



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

Workaholism e work-life balance: tra ossessione ed equilibrio

Workaholism and work-life balance: between obsession and balance

Relatrice

Prof.ssa Roberta Maeran

***Laureanda:* Claudia Rinaldi**

***Matricola:* 201104**

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1. BREVE STORIA DEL LAVORO	
1.1 C'era una volta la stabilità	7
1.2 E poi fu la flessibilità	13
1.3 Ed infine la tecnologia...	15
1.4 Al di là del lavoro	16
CAPITOLO 2. WORKAHOLISM OVVERO IL BISOGNO DEL LAVORO	
2.1 Natura ed origine	18
2.2 Tipologie di workaholic	20
2.3 Le fasi del workaholism	25
2.4 I fattori scatenanti del workaholism	27
2.5 Conseguenze psico-fisiche ed organizzative	29
2.6 Prevenzione/cura o promozione della salute?	31
2.7 Le scale di misura del workaholism	34
CAPITOLO 3. WORK LIFE BALANCE O L'EQUILIBRIO NEL LAVORO	
3.1 Origine	37
3.2 Relazione lavoro-vita personale	39
3.3 Equilibrio o integrazione?	44

3.4 Ricerca di soluzioni equilibrate e formali	48
3.5 Un esempio calzante: Luxottica ovvero il lavoro “su misura”	50
3.6 Richiesta di soluzioni informali	52
CONCLUSIONI	54
BIBLIOGRAFIA	58
SITOGRAFIA	61

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si pone come obiettivo di indagare, a partire da una breve storia del lavoro, due fenomeni ad esso legati, due modalità di approccio che, se collocate in un continuum di possibilità, si troverebbero agli estremi: ad un capo del continuum, il workaholism; all'altro capo, il work life balance.

Alla base il lavoro che ha subito, nel corso del tempo, continue modificazioni. In origine lo si voleva garante del soddisfacimento dei bisogni primari, caratterizzato da sforzo e fatica; in epoca classica si destinò il lavoro manuale agli schiavi e lo si distinse nettamente dalle attività intellettuali; lo stesso accadde alle occupazioni tese al guadagno, considerate volgari fino all'avvento della figura del mercante ma soprattutto delle riforme luterane e calvinista; attività, quelle artigianali e contadine, rivalutate con il cristianesimo, grazie a Sant'Agostino e a San Benedetto; per giungere poi al sistema "capitalistico" ed alla Rivoluzione Industriale che meglio definiscono la storia moderna. Meccanizzazione dei processi, divisione del lavoro, emersione della classe operaia, sfruttamento, "mercato del lavoro", a cui si aggiunsero negli anni altre parole chiave, quali sindacati, associazioni, legislazioni ed assicurazioni, potere contrattuale, organizzazione scientifica del lavoro. Stabilità. Questa forma di capitalismo, detta pesante, prevedeva tempi di impiego in una stessa azienda lunghi quanto la vita e fu alla base della nascita del settore dei servizi alle imprese, sorto a supporto delle attività commerciali. Altre definizioni si succedettero, di natura più problematica: crisi energetica, disoccupazione, crisi del mercato immobiliare, globalizzazione, mentalità "a breve termine". Flessibilità. Abortita nel suo intento di contrastare la disoccupazione contrastare la disoccupazione, diede la stura a contratti a termine, conseguente mancanza di sicurezza e stabilità, ricerca costante di adattamento a

nuove realtà lavorative previa formazione atta al ricollocamento. “Modernità liquida”, per dirla alla Baumann; capitalismo leggero; individualismo. Ma non è ancora finita. A questo elenco di termini che si collegano al lavoro, corre l’obbligo di aggiungerne un altro: tecnologia. Digitalizzazione, industria 4.0, IA, machine learning, sono termini d’uso comune ormai, le cui conseguenze non sono ancora del tutto chiare. Ed è in questo contesto che si integrano fenomeni come lo “smart working” ed il telelavoro, caratterizzati da vantaggi ed inconvenienti, tra cui contaminazione degli ambienti; sopraffazione del lavoro da cui mai si stacca perché sempre presente; isolamento.

Tuttavia, il lavoro è un processo complesso, che non si riassume nella storia del mercato del lavoro e delle sue variazioni. Esso è innanzitutto relazione con il contesto in cui si è inseriti, dell’individuo con sé stesso, con i suoi desideri/progetti/bisogni, con la società e cultura di appartenenza, con altre società e culture in tempo di globalizzazione, con il genere, con la salute, con la religione, con la famiglia e le relazioni. Il lavoro è anche bisogno, sia esso da intendere come bisogno da soddisfare tramite l’attività lavorativa o come bisogno relativo all’attività lavorativa, ovvero bisogno del lavoro. Sintetizzando: “si lavora per vivere” o “si vive per lavorare”, in cui possiamo far rientrare i due fenomeni di interesse: il work-life balance ed il workaholism.

Workaholism, ovvero la dipendenza dal lavoro, una new addiction di origine comportamentale e lecita, perché rivolta all’ossessività relativa alla professione; una dipendenza “ben vestita”, come definita da Robinson (1998), difficile da smascherare perché pesa su di essa un concetto di merito ed onore anche sociale di lungo percorso. Il lavoro è infatti un mezzo dignitoso e lecito per ottenere successo, riconoscimento, miglioramento del proprio status, potere, per raggiungere i quali si richiede spesso un impegno talora

eccessivo, che avvicina in modo problematico l'hard worker al workaholic. La prima definizione del termine data del 1971 e risale a Wayne Edward Oates, che a partire dal già noto alcoholism, lo definisce come "an excessive and uncontrollable need to work incessantly that disturbs health and relationship". Da qui, un crescendo di formule per questo costrutto e di tipologie di lavoratori affetti da tale sindrome che variano a seconda della teoria di riferimento, ma da cui si possono trarre caratteri comuni: l'ossessività; la compulsione; l'impulsività; il danneggiamento della sfera di vita personale e privata; la negazione del problema; la crisi di astinenza da lavoro. Se ne sono descritte le fasi ed i possibili fattori scatenanti - tratti caratteriali, dinamiche socio-culturali, ambiti lavorativi - per tracciare poi le conseguenze psico-fisiche ed organizzative di un fenomeno che non risulta mai essere connotato positivamente. L'ultima parte del capitolo relativo, tratta di alcune scale di misura del workaholism e di un approccio di promozione della salute per aiutare il workaholist ad uscire dalla sua ossessione distruttiva e a ritrovare un certo benessere personale, familiare, lavorativo e sociale.

Il fenomeno del work life balance segue il precedente, a cui è in qualche misura legato. Vita privata e lavoro sono due aspetti fondamentali nella vita di ogni individuo, tali da influenzare ogni aspetto della sua esistenza per cui risulta necessario trovare un equilibrio tra di loro. Appare quindi evidente come la pervasività del pensiero relativo alla propria occupazione del workaholic lo conduca ad isolarsi per poi essere isolato, sia in famiglia che in ambito lavorativo, contesti in cui non riesce più ad essere collaborativo, partecipe ed efficace. Sono proprio questi alcuni tra i rischi che il work life balance tenta di evitare, facendo del lavoro una delle tessere del puzzle che costituiscono la vita di un qualsiasi individuo, cui spetta di diritto un'equa suddivisione del tempo da dedicare a tutti i tasselli che compongono la sua esistenza, affinché essa sia ricca e soddisfacente.

Ciò si è reso necessario soprattutto a seguito dell'evoluzione socio-demografica, del rapporto uomo-donna, del mondo del lavoro e delle trasformazioni sopraggiunte in tempo di pandemia da Sars-Covid 19, quando vita privata e lavoro si sono trovati mescolati in modo indistinto e inopportuno, eliminando ogni forma di separazione tra i due, spesso a profitto di un totale assorbimento della sfera personale in quella professionale. Oltre alle origini del fenomeno, si sono analizzati i modelli cui si fa riferimento quando lo si inquadra, da cui si evince che le variabili in gioco sono molteplici per cui pare difficile pensare ad una soluzione unica per tutti. Sembra inoltre più opportuno parlare di integrazione piuttosto che di equilibrio, dato che i due ruoli, di difficile conciliazione, potrebbero arricchirsi per trasferimento di abilità/competenze/benessere psicologico. Da ultimo si vedranno le possibili soluzioni formali portando Luxottica come esempio calzante di lavoro "su misura" e le possibili soluzioni informali, quando il soggetto che necessita di conciliazione è di fatto protagonista della ricerca di soluzione.

CAPITOLO I

BREVE STORIA DEL LAVORO

1.1 C'era una volta la stabilità

“L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro.” Questo recita il primo articolo della nostra Costituzione.

Ma cosa si intende per lavoro? Questo concetto è rimasto stabile nel tempo o ha assunto forme diverse?

La risposta è scontata per un qualsiasi osservatore, anche non particolarmente attento: il lavoro ha continuato a modificarsi e i suoi cambiamenti potrebbero non avere mai fine.

Garante in origine del soddisfacimento dei bisogni primari quali la ricerca del cibo, tanto da coincidere quindi con la vita stessa, conteneva già in sé il senso della fatica e dello sforzo, caratteristiche tali da destinarlo agli schiavi in epoca classica. Ad essi veniva consacrato il lavoro manuale, diversamente da quanto toccava in sorte agli uomini liberi, dediti alle scienze matematiche, astronomiche, filosofiche. Questa divisione delle attività iniziata nella società greca venne assunta anche dai romani, che introdussero i concetti di *negotium* per occupazioni considerate indecorose, come il commercio ed il guadagno e di *otium* per attività intellettuali, né volgari, né servili.

Fu con l'avvento del cristianesimo che si produsse un cambiamento di valore, per cui al lavoro venne attribuita una considerevole importanza: il “buon cristiano” era colui che si avvaleva del lavoro manuale, della “fatica” causata dal peccato originale, per dimostrare devozione verso Dio. Sant'Agostino, portando a sostegno la parola di Dio che ordinò all'uomo di coltivare il Giardino dell'Eden e di San Paolo poi, che esortava al lavoro manuale come fonte di sussistenza, si adoperò al fine di convincere i monaci stessi ad applicarvisi per non cedere alle tentazioni della vita dedita all'*otium*, alla pigrizia. Fosse esso contadino

od artigianale, *l'opus* consentiva di compiere il dovere della carità verso i poveri ed aiutava la contemplazione, diversamente da attività tese al guadagno ed alla speculazione, come l'acquisto o la vendita di beni materiali, che occupavano invece in modo eccessivo la vita dell'uomo, privandolo del tempo necessario alla riflessione contemplativa. Artigiani, muratori, contadini, si videro rivalutati, in quanto produttori di tutto ciò che tornava utile alla società, non più dediti ad attività grossolane ed indegne, ma vicini a Dio ed al suo potere creatore. Vivere del proprio lavoro, significò, da quel momento, far fruttare un dono, una capacità, che Dio aveva accordato all'uomo, fatto a sua immagine e somiglianza. Meglio se accompagnato dalla preghiera, come insegnava San Benedetto, che con il suo "*ora et labora*" stabilì una perfetta equivalenza tra lavoro e preghiera, riconoscendo nell'ozio un nemico dell'anima e suddividendo l'occupazione dei monaci benedettini in ore destinate al lavoro manuale ed altre alla preghiera e alla meditazione. E così fino all'affermazione della figura del mercante, necessaria alle nuove dinamiche economiche richieste dall'espansione dei mercati e dall'intensificazione dei commerci. Nel XVI secolo, le riforme luterane e calvinista trasformarono in virtù il lavoro teso al guadagno ed alla speculazione, attività da perseguire, il cui successo era sinonimo di grazia divina. E tale fu il suo impatto che nel secolo successivo, a partire dall'Olanda e dall'Inghilterra, il sistema economico detto "capitalistico" soppiantò quello medievale. Il resto lo fece la Rivoluzione Industriale, che trasformò il sistema di produzione grazie alla meccanizzazione dei processi e alla divisione del lavoro e che portò all'emergere della classe operaia. Nacque in quel preciso istante il lavoratore dipendente e la società si scisse in due classi sociali ben distinte: i datori di lavoro da un lato ed i lavoratori, alias proletari, dall'altro, con tutte le questioni legate allo sfruttamento del lavoro in generale, ma soprattutto minorile/femminile, allo spostamento delle persone dalla campagna alla città, alla nascita di alloggi malsani dove contenere la

nuova forza lavoro, ai salari bassissimi, all'alcoolismo e alla violenza...tanto per citarne alcune.

