantità di tempo e sforzi che qualcuno dedica al lavoro e alle attività personali, al fine di mantenere un senso generale di armonia nella vita (Clarke et al., 2004).

Per comprendere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, è importante essere consapevoli delle diverse esigenze, in base a noi e alle nostre risorse personali - il nostro tempo e la nostra energia - che possiamo impiegare per affrontarle. Con questa consapevolezza, siamo in grado di rivedere e valutare le scelte che abbiamo in termini di allocazione delle nostre preziose risorse. Tale processo decisionale consapevole fornisce un senso di controllo sulla nostra vita lavorativa, al fine di accogliere meglio altri aspetti della nostra vita, pur continuando ad avvantaggiare le organizzazioni.

Le organizzazioni possono implementare varie iniziative per l'equilibrio tra lavoro e vita privata che possono aiutare i dipendenti a bilanciare meglio le responsabilità lavorative e familiari, ottenere miglioramenti a livello di benessere personale e procurare vantaggi organizzativi. Esiste un'ampia varietà di politiche favorevoli alle famiglie che includono, ma non sono limitate a quanto segue: orario di lavoro flessibile, condivisione del lavoro, lavoro part-time, settimane di lavoro compresse, congedo parentale, telelavoro, struttura di assistenza all'infanzia in loco (Hartel et al., 2007). Inoltre, i datori di lavoro possono fornire una serie di vantaggi relativi alla salute e al benessere dei dipendenti, tra cui: un'assicurazione sanitaria estesa per il dipendente e le persone a carico (che comprende, ad esempio, convenzioni odontoiatriche, visite specialistiche, riabilitazione in caso di infortunio, etc.), accesso a programmi o servizi per incoraggiare la forma fisica e la salute mentale, come voucher e buoni acquisto per il tempo libero (ad esempio per fare sport, iscriversi a corsi, fare viaggi, etc.), proposte di cibo sano in mensa o ai distributori automatici. Altre pratiche possono sostenere l'istruzione dei bambini, la partecipazione dei dipendenti al lavoro di volontariato o facilitare il pensionamento graduale. Queste pratiche possono essere viste come un supporto per la salute, il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti.

Di seguito, andrò ad esplicitare le varie alternative in materia di politiche di work-life balance, che le aziende possono implementare e mettere a disposizione dei lavoratori per favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, nonché i relativi vantaggi di seguito descritti.

1. Orario flessibile o scorrevole: consente ai dipendenti di determinare (o essere coinvolti nella determinazione) l'ora di inizio e di fine della propria giornata lavorativa, o l'orario di inizio e di fine pausa, a condizione che venga lavorato un certo numero di ore previste dal contratto. Ciò può consentire loro di far fronte a impegni/emergenze familiari o personali, come ad esempio ridurre i propri tempi di pendolarismo iniziando e terminando il lavoro prima o dopo l'ora di punta, o ancora, per accompagnare i figli a scuola o andare dal medico. L'azienda ottiene

enormi benefici poiché riduce il fenomeno dell'assenteismo e i problemi legati ai ritardi. Questo è uno strumento utilizzato soprattutto per quelle posizioni che non prevedono un contatto con il pubblico e che quindi hanno necessità di rispettare orari di apertura e di chiusura abbastanza rigidi.