La domanda degli uni e l'offerta degli altri gettarono le basi di quello che ancora oggi viene definito "il mercato del lavoro", espressione poco felice che riduce la professione a pura mercificazione.

Nel 1776 l'*Oxford English Dictionary* definì la parola "lavoro" come "attività fisica volta a soddisfare le esigenze materiali della comunità", per accogliere un secolo dopo operai e impiegati coinvolti nella produzione ed infine sindacati ed associazioni che trasformarono il tutto in uno strumento di potere politico. In Italia la prima legislazione vide la luce negli anni '90 del 1800 con la legge che approvava il lavoro dei bambini a partire dai 9 anni, seguita dall'istituzione di un'assicurazione contro gli infortuni a carico dei lavoratori e dalla legge Carcano¹ che nel 1902 produsse delle misure che sarebbero confluite, qualche anno più tardi, nel Testo Unico sul Lavoro delle Donne e dei Fanciulli (legge 816 del 1907). Si era comunque ben lungi dall'idea di un vero e proprio potere contrattuale da parte della classe operaia.

Il dato fondamentale della definizione di lavoro vista sopra, consisteva nel considerarlo come fonte non solo di sostentamento ma anche di ricchezza, di benessere, motivo sufficiente per indurre le grandi menti economiche a sfruttarla nel modo migliore possibile, studiando un metodo, un'organizzazione scientifica e duratura del lavoro.

¹ Nel 1902 viene varata la legge Carcano (n. 242/1902), poi modificato nel 1907, in tema di lavoro delle donne, che poi confluirà nel Testo Unico sul Lavoro delle Donne e dei Fanciulli (legge n. 816 del 1907). Fissava a 12 anni il limite di età per l'ammissione al lavoro dei fanciulli. Lo Stato con una Commissione avrebbe decretato quali lavori particolarmente pericolosi e insalubri sarebbero stati vietati ai minori di 15 anni. Per quanto riguarda le donne la legge fissava un massimo di 12 ore di lavoro giornaliera, con una pausa di due ore, e vietava per le donne minorenni il lavoro notturno. Fu introdotto per la prima volta il congedo di maternità, che consisteva alle donne in un riposo obbligatorio di quattro settimane dopo il parto, ma non prevedeva alcuna sospensione precedente al parto.

Frederick Taylor ideò, nei primi anni del XX secolo, un modello in tre fasi, che consisteva in:

1. analisi delle caratteristiche della mansione da svolgere;
2. creazione del prototipo di lavoratore adatto a tale mansione;
3. selezione del lavoratore ideale, tale da garantire l'uomo giusto al posto giusto, allo scopo di ottenere il massimo rendimento.

Precisò inoltre alcune tecniche atte a migliorare e velocizzare il sistema produttivo:

1. la ricerca della "one best way", cioè della migliore sequenza di movimenti che gli operai devono adottare per rendere al massimo con il minimo sforzo;
2. la scomposizione dei cicli produttivi, che riduce le competenze dei lavoratori, permettendo però di controllare con maggiore precisione e cura il ciclo di lavoro;
3. la misurazione cronometrica dei tempi di lavoro allo scopo di eliminare eventuali perdite di tempo;
4. l'istituzione dell'allenatore, ovvero l'obbligo di seguire l'esempio del lavoratore più produttivo;
5. la pianificazione anticipata delle mansioni che trasformava in ordini scritti non sindacabili le attività da svolgere, scelte sulla base delle conoscenze vantate dagli operai. Ciò garantiva il controllo anticipato delle varie fasi del ciclo produttivo, rendendolo indipendente dal lavoratore.

La prima introduzione su vasta scala dei metodi tayloristici fu attuata da Henry Ford che, nel 1913, ideò la catena di montaggio per avviare la produzione del "Modello T", conosciuto anche come *Tin Lizzie* (lucertolina di latta), l'automobile destinata a conquistare il mercato grazie all'attrattiva dei suoi bassi costi. La catena di montaggio, vissuta come innovativo sistema di produzione, frammentò ulteriormente il lavoro, alienò e disumanizzò ancor di più gli operai, già adusi a compiti meccanici e ripetitivi ed ora assimilati alle varie componenti di un ingranaggio complesso e inarrestabile.

Il fordismo non si limitò ad applicare pedissequamente il modello ideato da Taylor. Henri Ford arguì che i livelli di produttività sarebbero aumentati incentivando i lavoratori e aumentando il loro salario, quindi il loro potere d'acquisto. Essi sarebbero diventati consumatori di ciò che producevano. Tuttavia, la vera ragione che indusse Ford a raddoppiare i salari dei suoi dipendenti fu prima di tutto strategica: vincolare la vita lavorativa degli operai alle sue fabbriche, facendo fruttare l'investimento necessario alla loro formazione. Il modello fordista fuse quindi capitale e lavoro in un rapporto di dipendenza reciproca.

Questa forma di capitalismo, detta pesante, prevedeva tempi di impiego in una stessa azienda lunghi quanto la vita. Gli attori/antagonisti di questo meccanismo conoscevano conflitti, ma rimanevano legati da mutua dipendenza, dalla necessità di far funzionare il sistema a profitto di tutti, ciò che garantì l'acquisizione, da parte della classe operaia, di un potere di contrattazione collettivo.

Anche il Sistema Toyota, nato negli anni tra il 1948 ed il 1975 e alternativo alla produzione di massa, rientrò in questa forma di capitalismo, ma iniziò nello stesso tempo a distanziarsene, migliorando la condizione d'impiego dei lavoratori ed i costi di produzione. Si iniziò a pensare di "fare di più con meno", a parlare di modello snellente o *just in time*, ovvero della possibilità di produrre solo in presenza di ordinativi. Si evitò, in questo modo, di accumulare scorte eccessive, di creare spazi inutili, di assumere un gran numero di lavoratori, di dotarsi di innumerevoli e massicci apparati informatici e tecnologici.

In tale ottica, l'operaio fu responsabilizzato e reso partecipe, integrato in celle di produzione dove vigeva la cooperazione al fine di gestire il processo di controllo ed assemblaggio del prodotto tramite una maggiore automazione dei macchinari e una gestione più competente degli stessi. Si abbandonò quindi il modello di parcellizzazione del lavoro e si istituì un rapporto di fiducia tra impresa e dipendenti che esulava dalla semplice necessità di

mantenere il lavoratore in salute affinché garantisse la migliore resa e per il più lungo tempo possibile.

Questo capitalismo pesante lo si lesse anche nelle strutture destinate al lavoro: fabbriche giganti; macchinari pesanti; strutture residenziali per favorire il più breve spostamento dei lavoratori; monumenti e simboli del potere economico sparsi ovunque. Lo spazio fu colonizzato ed il tempo scandito da un impiego stabile e sicuro, solido, ad immagine della fabbrica. Alcuni esempi sono ancor'oggi visibili nella nostra regione: la Fabbrica Alta a Schio; il Cotonificio Rossi a Vicenza; il Lanificio Marzotto a Valdagno, Città dell'Armonia.

In questa fase storica, la presa sul presente era la garanzia di un futuro compiuto, di stabilità, di durata. E fu così che, dopo la Seconda guerra mondiale, videro la luce garanzie e diritti dei lavoratori: l'articolo 1 ed il titolo III della Costituzione; la legge 604/1966 contro i licenziamenti individuali; lo statuto dei lavoratori del 1970; le prime tutele a livello comunitario...

Ma il lavoro non arrestò il suo divenire. Correlato alla richiesta di un'elevata professionalità, vide ampliarsi considerevolmente il settore dei servizi alle imprese, con le sue funzioni di organizzazione, approvvigionamento, gestione e supporto delle attività commerciali rivolte al consumo finale; la crisi energetica degli anni '70 avviò il fenomeno in continua ascesa della disoccupazione, aumentato dalla crisi del mercato immobiliare iniziata nel 2007 negli Stati Uniti che vide il crollo della produzione industriale e finanziaria; la globalizzazione con i suoi effetti contraddittori tuttora non gestiti, tra cui l'offerta di territori/forza lavoro/contrattualità più favorevoli allo sfruttamento, ridusse e riduce ancor oggi le occasioni d'impiego in zone del pianeta dove il costo del lavoro è più elevato e la contrattazione meno libera; la mentalità "a breve termine" introdusse concetti come quelli di precarietà e flessibilità a seguito della comparsa del capitalismo leggero, nato dalla nuova autonomia del capitale che si riproduce e cresce dove meglio gli aggrada; il "mercato del lavoro" complicò

la sua esistenza, scisso tra occupazioni garantite ed altre atipiche, con conseguenti ricorsi a quote forti ben pagate e sicure o/e a quote deboli (donne, giovani, anziani) dagli stipendi più bassi.

1.2 E poi fu la flessibilità

“Flessibilità” è certamente la parola più ricorrente al giorno d’oggi quando si parla di lavoro, ma la sua introduzione non è affatto recente. Fu la Legge Treu 196/1997, potenziata dalla Legge Biagi del 2003, a promuovere in Italia questo termine, con l’intento benevolo di contrastare la disoccupazione attraverso la liberalizzazione del mercato del lavoro già in auge in Europa. Il presupposto era semplice: lasciare liberi gli imprenditori di gestire la forza lavoro esclusivamente in base alle necessità della contingenza operativa per ridurre i costi delle imprese ed agevolare la creazione di nuovi posti di lavoro. Come annunciato dal Sistema Toyota. Purtroppo, questa misura non ebbe gli effetti desiderati e diede la stura a contratti a termine, conseguente mancanza di sicurezza e stabilità, ricerca costante di adattamento a nuove realtà lavorative previa formazione atta al ricollocamento...in poche parole il lavoro si tinse e continua a tingersi d’incertezza, un’incertezza che accompagna i giovani al momento dell’inserimento nel mondo del lavoro e nella realizzazione di un proprio progetto di vita.

Siamo nel cuore di quella che Baumann definisce “modernità liquida”: “miglioramento” e progresso sono oggi intimamente legati alle nozioni di piccolo, leggero, trasferibile” (Baumann, 2000), mentre la politica si destreggia tra un capitale mobile che si sposta in continuazione e i poteri locali/nazionali, incapaci di seguirne il flusso e che sono vissuti come organi inadeguati a fornire tutele e protezione sociale.

La crisi Lehman Brothers già citata, prende l’avvio negli Stati Uniti, ma colpisce il mondo intero, senza che si possano innalzare barriere per contenerne il disastro; le agenzie di

rating valutano la solvibilità di titoli, imprese, Stati ma sono percepite come entità astratte e lontane che poco hanno a che vedere con la realtà vissuta; valute che segnano il passo e a cui ci si deve adeguare... Tutto straordinariamente inavvicinabile, quasi intangibile per il comune dei mortali che ha perso ogni punto di riferimento e che si sente in balia di qualcosa di molto simile al fato: non c'è modo di anticipare le sue mosse, non si sa bene su chi si avventerà.

Flessibilità, inadeguatezza delle azioni sindacali, estraneità dei sistemi economici, conducono ad un forte individualismo, forza dirompente e disgregante che allontana sempre più l'idea di "bene comune", di lotta solidale per garantire diritti di qualsivoglia natura. In ambito lavorativo, ma non solo, scompare quella proficua conflittualità nota come lotta di classe che lascia il posto al lavoratore precario, a termine, sostituibile, quindi incapace di sviluppare attaccamento al lavoro, ai compagni di squadra, alle competenze acquisite, al successo dell'azione collettiva.

Ciò riguarda soprattutto gli operai, la cui professione non richiede specializzazione né interazione, sostituibili in ogni momento, privi di potere contrattuale.

Tuttavia, se il mutamento porta con sé distruzione, non si può negare che introduca anche buona innovazione, diverse opportunità. Coloro che ne traggono maggior giovamento sono gli occupabili o occupati in grado di produrre "idee", esche più o meno potenti per consumatori attratti dalla loro originalità/fruibilità/efficacia, basti pensare al mondo delle start-up; coloro che non stabiliscono legami duraturi, che amano sperimentare situazioni nuove quando non soddisfatti delle vigenti; coloro che non hanno paura di rischiare e di avventurarsi, come ben espresso da C. Baudelaire in *Le Voyage*, « au fond de l'inconnu pour trouver du nouveau » ; coloro che continuamente si migliorano tramite formazione e upskilling, aperti a sfruttare tutte le risorse disponibili.

1.3 Ed infine la tecnologia...

È ormai assodato che le innovazioni tecnologiche influenzano e definiscono l'attuale mondo del lavoro, anche o soprattutto riguardo le modalità operative: digitalizzazione, industria 4.0, IA, machine learning, sono termini d'uso comune ormai, le cui conseguenze non sono ancora del tutto chiare.

In questo contesto si inseriscono fenomeni come lo "smart working" ed il telelavoro, modelli organizzativi simili che non contemplano i classici vincoli spaziali e temporali nell'espletamento della prestazione lavorativa. Si tratta infatti di riconoscere al dipendente la possibilità di svolgere le proprie mansioni da remoto, previo accordo con il datore di lavoro e in presenza di adeguati strumenti tecnologici e di connessione ad Internet. Le due modalità differiscono solo per orari e postazioni di lavoro, flessibili in smart-working, rigidi in telelavoro e sono regolamentate rispettivamente dalla legge n. 81/2017 e dall'accordo interconfederale del 09 giugno 2004 correlato ai contratti collettivi.

Già presenti in ambito professionale, questi modelli hanno assunto proporzioni massicce in tempo di pandemia, garantendo la normale prosecuzione di parecchie attività, dal lavoro d'ufficio, all'insegnamento, alle attività di progettazione, ecc... favorendo la diffusione, per le categorie interessate, di un "certo benessere" e di un'*altra* normalità.

I vantaggi sono innumerevoli in termini di: efficienza; costi per l'azienda; conciliabilità della vita lavorativa con quella privata; soddisfazione sul piano professionale grazie ad una maggiore indipendenza; impegno e dedizione; livelli di produttività; riduzione degli spostamenti, quindi del traffico e dell'inquinamento. Ma gli inconvenienti non mancano: se da un lato questa modalità di lavoro permette di conciliare la vita professionale e quella familiare, dall'altro produce effetti negativi su entrambe. Indiscutibile: finita l'epoca delle babysitter; delle corse disperate per lasciare i bimbi a scuola ed arrivare al lavoro puntuali; delle entrate posticipate o uscite anticipate; delle preoccupazioni legate a genitori anziani

non assistiti; della necessità di avere sempre un mezzo di trasporto performante e così via... Tuttavia, coloro che integrano questo sistema non riscontrano solo positività. Il lavoro in casa o in ogni dove non garantisce sempre un approccio rigoroso all'attività: bimbi che schiamazzano; partner che avanzano richieste; genitori incapaci di ignorare i figli impegnati; ambienti distraenti; case troppo piccole per accordare uno spazio vivibile a chiunque. Per non parlare del fatto che lavoro e casa sono inconciliabili: due dimensioni, due spazi. Questa dovrebbe essere la regola. Questa è stata la regola, fin dall'antichità. Che ci si procacciasse cibo, che si allevasse bestiame, che si fosse degli artigiani o degli operai, il lavoro si svolgeva in un luogo diverso dall'abitazione. Se così non stanno le cose, i rischi si manifestano: contaminazione degli ambienti; incapacità di distinguere le due dimensioni; possibile assorbimento dell'una da parte dell'altra; sopraffazione del lavoro da cui mai si stacca perché sempre presente; isolamento. Il clima organizzativo, lo spirito di squadra, il confronto, la condivisione di obiettivi, le rivendicazioni sindacali, tutto si dissolve in assenza di contatto. Altro trionfo dell'individualismo, che pare andare a profitto del capitale e a discapito del lavoratore.

1.4 Al di là del lavoro

Ma è ben noto ed è già emerso che il lavoro è un processo complesso, che non si riassume nella storia del mercato del lavoro e delle sue variazioni.

Il lavoro è innanzitutto relazione con il contesto in cui si è inseriti, dell'individuo con sé stesso, con i suoi desideri/progetti/bisogni, con la società e cultura di appartenenza, con altre società e culture in tempo di globalizzazione, con il genere, con la salute, con la religione.

Il lavoro è anche valore, riferimento ideale che guida un individuo nelle proprie scelte operative e molteplici sono gli strumenti d'indagine dei valori lavorativi, vedi il WIS (*Work*

Importance Study) di Super, di cui esiste anche una versione italiana, oppure il PVQ (*Portrait Values Questionnaire*) di Schwartz, adattato in un questionario più fruibile denominato QLV (*Questionario sui Valori Lavorativi*) da Avallone, Farnese, Grimaldi e Pepe. Ma ciò che risulta essere maggiormente saliente per questo scritto è forse il legame che si instaura tra lavoro e bisogno, sia esso da intendere come bisogno da soddisfare tramite l'attività lavorativa o come bisogno relativo all'attività lavorativa, ovvero bisogno del lavoro. Queste due versioni sono all'origine di due diversi concetti di valore legati ad esso: nel primo caso assume un'importanza relativa nella vita di una persona che attribuisce al lavoro una funzione strumentale, ciò che è meglio noto come "si lavora per vivere". Nel secondo caso esso assume un ruolo fondamentale nella vita di un individuo perché ne diviene il punto cardine dell'esistenza e dei rapporti, elemento imprescindibile e fondante nella definizione del sé. Ottica contraria alla precedente: in questa dimensione "si vive per lavorare".

Ovvio: a ciò si aggiungono altri fattori, come l'autorealizzazione, l'impegno sociale, il compimento di un dovere, l'esercizio di un diritto, ma questi ultimi si incistano in modo più o meno profondo nelle due versioni succitate.

È interessante notare che "i giovani definiscono l'attività lavorativa, con maggior frequenza come tale, se si percepisce un compenso per farla, se qualcuno ti dice come svolgerla e se si fa in un determinato orario (per esempio dalle 8 alle 17), rappresentando dunque l'esperienza lavorativa principalmente attraverso i suoi aspetti formali e ostensibili" (Avallone, 2021, pg 233). Questa definizione ridimensiona il ruolo del lavoro nella definizione del sé, relegandolo al "si lavora per vivere" ed in fasce orarie definite. Effetto precarietà? O semplice affermazione di equilibrio tra vita personale e attività lavorativa? Sicuramente entrambe, anche se la seconda illazione risulta essere più accattivante.

CAPITOLO II

WORKAHOLISM OVVERO IL BISOGNO DEL LAVORO

2.1 Natura ed origine

Riferendoci a quanto espresso sopra, categorizzeremo il workaholism a partire da ciò che il senso comune definisce come: “si vive per lavorare”, a volte anche “si muore di lavoro”. I workaholics sono dipendenti psicologicamente dal lavoro, che riveste per loro il ruolo di una droga da ricercare a tutti i costi, pena l'essenza stessa della vita. Senza lavoro/droga non c'è vita degna di essere vissuta. Non è un caso che il workaholism rientri in quelle che vengono definite *new addiction*, “dipendenze comportamentali” come quella affettiva, da nuove tecnologie, da cibo, da gioco d'azzardo, che nulla hanno a che vedere con l'assunzione di sostanze, ma che ne riprendono l'ossessività nella ricerca di qualcosa che è però permessa, lecita, in questo caso la professione. Ovvio, a differenza dalle dipendenze da sostanze, queste *new addiction* non sono altrettanto distruttive dell'individuo, del suo stato fisico e mentale, si pensi a disturbi della memoria, all'incapacità di intendere e di volere, all'aggressività per fare degli esempi e non producono imbarazzo sociale, ma sono ben lungi dall'essere benefiche e possono a loro volta compromettere la salute e le relazioni.

Questo comportamento è ben difficile da smascherare perché pesa su di esso un concetto di merito ed onore anche sociale di lungo percorso: come già detto, i Calvinisti riconoscono da sempre al duro lavoro un segno dell'imperscrutabile grazia divina, tanto più imperscrutabile in quanto frutto di predestinazione ed anche proverbi e detti confermano questa visione pervasiva nella costruzione dell'identità di un individuo. “Il lavoro nobilita l'uomo”, tanto per citarne uno, a testimonianza del fatto che esso e solo esso eleva moralmente chiunque vi si dedichi con tenacia e serietà. Dobbiamo inoltre ricordare che anche cause esterne ed economiche, come crisi, mancati turn-over, ridimensionamenti nelle

organizzazioni, conducono una qualsivoglia persona ad assumere mansioni plurime con incremento di carico di lavoro e ad aumentare, di conseguenza, il tempo destinato alla professione a scapito della vita privata.

Risulta quindi chiaro come, in mancanza di sintomi manifesti come nelle dipendenze da sostanze ed in presenza di un alto valore etico associato al duro lavoro e di variazioni dovute a contingenze economico-strutturali, questo comportamento sia difficile da svelare. Pare altrettanto lecito chiedersi quanto l'attaccamento smodato alla professione dipenda da fattori esterni più che da tratti caratteriali dell'individuo stesso o se ci sia una reciproca influenza.

Ciò nonostante, fin dagli '60 / '70 del XX secolo gli studiosi hanno iniziato ad attenzionare tale fenomeno, giungendo alla conclusione che siamo in presenza di workaholism quando si crea uno squilibrio interno all'individuo che ne danneggia lo stato di salute fisico e mentale.

La relazione uomo-lavoro diventa allora patologica e la prima apparizione del termine, che è datata 1971 e che risale a Wayne Edward Oates, lo conferma: creato a partire dal già noto *alcoholism*, viene definito come "*an excessive and uncontrollable need to work incessantly that disturbs health and relationship*" (in *Workaholism: A New Challenge For Organisation Management*).

Da qui, un crescendo di definizioni, per cui il costrutto assume le caratteristiche di una seria sindrome ossessivo-compulsiva che colpisce soprattutto le famiglie disfunzionali ed i cui sintomi sono in parte paragonabili a quelli degli alcolizzati: depressione, irritabilità, ansia.

Robinson, nel 1998, dichiara che il workaholism si discosta da altri tipi di dipendenza per cui lo si deve considerare come oggetto di studi a sé stante, sintomo di un sistema familiare malato dove questo comportamento viene appreso e perpetrato nelle famiglie a venire.

Asserisce che coloro che sono afflitti da questa sindrome nella famiglia di origine, daranno vita a nuclei familiari in cui le regole ed i valori saranno dettati dalla carriera, dall'abitudine al lavoro e questo atteggiamento sarà apprezzato da tutti, discendenti compresi. Possiamo

osservare che ancor oggi, sebbene in misura minore rispetto al passato, non si biasimano coloro che spendono la gran parte del loro tempo lavorando, ritenendo spesso, e non sempre in modo corretto, che lo facciano per garantire un futuro prospero ed agiato a sé stessi e ai loro cari. Questa lettura rende ovviamente difficile il riconoscimento di questo disagio, almeno finché non iniziano a comparire sintomi fisici o psicologici a turbare il quadro d'insieme.

Schaufeli, Taris e Bakker (2008) hanno così precisato che questa sindrome si compone di due componenti associate: la *working excessively* e la *working compulsively*, la prima più comportamentale, la seconda più cognitiva. A suffragio di quanto sopra scritto, non è detto che il lavoro eccessivo sia sempre sinonimo di dipendenza. Molte persone lavorano in modo sfiancante per problemi economici, pressione sociale, desiderio di avanzamento di carriera, passione per il profitto, ma il *workaholic* opera in questo modo perché guidato da un'ossessiva spinta interna cui non può resistere e che gli impedisce di pensare a qualcosa che non sia il lavoro. Anche quando non è al lavoro, a tal punto che trascura altri aspetti della vita, figli compresi, per una "*excessive indulgence in work*" (Schaufeli, pag. 205), comportamento che gli procura sollievo e stimolo positivo, al di fuori del quale prova invece disagio e pena.

Pare comunque che non ci sia ad oggi una condivisa e approvata definizione del termine, per cui l'interesse scientifico latita ad applicarsi a tale argomento, nonostante si siano sviluppate, nel tempo, scale di misura del fenomeno in questione.