2. Telelavoro: sta diventando sempre più comune per le persone svolgere almeno parte del proprio lavoro regolare da casa invece di andare in ufficio. Questo tipo di organizzazione è spesso chiamata "telelavoro" o "remote working" e può essere vantaggiosa per i dipendenti consentendo loro di: organizzare la giornata di lavoro in base alle proprie esigenze personali e familiari, ridurre le spese relative al trasporto, ridurre i tempi di percorrenza, lavorare in un ambiente meno stressante e dirompente. Esso può aiutare anche ad accogliere i dipendenti che, a causa di particolari disabilità, non sono in grado di uscire di casa. Questa soluzione può anche influenzare positivamente i profitti di un'azienda: lavorando da casa vengono limitate le "distrazioni" date, per esempio, dal via vai di persone o dalle interruzioni da parte dei colleghi, aumentando la produttività e concentrazione personale. Nonostante questi vantaggi e l'attenzione che il telelavoro ha attirato nei media, pochissimi contratti collettivi contengono disposizioni sul telelavoro. I datori di lavoro possono essere preoccupati dai costi di attuazione iniziali, dalle potenziali responsabilità legali e dalle difficoltà di supervisione e valutazione delle prestazioni dei telelavoratori. I sindacati possono disapprovare le clausole di lavoro a domicilio se percepiscono che portano a un maggiore isolamento dei dipendenti, a una ridotta sicurezza del lavoro e opportunità di promozione e a una minore protezione della salute e della sicurezza.
3. Settimane di lavoro compresso: una settimana di lavoro compressa è un accordo per cui i dipendenti lavorano su turni più lunghi in cambio di una riduzione del numero di giorni lavorativi nel loro ciclo di lavoro, ad esempio su base settimanale o bisettimanale, cioè meno dei 5 giorni settimanali classici, allungando la giornata

lavorativa. Ciò può essere vantaggioso per i dipendenti in termini di giorni di riposo aggiuntivi, come ad esempio fine settimana più lunghi che consentono "mini-vacanze" e riduzione del tempo di pendolarismo, mentre i datori di lavoro possono estendere l'orario di lavoro giornaliero, con meno necessità di ricorrere agli straordinari. Gli svantaggi sono che prolungare l'orario giornaliero può causare eccessiva stanchezza, stress ed infortuni. L'organizzazione della settimana lavorativa compressa può essere particolarmente utile per i dipendenti che desiderano ridurre il numero di giorni alla settimana trascorsi al lavoro, ma che non possono finanziariamente permettersi di ridurre l'orario di lavoro. Gli accordi comuni per una settimana lavorativa di quaranta ore sono lavorare dieci ore al giorno, quattro giorni alla settimana; lavorare un'ora in più al giorno con un giorno libero ogni due settimane; o lavorare una mezz'ora in più al giorno e avere un giorno libero ogni tre o quattro settimane.

4. Lavoro part-time o contratto di lavoro a tempo parziale: è quando l'orario di lavoro risulta, da contratto, inferiore alle 40 ore settimanali. Il part-time risulta la forma di flessibilità oraria più diffusa e può essere sia orizzontale, quindi con un orario giornaliero ridotto, sia verticale, con un orario giornaliero pieno ma meno giorni di lavoro, sia misto. Questa tipologia di orario di lavoro è solitamente apprezzata da giovani, donne e anziani, poiché permette loro di avere più tempo a disposizione per svolgere anche altre attività importanti, oltre al lavoro. I giovani, ad esempio, ricorrono al part-time per studiare o dedicarsi agli hobbies. Gli anziani la utilizzano, solitamente, per uscire gradualmente dal mondo del lavoro. Le donne, invece, hanno più tempo a disposizione per dedicarsi alla cura e alle responsabilità familiari. Gli accordi part-time permettono quindi, a tutti coloro che hanno un tempo a disposizione limitato, di partecipare alla forza lavoro, sviluppare le proprie capacità e acquisire esperienza lavorativa. Inoltre, possono facilitare il reinserimento nel mondo del lavoro per coloro che hanno avuto interruzioni di carriera, in particolare le madri (o padri) che sono rimasti a casa per crescere i propri figli. Dal punto di vista del datore di lavoro, l'utilizzo di

lavoratori part-time, ove possibile, può aiutare a massimizzare l'uso delle risorse umane e aumentare la flessibilità operativa, fornendo una copertura aggiuntiva durante i periodi di punta. L'indagine europea sulle condizioni di lavoro ha rilevato che l'85% di coloro che lavorano meno di 30 ore settimanali è soddisfatto del proprio equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, i lavoratori part-time e quelli che lavorano meno di 35 ore settimanali hanno riportato i livelli più bassi di problemi di salute sia fisici che psicologici. (Clarke et al., 2004).

5. Il job sharing è un accordo che consente a due (o talvolta più) dipendenti di svolgere insieme un lavoro a tempo pieno, con responsabilità e orario di lavoro condivisi o divisi tra loro. La condivisione del lavoro può essere appropriata laddove le opportunità di lavoro part-time o altri accordi siano limitate. Oltre all'ovvio vantaggio di concedere ai dipendenti più tempo per altri impegni, il job sharing facilita anche lo sviluppo di partnership, in cui i dipendenti che vi aderiscono possono imparare gli uni dagli altri fornendo nel contempo supporto reciproco. Può avvantaggiare anche i datori di lavoro migliorando la fidelizzazione del personale, aumentando la produttività e combinando una gamma più ampia di competenze ed esperienze in un unico lavoro. In alcuni casi, tale accordo può anche fornire una copertura aggiuntiva durante i periodi di punta, garantendo al contempo la continuità della copertura quando un partner è in congedo per malattia o in ferie.

È da sottolineare, però, che il raggiungimento di un work-life balance positivo, può avere significati diversi per ciascuno di noi, in base ad aspettative e ambizioni personali o a seconda delle fasi della vita in cui ci troviamo. Ad esempio, un neolaureato appena assunto che si dedica totalmente al lavoro perché ha voglia di fare carriera può essere soddisfatto della sua situazione anche se riesce a dedicare agli amici solo qualche ora nel weekend. Quello che è bene sottolineare, però, è che a lungo andare, questa condizione può portare, come esplicitato nei capitoli precedenti, a situazioni, talune volte irreversibili, di stress e burnout.

2. Risultati organizzativi e benefici per i dipendenti

Gli effetti dell'introduzione di pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata sugli atteggiamenti e sulle percezioni dei dipendenti comprendono la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo, lo stress sul lavoro. Tutti questi fattori, a loro volta, influiscono sulle prestazioni lavorative, sui costi diretti e indiretti dell'assenteismo, sui costi associati alla perdita e sostituzione di dipendenti stimati, sulla soddisfazione del cliente e sulla produttività dell'organizzazione. Sebbene la valutazione formale delle pratiche di vita lavorativa sia spesso difficile a causa del problema del calcolo dei costi e dei benefici delle diverse strategie, alcune aziende hanno tentato di quantificare i risultati di politiche specifiche. Le misure più comunemente utilizzate dei risultati organizzativi includono quanto segue, come si evince dalla figura 1 e dalla figura 2.

Fig.1 – I vantaggi per l'organizzazione



Fonte: Lazar I. et al. (2010).

Fig. 2 – Vantaggi per il dipendente



Fonte: Lazar I. et al. (2010).

Dagli schemi riassuntivi precedenti, balza subito all'occhio come sia i dipendenti che le stesse organizzazioni possono trarre beneficio dalle politiche di work-life balance.

I costi ridotti, sono quelli immediatamente visibili, in particolare quelli legati alla riduzione dell'assenteismo e del fatturato. Sia l'assenteismo che gli alti tassi di turnover nelle organizzazioni sono indicativi di un morale basso e di stress lavorativo.

Un altro punto interessante che merita di essere evidenziato è sicuramente quello di una migliore immagine organizzativa. Essere percepiti come dotati di pratiche innovative di equilibrio tra lavoro e vita privata consente alle organizzazioni di migliorare la propria reputazione organizzativa nel pubblico dominio. Ciò significa che sono anche ben posizionati per attrarre e trattenere un numero maggiore di candidati al lavoro da cui è possibile selezionare un pool più ampio di dipendenti più qualificati.

Fondamentale per le aziende è però l'aumento della produttività e delle prestazioni dei dipendenti. La letteratura esistente suggerisce che le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata hanno generalmente un impatto positivo sulla produttività individuale e organizzativa. Ad esempio, Pfizer Canada ha registrato un aumento della produttività del

30% nel suo reparto di traduzione quando ai dipendenti è stata offerta l'opportunità di telelavoro.