2.2 Tipologie di *workaholic*

Non è forse possibile tracciare un profilo univoco di *workaholic* poiché i comportamenti e le teorie adottati producono necessariamente delle differenze. Guerreschi (2009) presenta le principali tipologie, trattando le conclusioni cui sono giunti Fassel, Robinson, Oates, Rohrlich

e Killinger. Le riportiamo di seguito ad iniziare da Oates, il primo a tentare, nel 1971, una definizione di questa sindrome ed una successiva individuazione di cinque differenti tipi di *workaholic*:

1. l'incallito: perfezionista estremo, esigente nei confronti di sé stesso, intollerante nei confronti degli altri;
2. il convertito: attivo secondo richieste e regole, attento al compenso straordinario, volitivo riguardo al tempo libero;
3. l'occasionale: applicato al lavoro per necessità;
4. lo pseudo-workaholic: indefesso perché motivato dal bisogno di potere;
5. l'escapista: indefesso a causa di una vita familiare infelice.

Rohrlich, nel 1981, presenta tredici profili psicodinamici:

1. l'aggressivo: il lavoro gli permette di esprimere la rabbia;
2. l'insicuro: il lavoro gli accorda riconoscimento sociale;
3. il competitivo: il lavoro che riposa sull'abilità gli permette di acquisire potere;
4. il dipendente sulla difensiva: il lavoro esagerato gli consente di fare fronte a necessità temporanee.
5. il solitario: il lavoro gli permette di ottenere l'approvazione dei colleghi;
6. il dipendente guidato dal senso di colpa: i compiti lavorativi esagerati rimediano ad un senso costante di svalutazione personale;
7. il frustato: le fantasie lavorative gli garantiscono l'unica forma di piacere;
8. l'omosessuale: il piacere gli deriva dalla sottomissione ad individui dello stesso sesso;
9. il narcisista: il lavoro gli aumenta l'autostima.
10. l'ossessivo: l'ordine ed il controllo richiesti dal lavoro gli procurano benessere;

11. il passivo-dipendente: la dipendenza da terzi al lavoro gli procura piacere;
12. il pre- o post-psicotico: il lavoro stabilizza il suo stile di vita caotico;
13. l'escapista: il lavoro lo allontana da ciò che di spiacevole lo circonda.

Robinson, nel 1989 ne segnala quattro:

1. il lavoratore bulimico, continuamente dedito alle stesse attività per timore di una esecuzione imperfetta;
2. il lavoratore instancabile, attratto da compiti sempre nuovi e atterrito dalle scadenze;
3. il lavoratore assaporatore, sempre insoddisfatto del suo operato che non porta mai a compimento e scarsamente stimolato da nuovi compiti;
4. il lavoratore con deficit di attenzione, incessantemente attirato da nuovi compiti soprattutto se sfidanti, che difficilmente porta a conclusione.

Killinger, nel 1991, ne segnala tre:

1. il controllore: individuo impulsivo ma attraente, spinto ad un lavoro eccessivo dall'ansia, irascibile nel momento di maggiore stress;
2. il controllore narcisista: oltre a quanto esposto sopra, costui, testardo e orgoglioso, manipola gli altri per raggiungere i suoi scopi.
3. il compiacente: individuo che ricerca la stima e l'apprezzamento dei superiori.

Fassel, nel 1992, ne individua altre quattro:

1. Il lavoratore compulsivo, perfezionista all'estremo e sempre;
2. il lavoratore frenetico, il cui perfezionismo conosce però fasi estreme ed altre che non lo sono;

3. il lavoratore nascosto, consapevole di un rapporto malato verso il proprio lavoro che attua solo quando non osservato;
4. il lavoratore anoressico, dedito a strategie di evitamento della sindrome che si traducono però in sensi di colpa.

Schaufeli, Bakker, Van der Heijden, e Prins (2009) ricavano i profili combinando le due dimensioni che definiscono, secondo la loro teoria, il workaholism, ovvero il *work excessively* (il lavoro eccessivo) ed il *work compulsively* (il lavoro compulsivo) ed il costrutto assume solo un valore negativo. I profili individuati, risultano essere:

1. il workaholic, con punteggio elevato sia nella dimensione del lavoro eccessivo che nella dimensione del lavoro compulsivo;
2. l'hard worker, con punteggio elevato solo nella dimensione del lavoro eccessivo;
3. il compulsive worker, con punteggio alto solo nella dimensione del lavoro compulsivo.
4. il non workaholic, con punteggio basso in entrambe le dimensioni.

Guerreschi (2009) ha pure lui tracciato l'identikit del workaholic. Se ne sintetizzano di seguito i punti cardine:

1. Il 25% della popolazione prevalentemente maschile lo è. Stati Uniti (45 h di lavoro settimanale) e Giappone (da 60 a 70 h di lavoro settimanale) i più colpiti, seguiti da Israele.
2. Donne in aumento e più stressate causa conflitto con la famiglia; si ammalano per soddisfare il consenso altrui, per dimostrare chi sono, non la loro superiorità;
3. Caratteristiche comuni: perfezionamento; coinvolgimento nel lavoro; incapacità di delegare i compiti; elevato valore morale del lavoro, redditizio e socialmente prestigioso; desiderosi di segni tangibili del loro operato; le cose "quantificate" misurano il suo valore; non obiettivi realistici ma degni di nota;

4. Stile di vita: tra le cinque e le sei ore di riposo notturno (disturbi del sonno); rituali familiari per assicurare la famiglia sulla sua importanza;
5. Tratti di personalità: aggressivi; ambiziosi; creativi; rigidi; narcisisti; attratti dal potere e dal controllo (contro il disordine della loro vita); iper-autocritici; increduli a fronte di feed-back positivi da terzi; sbalzi di umore;
6. Acquisizione dei punti di Robinson:
 - a. Workaholism nasce da problemi interni che diventano sintomatici al lavoro;
 - b. È un problema di salute mentale e non una virtù;
 - c. Il successo professionale nasconde problemi profondi;
 - d. Sacrificano il tempo libero per il proprio ego, non per la famiglia.
 - e. Non devono essere necessariamente “impiegati” per sviluppare una compulsione;
 - f. Non hanno lavori necessariamente redditizi. La dipendenza è legata alla modalità compulsiva nello svolgere qualsiasi attività.
7. Spinta a lavorare: urgenza interna; bisogno irrefrenabile e compulsivo, incrementato dalle innovazioni tecnologiche (barriere lavoro – vita privata abbattute: Internet sempre accessibile; cellulari raggiungibili; computer portatili pronti all'uso lavorativo)
8. Motivazione: insicurezza delle proprie qualità in contesti diversi dal lavoro (mariti, padri, figli inadeguati)
9. Familiarità: genitori dediti al lavoro, assenti dalla vita dei figli, poco inclini all'espressione emotiva/affettiva, stressati ed ansiosi.

Il confine tra workaholic e hard worker è piuttosto sottile, ma esiste. Si riporta di seguito la tabella presente in Guerreschi (2009), che ben definisce le principali differenze tra i due profili.

WORKAHOLIC	HARD WORKER
Vivono il lavoro come un luogo confortevole rispetto alla vita che non è mai prevedibile e come il mezzo per prendere le distanze da sentimenti spiacevoli (ad esempio il senso di non essere adeguato come padre)	Vivono il lavoro come necessario ma, al tempo stesso, come un obbligo
Non pongono un confine tra la vita professionale e quella personale	Sanno porre una barriera tra la vita professionale e la vita personale
Vivono intense esperienze adrenaliniche sapendo di poter ottenere altri lavori	Non vivono la possibilità di ottenere altri lavori come esperienze eccitanti
Non possono non lavorare	Possono sentire l'esigenza di non lavorare

2.3 Le fasi del workaholism

Non è necessario affermarlo: non si nasce workaholic, lo si diventa, per cui il workaholism deve essere visto come un processo, uno sviluppo progressivo, al pari di tutte le altre forme di dipendenza. Ci sono quindi livelli incrementali di workaholism, tanto che Fassel (1990) pubblica uno studio in cui individua le tre fasi del suo sviluppo:

1. Fase iniziale: essa manifesta la criticità. "Uso-piacere-abuso" sono i tre sostantivi che tracciano l'insorgere del problema. Il soggetto passa da un'attività lavorativa normale, alla scoperta del piacere che essa gli procura e quindi al prolungamento della sua attività lavorativa al di là di quanto richiesto. Egli lavora. E lavora. E non smette di lavorare e /o di pensare al lavoro. In questa fase iniziano a palesarsi i primi problemi, siano essi di natura interpersonale e/o fisica. Si allontana da amici e affetti, non

concepisce il relax o attività ricreative, soffre di mal di testa, mal di stomaco, stanchezza, malgrado sia dotato di energia sufficiente per continuare a lavorare.

2. Fase critica: si colloca qui la distinzione tra dipendenza da lavoro od altra forma di disagio. Le parole chiave sono “abuso-comportamento evasivo-assuefazione”, per cui il lavoro è sempre più presente nella vita dell’individuo, satura tutti i suoi spazi vitali perché fonte di piacere e lo induce a rinunciare a tutto ciò che non lo contempra. Egli trova mille giustificazioni al suo comportamento ed inizia a soffrire di pressione alta, ulcera o depressione. Egli si avvia all’assuefazione, cioè alla contrazione dell’abitudine al solo lavoro in modo definitivo.

3. Fase cronica: la più pericolosa e la più estrema. Le parole chiave sono due: assuefazione-dipendenza. Una volta contratta l’abitudine in via definitiva, il soggetto sperimenta la vera e propria dipendenza. Egli accumula lavoro in modo da riempire le notti ed i fine settimana, entra in conflitto con colleghi che non dedicano la stessa totale devozione alla professione, interrompe qualsivoglia relazione/distrazione, inizia ad assumere con costanza alcool e nicotina per non avere cedimenti, manifesta gravi disturbi quali depressione, ulcera, epilessia, infarto, financo la morte.

Si vive per lavorare, si muore dal tanto lavoro.

I segnali non mancano in questa progressione e tali da rendere evitabile questa sindrome indesiderata, ma paiono invisibili a chi ne è afflitto che perde la capacità di valutare quanto elevata sia la sua mancanza di salute psico-fisica.

2.4 I fattori scatenanti del workaholism

Ogni processo si fonda su delle cause, per cui pare sensato cercarle anche in questo contesto. Anche le dipendenze possono scaturire da cause più o meno manifeste, per cui pare ancor più lecito stabilire se ve ne siano di riconoscibili. Tra le varie possibilità, si possono enunciare quelle relative a tratti caratteriali, a dinamiche socioculturali, ad ambiti lavorativi, come evidenziato da Ng, Sorensen e Feldman (2007), secondo i quali si deve tenere conto di:

1. disposizioni individuali
2. esperienze sociali e culturali
3. rinforzi comportamentali

Riguardo al primo punto, essi ritengono che il livello di autostima e l'orientamento verso i risultati siano fattori predittivi di un certo peso. In entrambe i casi, il lavoro protratto può risultare fonte di soddisfazione, quindi di autostima, e di riuscita quanto al raggiungimento di risultati ambiziosi.

Relativamente al punto due, possiamo citare la famiglia e il contesto lavorativo come esemplificativi di tali esperienze. Le famiglie disfunzionali, afflitte dalla ricerca del risultato *coûte que coûte* e attente solo alle prestazioni dei propri figli cresciuti nello stesso sistema di valori, predispongono a tale sindrome così come ambienti lavorativi molto competitivi, dove si subisce l'influenza dei superiori e/o dei mentori e dove si sperimenta un'autoefficacia molto maggiore rispetto a quella vissuta in altri tipi di relazione, specialmente extra-lavorativa.

Il punto tre richiama ancora una volta il contesto organizzativo che, grazie a ricompense, promozioni, riconoscimenti, incoraggia comportamenti che spingono in direzione del workaholism.

Altri studiosi hanno ampliato queste tre dimensioni, a partire da quella inerente il rapporto tra workaholism e variabili di personalità. Perfezionismo, caratteristiche di personalità ossessivo-compulsiva, personalità di Tipo-A quando la spinta al successo non conosce regole e limiti, la tendenza all'ansietà e ai sensi di colpa, il bisogno di controllo, sono tutti possibili trampolini di lancio per un comportamento workaholic.