Una domanda che sorge spontanea è: è possibile misurare le iniziative per la vita lavorativa? Anche se è abbastanza difficile misurare il ritorno sull'investimento nelle pratiche di vita lavorativa, ci sono diversi fattori chiave da considerare nella misurazione del ritorno sull'investimento e che possono avere un impatto positivo sui profitti, alcuni dei quali abbiamo appena esplicitato.

3. Conclusioni

In conclusione, possiamo dire che una riuscita convergenza tra aspetti lavorativi e non lavorativi può essere una situazione vantaggiosa per tutti sia per i dipendenti che per i datori di lavoro. La capacità di realizzare esperienze soddisfacenti in tutti i domini della vita migliora la qualità delle relazioni personali e una gamma di risultati organizzativi.

La disponibilità e l'uso di pratiche di equilibrio tra lavoro e vita privata, se fornite nel contesto del supporto organizzativo, possono ridurre il conflitto tra lavoro e vita privata e aumentare le valutazioni positive della propria organizzazione.

La costruzione di una cultura organizzativa che supporti l'equilibrio tra lavoro e vita privata non è facile da implementare. È un processo a lungo termine per le grandi organizzazioni, il quale implica il cambiamento del modo in cui le persone pensano e parlano del proprio lavoro e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Se fatto nel modo giusto, condividendone i benefici con i propri dipendenti e permettendo a tutti di usufruire di queste pratiche, senza distinzione, sarà anche più facile che vengano accettate e che diventi “normale” per tutti, indipendentemente dal sesso, dall'anzianità o dalla posizione, andando quindi, di conseguenza, ad azzerare anche il work-family backlash.

Bibliografia

- Baciarlini, R. (2015). *Il work life balance come strumento strategico di gestione e sviluppo delle risorse umane*. Youcanprint.
- Bakker, A.B., & Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423–440.
- Bertola, L., Colombo, L., & Fedi, A. (2022). Are work-life policies fair for a woman's career? An Italian qualitative study of the backlash phenomenon. *Gender in Management: An international journal*, 1754 – 2413.
- Clarke, M., Koch, L., & Hill, J. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2).
- Clutterbuck D. (2003). *Managing work life balance*. CIPD Publishing.
- Darcy, C., McCarthi, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work-life balance: one size fits all? Un'analisi esplorativa degli effetti differenziali della fase di carriera. *European Management Journal*, 30(2), 111-120
- Edwards, J.R., & Rothbard, N., (2000). “*Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs*”. The Academy of Management Review, 25(1), 178-199
- Ghisleri, C., Colombo, L. (2014). *Psicologia della conciliazione tra lavoro e famiglia. Teoria e ricerche in organizzazione*. Raffaello Cortina Editore.
- Ghisleri C., Gatti, P., Molino, M., & Cortese, C. (2016). Conflitto lavoro-famiglia e arricchimento negli infermieri: tra richieste lavorative, supporto organizzativo percepito e contraccolpi lavoro-famiglia. *Journal of Nursing Management*. 1-11
- Ionos. (2019). *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero*. Startup Guide.
- Jobbydoo (2022). *Cos'è il Work Life Balance e Come Raggiungerlo*. Jobbydoo.
- Kohll A. (2018). *The evolving definition of work life balance*. Forbes.
- La Repubblica, 01 dicembre (2021). *Work life balance – così il Covid-19 ha cambiato la nostra vita*. Sez. Moda and Beauty - Native, La Repubblica.

- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies*, XIII(1), 201-214
- Maslach C. (2017). *La scala del burnout*. Hachette.
- Perrigino, M. B., Dunford, B., & Wilson, K. S. (2018). Work–family backlash: The "dark side" of work–life balance (WLB) policies. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 600–630.
- Risorse Hudson. (2005). Il caso dell'equilibrio tra lavoro e vita privata: colmare il divario tra politica e pratica. *Hudson Australia e Nuova Zelanda*.
- Van Veldhoven, M., & Beijer, S. (2012). Workload, Work-to-Family Conflict, and Health: Gender Differences and the Influence of Private Life Context. *Journal of Social Issues* 68 (4), 665–683.