Alcuni ricercatori sottolineano come si stabilisca un'attrazione fatale tra soggetti workaholic e professioni (attività lavorativa indipendente, libere professioni, ruoli manageriali) che richiedono sforzi e sacrifici in termini di applicazione e di perseveranza nel lavoro per il raggiungimento di obiettivi ambiti e ambiziosi e come lo sviluppo della tecnologia, con la sua bella facciata di facilitatrice nei rapporti tra vita privata e professionale, possa invece arrogarsi il demerito di sviluppare la sindrome in questione proprio perché atta ad eliminare la vitale distinzione tra sfera personale e lavorativa.

Per quanto riguarda le condizioni socio-demografiche, Harpaz & Snir (2003) hanno condotto un'analisi rilevante riguardo due campioni rappresentativi della forza lavoro in Israele ed hanno riscontrato che gli uomini sono più soggetti a dipendenza da lavoro delle donne e che le donne sposate lavorano meno delle nubili, mentre gli uomini sposati lavorano di più dei celibi. Queste evidenze si ricollegano al fatto che le sposate devono occuparsi anche della famiglia e della domesticità, mentre gli sposati devono provvedere al benessere economico della stessa. Nulla di nuovo sotto il sole. Tra gli uomini, inoltre, calcolano che i più giovani sono più propensi a sviluppare questa sindrome.

2.5 Conseguenze psico-fisiche ed organizzative

Da quanto emerso è evidente che questa sindrome ha degli effetti e delle conseguenze su coloro che ne sono affetti, ma riscontrabili anche nei diversi contesti in cui si trovano coinvolti.

Castiello D'Antonio (2010) se ne occupa e fa emergere quattro ambiti d'interesse:

1. la vita lavorativa
2. la vita relazionale
3. la vita familiare
4. la vita psico-fisica

Riguardo alla vita lavorativa, spicca la tendenza del workaholic all'isolamento e al lavoro individuale poiché il suo perfezionismo, la sua ansia da performance, il suo atteggiamento compulsivo, non lo rendono incline al lavoro di squadra, all'interazione efficace e neppure all'integrazione con i colleghi, tra cui sceglierà, in caso di necessità, coloro che sono affetti dalle stesse disposizioni caratteriali. Se occupato in ruoli dirigenziali, la sua conduzione è autoritaria e accentratrice, perché non è disposto a delegare i propri compiti ritenendo gli altri incapaci di svolgere le mansioni che gli spettano. Obbliga i suoi sottoposti a ritmi sostenuti al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati e non concepisce errori o manchevolezze, creando tensione ed ansia tra i suoi dipendenti. Alcuni studiosi sottolineano il fatto che i workaholic non sono sempre e necessariamente una risorsa per un'azienda. Il loro atteggiamento conflittuale nei confronti dei colleghi spesso sminuiti e non rispettati, il loro attaccamento al lavoro come pura attività non favoriscono un clima positivo ed anche il loro illimitato impegno può rivelarsi un fattore improduttivo poiché la dipendenza produce stanchezza, scarse performance, stress e burnout.

Per quanto concerne la vita relazionale, possiamo osservare la tendenza al suo isolamento ad opera di amici e colleghi. Essendo completamente assorbito dal lavoro non coltiva le amicizie che, allontanate, si allontanano a loro volta e questo perché vive come una minaccia i rapporti che hanno scopi diversi da quello puramente professionale. Svaghi, attività ludiche, sani divertimenti sono percepiti come una distrazione dal solo scopo degno di essere perseguito: il lavoro.

In famiglia si vivono invece fasi progressive di distacco. Se all'inizio i suoi cari attribuiscono ad un forte senso di responsabilità il lavoro eccessivo, con il passare del tempo e con la sempre più pervadente attenzione per la vita lavorativa a scapito di quella (inter)personale, iniziano a provare un senso di abbandono, che riversano sul workaholic stesso che non si sente più compreso né sostenuto. La comunicazione diventa sempre più difficoltosa, per cui i congiunti non riescono a fargli prendere consapevolezza del loop in cui si trova. Il sentimento di abbandono, di incomprensione genera collera e si traduce in un comportamento autoritario nei confronti dei familiari. Aumentano separazioni e divorzi, si gettano le basi per future depressioni o stati d'ansia dei figli, abituati ad essere valutati per ciò che fanno e non per ciò che sono.

Come già rilevato in occasione della presentazione delle tre fasi di sviluppo del workaholism e malgrado opinioni contrarie (Mc Millan e O'Driscoll 2004), il soggetto prova mal di testa, mal di stomaco, stanchezza, può soffrire di disturbi alimentari, inizia ad assumere con costanza alcool e nicotina per non avere cedimenti, fa uso di psico-farmaci, manifesta gravi patologie quali ulcera, epilessia, infarto, financo la morte e sperimenta stati di ansia, irritabilità, rabbia, insonnia.

Possiamo quindi sostenere che il workaholism non ha aspetti positivi:

1. colpisce tutti coloro che vivono la loro esperienza lavorativa come totalizzante, siano essi manager o camerieri;

2. si traduce in dipendenza e le dipendenze non sono mai connotate positivamente;
3. il dipendente da lavoro non riconosce il suo problema, quindi non ricorre ad aiuti e non è in grado di ridurre lo stress;
4. provoca danni e disturbi fisici e mentali anche molti gravi;
5. non favorisce il clima organizzativo di un'azienda e la cooperazione;
6. disgrega i tessuti relazionali;
7. influenza in modo a volte drammatico la vita di coloro che gli vivono accanto.

2.6 Prevenzione/cura o promozione della salute?

Da quanto sopra esposto risulta evidente che il *workaholista* non gode di ottima salute ed è quindi altrettanto evidente che, all'acuirsi dei vari sintomi, spesso accompagnati da situazioni di crisi professionale e familiare, si rivolga a qualcuno per chiedere aiuto.

Chiaro: parlare di prevenzione/cura o di promozione della salute significa inquadrare il problema da due prospettive diverse.

Partiamo dalla prevenzione/cura. La maggior parte delle persone si sottopone all'osservazione clinica dopo anni di convivenza con la sindrome e relativo deterioramento dei vari contesti in cui esse operano e vivono. La valutazione diagnostica attuale consiste in: osservazione, colloquio, raccolta anamnestica, somministrazione di scale di misura, a seguito della quale si stabilisce un percorso di cura che dovrebbe comportare un trattamento farmacologico per modulare il tono dell'umore e gestire la ricerca ossessivo-compulsiva del lavoro, accompagnato da uno psicoterapico (psicoterapia cognitivo-comportamentale; psicoterapia dinamica; psicoterapia di gruppo).

Il trattamento psicoterapico dovrebbe sostenere il paziente nel:

- prendere consapevolezza dei motivi che hanno portato alla dipendenza;
- promuovere la capacità a gestire gli eventi e le problematiche quotidiane;

- sviluppare capacità di intimità con sé stesso e con gli altri;
- acquisire competenze comunicative e sociali;
- prevenire le ricadute mediante l'identificazione degli stimoli attivanti e dei sintomi;
- apprendere le strategie per evitare le ricadute;
- comprendere il processo di dipendenza ed esserne consapevoli.

Pare scontato affermare che lo strumento più efficace è la prevenzione, da attuare tramite informazione/formazione già a partire dalla scuola, in cui un buon programma di prevenzione deve concentrarsi sull'eliminazione o la minimalizzazione dei fattori di rischio associati al problema.

Tutti e tre i tipi di prevenzioni sono auspicabili:

- la primaria, finalizzata ad impedire l'insorgere di malattie e situazioni sociali deleterie per l'equilibrio psicologico dell'individuo; può avvenire a livello familiare, scolastico e professionale;
- la secondaria, finalizzata alla cura in seguito ad una diagnosi tempestiva;
- la terziaria, finalizzata a impedire il progredire della malattia, tramite azioni di cura, riabilitazione e prevenzione delle ricadute.

Tale prospettiva è quella del Modello Operativo Medico (MOM), facilmente riconoscibile da tre delle parole chiave che la definiscono: prevenzione, anamnesi e cura. E questa prospettiva può forse essere la meno adeguata ad affrontare tale problematica, visto che non ci sono unità anatomo-funzionali in gioco. La prevenzione, sia essa primaria o secondaria, l'anamnesi e la cura riguardano proprio quadri clinici ad eziologia certa, ma il workaholism non lo è. Non c'è *noxa causalis*, non c'è unità anatomo-funzionale implicata, non c'è guarigione possibile.

Il quadro sindromico del workaholism, lo colloca in una prassi parallela a quella del MOM, in cui l'anamnesi è rimpiazzata dalla storia della persona; la diagnosi è ad eziologia incerta

per cui non si può spendere l'etichetta diagnostica; la terapia esiste solo in riferimento alla cura, per cui sulla sintomatologia; i farmaci sono solo curativi, non guaritivi; la prognosi è solo infausta, quindi senza possibilità di guarigione; non esiste prevenzione perché manca la causa; non esiste valutazione dell'efficacia dell'intervento. In una tale prospettiva non si parla di prevenzione, ma di promozione della salute, riferendosi alla Carta di Ottawa del 1986 in cui si scrive che:

“La Promozione della Salute è il processo che conferisce alle popolazioni i mezzi di assicurare un maggior controllo sul loro livello di salute e di migliorarla. Questo modo di procedere deriva da un concetto che definisce la salute come la misura in cui un gruppo o un individuo possono, da un lato, realizzare le proprie ambizioni e soddisfare i propri bisogni e, dall'altro, evolversi con l'ambiente o adattarsi a questo. La salute è dunque percepita come una risorsa della vita quotidiana e non come il fine della vita; è un concetto positivo che mette in valore le risorse sociali e individuali, come le capacità fisiche. Così, la promozione della salute non è legata solo al settore sanitario: supera gli stili di vita per mirare al benessere”.

Si tratterebbe quindi di innescare processi al fine di consentire, tramite l'interazione discorsiva, di configurare posizioni di salute che discostino il soggetto dal mero piano sanitario per avvicinarlo a quello del benessere grazie alla scoperta di nuove configurazioni di senso. Si tratterà di avviare cambiamenti a partire da un'azione psicoterapica individuale che dovrà discostare il paziente dai suoi noti e confermati repertori di mantenimento per aprirlo ad altre possibilità, utili a colmare quel vuoto che tenta di nascondere con la sua dipendenza, a partire da una riappropriazione delle proprie emozioni, dei propri vissuti, dei propri disagi, della propria autostima o da un progressivo smascheramento del proprio desiderio di autodistruzione. A ciò, dovrebbe accompagnarsi una terapia di coppia volta a scardinare la rigidità del sistema famiglia

che il workaholic impone tramite l'evitamento della responsabilità, completamente delegate al coniuge non dipendente. I partner devono individuare le emozioni per poi poterle denominare, devono fornirsi di strumenti per riconoscere ed anticipare le tensioni prodotte da paura, tristezza, insicurezza e quant'altro, ma soprattutto devono ricominciare a confrontarsi e a modificare i loro rispettivi atteggiamenti alla ricerca di un equilibrio che consenta di fissare limiti non valicabili al fine di evitare invasioni a tutto campo e schiacciamento di un partner sull'altro. Terapie di gruppo, di famiglia, multicopie, gruppi di Auto-Mutuo-Aiuto...molteplici sono le possibilità, ma vorremmo soffermarci un secondo sulla figura del tutor, elemento imprescindibile per risolvere le difficoltà legate alla gestione dello scorrere del tempo e all'ansia che ne deriva. Il tutor, in periodo di astinenza dal lavoro, reintegra il *workaholic* in ambienti dediti ad attività ludiche, sportive, d'interesse; individua le situazioni che inducono alla dipendenza da lavoro; reintroduce il suo assistito nel contesto lavorativo mediante personalizzazione dell'iniziativa; raccoglie e monitora i suoi stati emotivi e fisici anche in ottica preventiva.

2.7 Le scale di misura del workaholism

Le scale di misurazione cui si ricorre prevalentemente sono le seguenti:

- Il WART (Work Addiction Risk Test), prima misurazione quantitativa creata dal Dr. Bryan Robinson nel 1989 secondo la teoria che il workaholic dà assoluta priorità al lavoro a scapito della sua stessa salute e delle sue relazioni sociali e familiari
- La Work-BAT comparsa nel 1992 ad opera di Spence e Robbins e fondata sui tre aspetti già menzionati, il *work involvement*, il *work drive* ed il *work enjoyment* e sul

presupposto che il workaholic avrebbe alti livelli di *work involvement* e di *work drive* e bassi livelli di *work enjoyment*.

Entrambe le scale sono però criticate perché scarsamente rappresentative della popolazione generale in quanto applicate a campioni omogenei di persone e per la non fondatezza della loro struttura. La prima risulta valida solo per tre dei cinque fattori che la caratterizzano nella distinzione tra workaholic e non workaholic (tendenze compulsive, controllo e comunicazione/concentrazione su di sé compromesse, indebolite); la seconda perché non rispetta i presupposti di partenza a tal punto che il *work involvement* è stato considerato non adatto ai fini della misurazione.

- la DUWAS (The Dutch Workaholism Scale) elaborata da Taris, Schaufeli e Verhoeven nel 2005: riducono la WART a 9 item su 25 e la associano al *work excessively*; utilizzano solo il *work drive* della WORK-BAT, i cui 8 item corrispondono alla loro definizione di workaholism come compulsione nel comportamento del lavoro eccessivo a cui aggiungono 2 items sottratti alla sottoscala relativa al *work excessively* perché evidenti conseguenze negative di una compulsiva tendenza al lavoro: “Mi sento in colpa se non lavoro a qualcosa “ e “mi è difficile rilassarmi quando non lavoro”.
- La BWAS (2012 la Bergen Work Addiction Scale), testata nel 2012 da ricercatori Norvegesi e Britannici tramite la somministrazione a lavoratori di 25 industrie in cui si ritrovano i sette elementi chiave della dipendenza (salienza, modificazione dell’umore, tolleranza, astinenza, conflitto, recidiva, problemi) e sette sono anche i criteri tramite cui identificare la work addiction:

1. Pensa a come liberare più tempo per lavorare;
 2. Passi più tempo al lavoro di quanto previsto all'inizio;
 3. Lavori allo scopo di ridurre sentimenti di colpa, ansia, impotenza, depressione;
 4. Ti è stato detto di ridurre il lavoro senza che tu abbia prestato ascolto;
 5. Ti senti stressato se ti è impedito di lavorare;
 6. Anteponi il lavoro a hobby, attività ricreative e sportive;
 7. Lavori così tanto che la tua salute ne risente negativamente.
- il WAP (Workaholism Analysis Questionnaire) che sussume il WART, includendo items che riguardano la *work-life imbalance*
 - la MSW (Multidimensional Workaholism Scale) di Clark et al. del 2020, in cui il workaholic viene definito secondo quattro fattori: compulsione al lavoro; pensieri persistenti sul lavoro; emozioni negative in assenza di lavoro; lavoro oltre il richiesto.

CAPITOLO III

WORK LIFE BALANCE O L'EQUILIBRIO NEL LAVORO

3.1 Origine

È un dato di fatto: la vita di ogni adulto è scandita dai ritmi del lavoro che non sempre si conciliano con la vita privata, creando conflitti, tensioni, difficoltà, che si rivelano essere fonti di stress, di malessere, di disgregazione del tessuto relazionale. Se a ciò aggiungiamo gli evidenti cambiamenti sociodemografici, quali l'incremento di lavoratrici, l'aumento esponenziale di famiglie in cui entrambi i genitori lavorano, la modificazione del concetto stesso di famiglia con il riconoscimento dei nuclei monoparentali, il progressivo ed inarrestabile invecchiamento della popolazione, risulta quanto mai evidente come il mondo del lavoro dovesse trovare un approccio che tenesse conto di tutte queste problematiche.

In questo contesto possiamo forse affermare che le donne sono state le prime a far emergere il problema, dato che risultava da subito saliente per loro conciliare la vita familiare e quella lavorativa, tanto che già in epoca fascista nasce il primo asilo aziendale alla Filanda Maiani di Forlì, servizio destinato all'accoglienza dei figli dei dipendenti. Tuttavia, è solo negli anni '30 che Olivetti ad Ivrea, seguito da Falck a Sesto San Giovanni una ventina d'anni più tardi, proseguono con questa iniziativa, incrementata poi con l'avvio di scuole materne in un *trend family friendly* che segna la nascita di una gestione imprenditoriale "illuminata", in grado di soddisfare le esigenze più pressanti dei lavoratori e di evitare il rischio di perdere forza lavoro competente al momento della nascita di un figlio. Altre esperienze fioriscono nelle aziende con lo stesso obiettivo e con il tempo, prime fasi e primi strumenti di quello che verrà poi definito, a partire dagli anni '80, un approccio *work-life balance*, come atelier di pittura, aree verdi e giornate "figli in azienda" (azienda Geox); soggiorni studio all'estero in inglese (Selex Sistemi Integrati); asili ricchi di stimoli sensoriali (Cariparma); lezioni di

musica e inglese, uscite didattiche e visite pediatriche (Tod's); collaborazione con la cattedra di Psicologia dello sviluppo dell'Università di Torino, attività legate all'espressione artistica, alla cucina, alla cura del verde e alle attività motorie, alle uscite sul territorio (Fiat Mirafiori); *babysitting on demand* e laboratori gestiti da professionisti nei gironi lavorativi in cui i figli sono a casa da scuola (Luxottica).

Sempre in quest'ottica, la legge 1044 del 1971 istituisce gli asili-nido per assicurare una adeguata assistenza alla famiglia e l'accesso della donna al lavoro nel quadro di un completo sistema di sicurezza sociale.

Con l'evoluzione del rapporto uomo-donna e con il sano convincimento che anche i maschi devono partecipare attivamente alla vita familiare, è risultato evidente che tutti i dipendenti e non solo le madri lavoratrici devono raggiungere un auspicato equilibrio tra vita privata e vita professionale.

Da ciò si evince che questa agognata conciliazione deve necessariamente passare tramite una rivisitazione del valore attribuito al lavoro ed una ridefinizione dei ruoli familiari, in una società sempre più complessa dove coppie *dual-career* si alternano a coppie *dual-earner* ad altre *two-worker*, *one-career family* ed in cui il lavoro assume molteplici sfaccettature, perdendo di peso sociale e di stabilità almeno per alcuni.

Come osservato nel primo capitolo, il passaggio da un concetto di stabilità nel lavoro, con conseguenti carriere sicure ed evolutive, ad uno in cui esso si caratterizza per la sua fluidità e conseguente incertezza, ha comportato una sorta di allontanamento da parte del lavoratore che non è più disposto ad impegnarsi completamente nell'organizzazione in cui opera. Non ne capisce il senso, tanto che anche il contratto psicologico si sta modificando, accelerando il passaggio da quello relazionale, fondato sul coinvolgimento del dipendente, a quello transazionale, accordo più a breve termine, caratterizzato da obblighi monetizzabili e specifici, con basso coinvolgimento sia da parte dell'organizzazione che da parte del

lavoratore. Vero è che l'incertezza della fluidità non si accompagna a richieste ridotte neppure in termini di disponibilità e di flessibilità: il lavoro si fa sempre più pressante, pur perdendo di centralità e di certezza nella vita di un singolo individuo, da cui tensioni che compromettono il benessere della famiglia. Altra questione se al lavoro viene attribuita una pura e semplice funzione strumentale, ciò che permette alla famiglia di vedere soddisfatte le sue esigenze o se sul lavoro si investono tutte le energie. In questo caso, non si può parlare di equilibrio, ma di rischio di *workaholism*, mentre le altre due versioni paiono essere delle buone basi su cui costruire un *work-life balance* ed abbattere lo stress che deriva dalla conflittualità dei ruoli. Per non parlare del fatto che l'invecchiamento della popolazione ed i costi dei servizi fanno ricadere sempre più sulle famiglie i compiti di cura e di assistenza. Si potrebbe quindi ipotizzare che la ricerca di questo equilibrio non troverà una soluzione univoca, ma dipenderà da ogni singolo individuo e dalle sue condizioni di vita.

3.2 Relazione lavoro-vita personale

Anche per il *work-life balance* come per il *workaholism* non esiste una definizione univoca, ma studi diversi si sono succeduti e hanno ampliato i campi d'interesse relativi a questo costruito. Si è passati dal dare la priorità alla vita professionale all'ottica opposta, per giungere, infine, a studiare il fenomeno in duplice prospettiva, considerando cioè le conseguenze di una sull'altra, anche se il lavoro pare interferire sulla famiglia più di quanto non faccia la famiglia sul lavoro.

I modelli che qui prenderemo in considerazione sono quelli di Zedeck e Mosier (1990) poi completati da Edwards e Rothbard (2000) e quelli che trattano di *work family conflict*, in particolare quello di Greenhaus & Beutell (1985).

I modelli di cui sopra sono i seguenti: *spillover*, *compensation*, *segmentation*, *work-family conflict*, cui Edwards e Rothbard aggiungono *resource drain* e *congruence*.

Spillover: enfatizza l'influenza diretta tra lavoro e famiglia, sia essa positiva o negativa, per cui stabilisce che i due domini sono tra loro simili. Emozioni, atteggiamenti, comportamenti, abilità e soprattutto stress e fatica che agiscono in un settore si riversano poi nell'altro. Alcuni studi si sono concentrati sull'associazione positiva tra job e soddisfazione familiare e tra lavoro e valori familiari, confermando come il lavoro abbia maggiore potere di influenza sulla famiglia rispetto alla relazione opposta.

È corretto comunque parlare di *spillover* ogni volta che si rileva un trasferimento di qualche natura, per esempio nel caso in cui un individuo ricopra ruoli diversi in contesti diversi oppure quando membri di altri contesti sono influenzati dalle esperienze vissute da un individuo in un contesto altro.

Compensation: sostiene che la mancanza di soddisfazione e di motivazione in un contesto può essere compensata cercandola nell'altro, per cui il rapporto tra i due ruoli si vuole inversamente proporzionale. Lambert (1990) riconosce due forme di compensazione: la prima, secondo cui si opta per un coinvolgimento maggiore in un ambito ritenuto più gratificante riducendo il proprio apporto in quello in cui si vivono degli insuccessi; la seconda, che si differenzia in *supplemental* e *reactive compensation*, secondo cui le persone insoddisfatte in un ambito cercano ricompense in un altro. Nel caso della *supplemental*, si cercano le ricompense mancanti nel tentativo di migliorare una soddisfazione insufficiente e di aumentare le scarse esperienze positive (scarsa considerazione in un contesto, maggiore considerazione nell'altro); nel caso della *reactive* si compensa con un'esperienza contraria a fronte di una negativa per limitarne l'eccesso (stress in un ambito, relax nell'altro).

Segmentation: trova origine nell'epoca industriale, in cui si dà per scontato che famiglia e lavoro appartengano a due sfere distinte in termini di tempo e di spazio, per cui postula che i due contesti non si influenzino vicendevolmente. Secondo quest'ottica gli individui nelle società occidentali vivono ogni ambito come qualcosa di fisicamente e psicologicamente distinto ed indipendente, ma oggi questo modello pare improponibile e non solo per le organizzazioni "senza confini", secondo cui la carriera non è più legata ad una sola organizzazione, ma può costruirsi attraverso esperienze che coinvolgono più organizzazioni e prevedono pure momenti di non-lavoro. Basti pensare a modalità come il telelavoro o lo smart-working, affinché risulti evidente che la separazione dell'ambiente di lavoro dall'ambiente di vita non è sempre un dato di fatto inoppugnabile. Quest'ultimo esempio rende piuttosto chiaro che l'influenza si esercita necessariamente, tanto che la *segmentation* pare essere meglio intesa come una strategia dell'individuo per stabilire un confine, una barriera tra i due contesti in presenza.

Resource drain: come la *compensation* prevede un trasferimento, ma in questo caso di risorse personali quali l'energia, la concentrazione, l'attenzione, dal dominio in cui sono ancora presenti a quello in cui sono terminate.

Congruence: come lo *spillover* traccia una similarità tra lavoro e famiglia, ma non per un'influenza diretta dell'uno sull'altra, piuttosto per la presenza di una terza variabile, comune ad entrambi i domini, quali i tratti di personalità, fattori genetici, stili di comportamento ecc.

Work family conflict: si tratta di un conflitto inter-ruolo che esclude ogni compatibilità tra vita privata e lavorativa, tale da diventare fonte di distress e di estrema fatica.

Greenhaus & Beutell (1985) hanno considerato tre fattori: il tempo, la tensione e il comportamento, per confermare l'incompatibilità dei due ruoli.

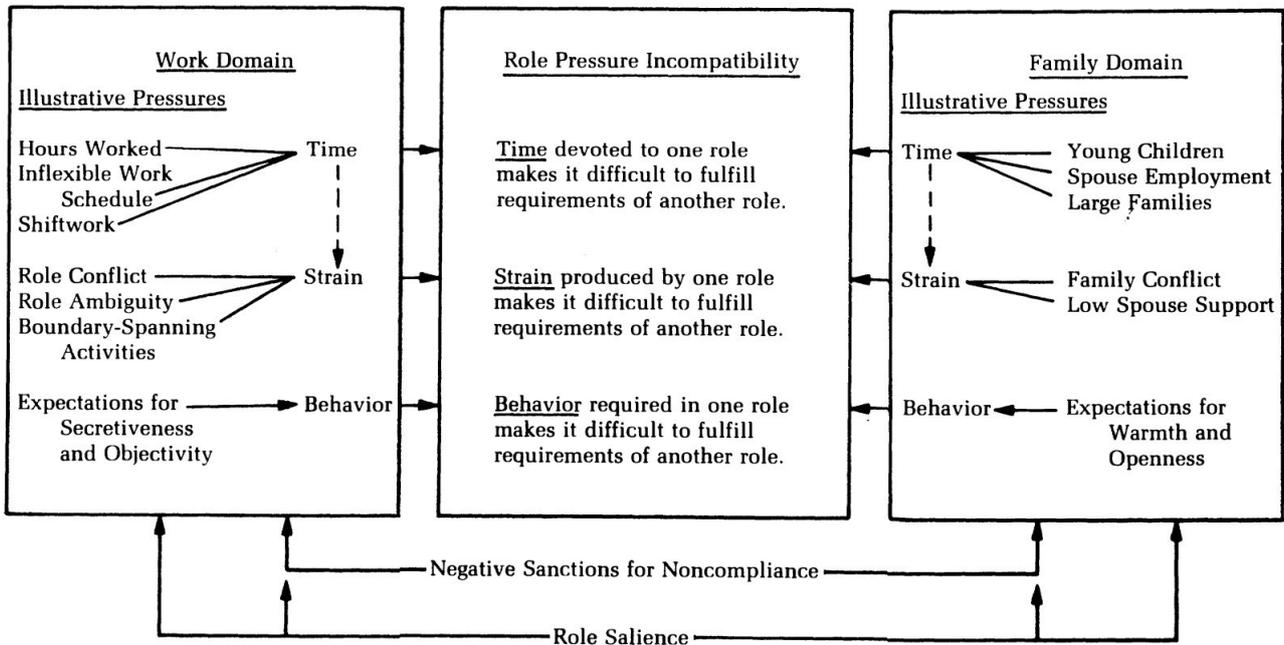


Fig. 1 Work-Family Role Pressure Incompatibility

Il conflitto *time-based* si verifica quando il tempo dedicato ad un ruolo rende difficile il compimento degli impegni nell'altro. Turni di lavoro magari irregolari, straordinari, mancanza di flessibilità, spostamenti, pensiero assorbito, confliggono con le richieste della famiglia, soprattutto se presenta grandi dimensioni, figli in tenera età e coniuge lavoratore.

Il conflitto *strain-based* si produce quando fattori legati ad un ruolo, quali insoddisfazione, conflitto, scarsa interazione, etc., creano tensione, ansia, irritabilità, tali da rendere difficile il compimento degli impegni nell'altro. In ambito familiare, tali fattori possono essere individuati nella mancanza di sostegno da parte del coniuge, necessità di presenza assidua in famiglia, cura ed assistenza ad anziani o malati.

Il conflitto *behaviour-based* si manifesta a fronte dell'impossibilità di adattare il comportamento adottato in un ruolo quando esso non corrisponde a quello richiesto nell'altro. Se il contesto lavorativo richiede obiettività e riservatezza e quello familiare si aspetta calore, apertura, empatia e l'individuo fatica a passare dall'uno all'altro, allora il conflitto esplode inevitabilmente.

Secondo Lewis e Cooper (1995), cinque sono i fattori di stress nel rapporto lavoro-famiglia:

1. l'opposizione in tale rapporto è frequente anche sulla base di un modello di lavoro prevalentemente maschile, in cui si assume che il lavoratore ideale è occupato a tempo pieno e continuamente, mentre la famiglia è affidata alla cura di terzi.
2. Il valore superiore attribuito al ruolo pubblico ed economico rispetto a quello privato in molte società, specialmente per gli uomini. Non molto tempo fa si stigmatizzava un uomo che sceglieva di dedicarsi alla famiglia anziché alla professione con il nomignolo "mammo".
3. L'insicurezza del posto di lavoro che tende a esasperare gli sforzi del lavoratore al fine di mantenere il suo posto e di garantire la sopravvivenza della famiglia.
4. La tensione tra nuovi e vecchi modelli di lavoro e tra attitudini a lungo e breve termine a proposito di flessibilità nel posto di lavoro (lavoro temporaneo e/o atipico).
5. I tagli alla spesa pubblica che fa ricadere i compiti di cura sui membri della famiglia, prevalentemente sulle donne.

Instrumental model: ipotizza che un contesto produca risultati nell'altro, nella fattispecie che il lavoro garantisca una migliore qualità di vita alla famiglia, incrementandone la serenità. Il lavoro è quindi solo uno strumento deprivato di qualsiasi valore relativo alla crescita personale, alla soddisfazione e al riconoscimento sociale tanto caro ad alcuni individui.

A fronte di così numerose teorie appare evidente che un ruolo chiave nel raggiungimento di un qualsivoglia equilibrio tra il lavoro e il non-lavoro - quindi non solo tra lavoro e famiglia, poiché la vita di una persona non si riduce a questi due soli ambiti - dipenda espressamente da ogni singolo individuo. Troppe sono le variabili che entrano in gioco per agognare una sola soluzione al problema. Trattati di personalità, valore sociale attribuito al lavoro, esigenze familiari di varia natura, richieste delle diverse organizzazioni, contesti sociali individualistici o collettivistici, tutto ciò, e chissà quant'altro, riduce questa conciliazione ad una ricerca innanzitutto personalistica e non all'elaborazione di una ricetta univoca universalmente applicabile.

3.3 Equilibrio o integrazione?

Già a partire dalla "teoria del confine" di Clark, secondo cui gli individui sono dei "quotidiani varcatori di limiti" muovendosi tra casa e lavoro, si intravedeva la prospettiva di una nuova relazione, dinamica, bidirezionale, del tutto opposta alla *segmentation* in quanto fondata su uno spazio non di divisione ma di interazione tra i due contesti in questione, un po' come si ipotizza nello *spillover* o nella *congruence*.

Frone, Yardley e Markel (1997) propongono un modello che tiene conto di questa interconnessione, evidenziando il conflitto ed il conflitto originato dalle richieste provenienti dall'ambito familiare a quello lavorativo.

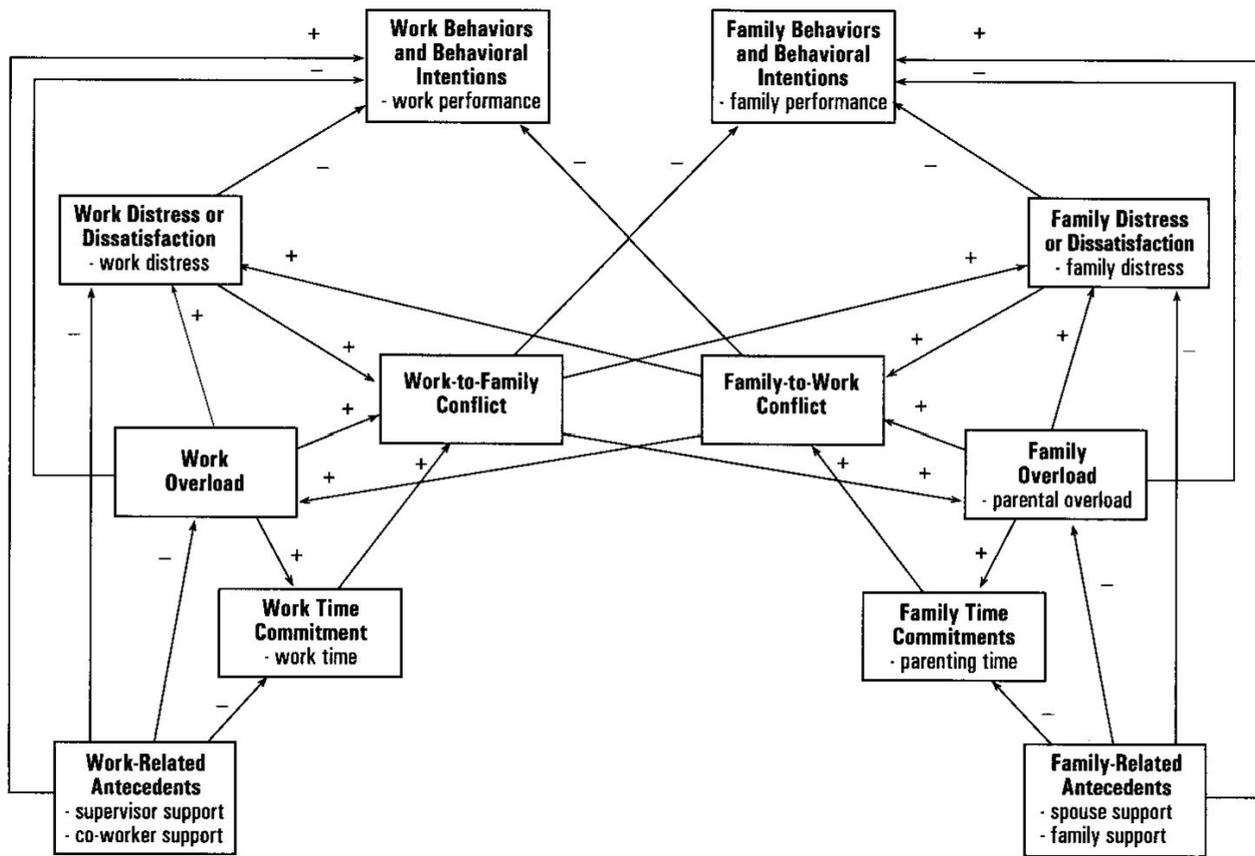


Fig. 2 Modello concettuale dell'interfaccia lavoro – famiglia. I più e i meno rappresentano la direzione delle relazioni ipotizzate. Per semplificare la presentazione del modello non sono mostrati i termini di disturbo e le correlazioni tra le variabili esogene e le cinque coppie di termini di disturbo

Predittori prossimali e distali mediano la relazione tra questi due tipi di conflitto. Due, tra i predittori prossimali, sono già noti grazie agli studi di Greenhaus-Beutell (1985): il *time-based* e lo *strain-based*. Il primo consiste nel ritenere che il tempo dedicato ad un ruolo viene sottratto all'altro e ciò anche quando ci si sente implicati psicologicamente in un ruolo diverso da quello in cui ci si trova. E questo in prospettiva bidirezionale, non solo con orientamento *work-family conflict* come in Greenhaus e Beutell.

Lo *strain-based* deriva dal distress o dall'insoddisfazione in ambito lavorativo o familiare, tali da compromettere la capacità/volontà di applicarsi seriamente ad altri contesti. Inoltre, le caratteristiche di un ruolo che hanno la potenzialità di causare distress/insoddisfazione sono correlate indirettamente al conflitto lavoro-famiglia poiché fungono da antecedenti. Si è pure

dimostrato che alti livelli di distress familiare sono predittivi di più elevati livelli di conflitto famiglia-lavoro, ma si è trovato che il distress lavorativo sia predittivo di più elevati livelli di conflitto lavoro-famiglia.

Il terzo predittore non solo del conflitto lavoro-famiglia è il *role overload*, che può essere simultaneamente classificato come *time-based* e *strain-based* e che si manifesta quando un individuo ha la percezione di avere troppe cose da fare ma un tempo insufficiente a disposizione, per cui dedicherà più tempo al ruolo incriminato, andando incontro a distress e insoddisfazione. Il *role overload* è inoltre causa di elevati livelli di fatica fisica e/o psicologica, che può minare la capacità/motivazione di un individuo a far fronte agli adempimenti dell'altro ambito d'interesse. La relazione tra *role overload* e conflitto lavoro-famiglia è bidirezionale: il *work overload* correla positivamente con il conflitto dovuto all'interferenza dei compiti familiari sulle capacità di portare a termine il proprio lavoro; il *family overload* correla positivamente con il conflitto dovuto all'interferenza dei compiti lavorativi sulle capacità di rispondere adeguatamente alle richieste della famiglia.

I predittori distali (nella figura sottostante integrati nelle caselle: *work-related antecedents*; *family-related antecedents*) del conflitto lavoro-famiglia sono, per il contesto lavorativo, il sostegno sociale e quello da parte di superiori e colleghi; per il contesto familiare, i predittori del conflitto famiglia-lavoro sono il supporto del coniuge e della famiglia. Quest'ultimo è strumentale, effettivo, poiché provvede a fornire assistenza o consigli alla persona affinché riesca ad assolvere ai suoi doveri, riducendo il *family overload*, in quanto il compito assorbito dal coniuge/famiglia diminuisce il tempo richiesto dal ruolo familiare. Quindi il supporto strumentale del coniuge/famiglia correla negativamente con l'*overload* genitoriale, i compiti ed il distress familiari. Il supporto dei superiori/colleghi abbassa l'insoddisfazione professionale ed il *work overload* ma innalza la richiesta di tempo da consacrare a tale

contesto. Anche in questo caso, il supporto correla negativamente con il *work overload*, il tempo richiesto per adempiere al proprio compito ed il distress lavorativo.

I conflitti analizzati hanno quindi ed irrimediabilmente un'influenza reciproca anche se indiretta: il conflitto lavoro-famiglia è indirettamente correlato al conflitto famiglia-lavoro attraverso il distress ed il *family overload*, mentre il conflitto famiglia-lavoro correla indirettamente con il conflitto lavoro-famiglia attraverso il *work distress* ed il *work overload*.

In questo modello, insoddisfazione e distress sono considerati degli antecedenti del conflitto e non solo delle conseguenze, come sempre si era ritenuto: cause quando provocano interferenze nell'ambito opposto; conseguenze quando il conflitto famiglia-lavoro produce un incremento del distress/insoddisfazione in ambito lavorativo.

Che si tratti di equilibrio o che si tratti di integrazione, pare evidente che i due ruoli sono di difficile conciliazione anche se di recente Greenhaus e Powell (2006) hanno pensato ad un modello definito *work-family enrichment*, in cui lavoro e famiglia si arricchiscono vicendevolmente.

Cinque sono le risorse generate in un ruolo con ricaduta positiva nell'altro:

1. *Skills and perspectives*: le prime di natura cognitiva ed interpersonale, relative alle capacità di coping, di multitasking, alla conoscenza/saggezza indotta da esperienze maturate; le seconde relative al modo di percepire e fronteggiare determinate situazioni, come il fatto di rispettare le differenze individuali e culturali, di comprendere i problemi altrui, ecc.
2. *Psychological and physical resources*: quali la self-efficacy, l'autostima, emozioni positive riguardo il futuro come la speranza e l'ottimismo, la salute fisica.
3. *Social-capital resources*: derivate dalle relazioni interpersonali.
4. *Flexibility*: nel determinare tempi, spazi e ritmi richiesti dalle esigenze del ruolo.
5. *Material resources*: relative al denaro e alle ricompense ottenute.

3.4 Ricerca di soluzioni equilibrate e formali

L'Unione Europea è impegnata fin dagli anni '90 nella ricerca di una possibile armonizzazione tra diverse esigenze riguardanti datori di lavoro, impiegati, famiglie e via dicendo, cercando anche di influenzare le politiche sociali dei vari stati membri in tema di congedi parentali, assistenza all'infanzia, coinvolgimento dei padri nella cura della famiglia, orari di lavoro ed incoraggiando inoltre cambiamenti relativi all'ambiente e all'organizzazione del lavoro in modo da renderlo più adatto ai bisogni dei bambini.

La risposta dei vari Stati non è stata unanime, ma delle misure si sono prese in ottemperanza a quanto suggerito dalle varie Commissioni Europee, a volte implementate da altre iniziative etichettate *family friendly*. Ovvio, risposte univoche sottendono visioni di welfare e di politiche sociali comuni, ciò che non corrisponde alla realtà e che spiega la difficoltà nell'addivenire a soluzioni condivise e proponibili.

Costrutti in quest'ottica sono apparsi negli anni, due in particolare: la *work-family culture* (Thompson et al., 2008) definita come “ le assunzioni condivise, le credenze e i valori, relativi alla tendenza dell'organizzazione a sostenere e valorizzare l'integrazione tra vita lavorativa e familiare delle persone” o l'organizzazione *family-supportive*, definita come la percezione che l'organizzazione sia impegnata a sostenere la persona nella sua gestione delle responsabilità familiari (Allen, 2001 in Thompson et al., 2008), mentre la legge 53/2000 che riguarda le “Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”, individua alcune pratiche che devono ispirare le aziende. La legge promuove un equilibrio tra tempi di lavoro, di cura, di formazione, di relazione ed all'articolo 9 prevede forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, tra cui *part time* reversibile, telelavoro, lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata ed in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato con priorità per genitori con figli fino a 8 o 12 anni, in caso di affidamento o di

adozione, nonché programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo, sia esso di maternità, di paternità o parentale. Ciò era già stato affermato anche se non specificato nella *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori* che, all'articolo 16, promuove una generica adozione di misure che permettano agli uomini e alle donne di conciliare al meglio i loro obblighi familiari e professionali e pure in una risoluzione del 29 giugno 2000 concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare. Tale risoluzione incoraggia gli Stati membri a sviluppare servizi di sostegno alle famiglie; fornire, ove opportuno, protezione specifica alle famiglie monoparentali; vagliare la possibilità di armonizzare gli orari scolastici e di lavoro; valutare la possibilità di far rientrare nei programmi di studio la conciliazione della vita familiare con quella professionale come presupposto per la parità tra donne e uomini; incoraggiare le imprese, in particolare le piccole e medie imprese, a introdurre e intensificare pratiche gestionali che tengano conto della vita familiare dei propri lavoratori e lavoratrici.

La tabella di marcia COM (2006) 92 delinea sei ambiti prioritari dell'azione dell'UE in tema di parità tra i generi per il periodo 2006-2010, tra cui l'equilibrio tra attività professionale e vita privata. Tale documento recita: promozione di orari di lavoro flessibili per donne e uomini; incremento dei servizi di custodia per l'infanzia tramite strutture più economiche e flessibili e di assistenza degli anziani e delle persone con disabilità; miglioramento delle politiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare per donne e uomini dato che i servizi e le strutture si adattano troppo lentamente al fatto che sia le donne che gli uomini lavorano. Questo miglioramento tenderebbe a incoraggiare gli uomini ad assumersi le proprie responsabilità familiari a fronte di incentivi atti a spronare la richiesta di congedi.

In Italia, un passo importante si è avuto con il *Decreto conciliazione vita lavoro* n. 105/2022 attuativo della direttiva UE n. 2019/1158. Esso introduce nuove tutele in materia di congedo di paternità obbligatorio, congedo parentale e di assistenza alle persone con disabilità;

nuove regole per il diritto all'indennità di maternità in favore delle lavoratrici autonome e delle libere professioniste, nonché in materia di priorità di accesso al part-time ed allo smart working, qualora l'azienda lo preveda, per lavoratrici e lavoratori con figli fino ai 12 anni o senza alcun limite d'età nell'eventualità di figli con grave disabilità.

Anche l'incremento dello smart working e del telelavoro a seguito della pandemia può essere annoverato tra le misure atte a conciliare la vita familiare e professionale. Con i dovuti distinguo. Infatti, per i lavoratori che hanno responsabilità di cura di figli o di anziani, questa modalità può introdurre ulteriore stress perché si è costantemente confrontati a richieste provenienti da entrambi i contesti, i cui confini fisici sono eliminati. Tra l'altro non si possono ignorare il senso di isolamento per la mancanza di accesso al network informale o al feedback da parte dei pari ed il rischio di workaholism e burnout.

Quanto esposto si riferisce a normative europee o nazionali, ma ci sono altre iniziative, quali le tendenze *family friendly* con alcune delle quali abbiamo aperto il presente capitolo. Queste iniziative, tra cui la flessibilità e il comportamento supportivo dei superiori, sono certamente di sostegno effettivo al fine della conciliazione degli impegni professionali con quelli familiari, poiché riducono l'assenteismo, soprattutto femminile. Non per ultimo, l'ausilio addotto dalla cultura e dal clima organizzativo, così come dall'autonomia e dalla partecipazione.

3.5 Un esempio calzante: Luxottica ovvero il lavoro “su misura”

Eccellenza italiana nel settore degli occhiali, riconosce, nella gestione strategica della flessibilità oraria, uno degli strumenti più efficaci per ottimizzare l'organizzazione del lavoro e le esigenze della produzione non sempre prevedibili, occupandosi, nel contempo, della conciliazione tra i tempi di lavoro e quelli di vita dei propri dipendenti.

In regime di flessibilità oraria, indispensabile per rispondere alle esigenze del servizio, ed intesa come “distribuzione variabile dell’orario contrattuale su cicli plurisettimanali nell’arco dell’anno” (Arcidiacono, 2015), stabilisce modalità di recupero (tra cui la “mobilità interna” tra diversi reparti) od esenzione (permessi retribuiti, non retribuiti) dei sabati lavorativi che favoriscono anche i dipendenti, ma non sono certo queste le misure più significative. A seguire, le innovazioni più notevoli. Luxottica si è impegnata a:

1. attivarsi con le aziende di trasporto pubblico affinché effettuino le corse assecondando i diversi regimi orario definiti dalle sue modalità di lavoro;
2. accostare ad una “Banca Ore” istituzionale (180 h pro-capite di capienza massima individuale), una “Banca Ore Etica”, grazie alla quale ciascun dipendente potrà donare, su base volontaria, una parte delle ore accantonate a colleghi in necessità per “gravi motivi”. L’Azienda si propone inoltre di raddoppiare le ore donate;
3. ricorrere al lavoro straordinario qualora le altre forme di flessibilità non siano correttamente percorribili, contro la sua iniziale proposta di non riconoscere questa modalità a livello strutturale;
4. permettere il recupero delle ore perdute dai dipendenti a causa del ritardo dei mezzi pubblici o di un imprevisto blocco della viabilità, entro il mese in cui è occorso l’evento, compatibilmente con le esigenze aziendali;
5. adottare misure compensative in caso di ricorso a lavoro a turni: rimborso della quota di abbonamento mensile ai mezzi pubblici se il cambio orario avviene durante il mese; presentazione di domanda scritta di esenzione da parte del lavoratore obbligato al cambio, in presenza di requisiti documentati concernenti condizioni di disagio. La direzione proporrà allora turni di lavoro atti a favorire la conciliazione tra esigenze personali del lavoratore ed esigenze produttive;

6. introdurre il lavoro a tempo parziale secondo percentuali che garantiscano il completo utilizzo dell'impianto, purché il richiedente accetti di essere eventualmente adibito a mansioni differenti una volta verificata l'impossibilità di prestazioni part-time nelle mansioni e nel reparto di provenienza;
7. avviare, dal primo aprile 2024 e fino alla fine dell'anno, l'esperimento della settimana corta: 600 lavoratori, per 20 volte l'anno, potranno concludere la settimana il giovedì, sacrificando appena cinque delle giornate di permesso retribuito mentre le altre saranno a carico dell'azienda. Tutto ciò a partire da comparti compatibili con la continuità della vita produttiva. Esclusi, al momento, impiegati, addetti alla logistica, attrezzisti e manutentori. Intesa Sanpaolo, Thun, Plasmon, Lamborghini e Lavazza hanno già adottato questa modalità, calibrandola sulle proprie necessità.

3.6 Richiesta di soluzioni informali

Esse si presentano quando il soggetto che necessita di conciliazione è di fatto protagonista della ricerca di soluzione, anche se già esistente nelle abitudini di un dato contesto organizzativo, ma poche sono le ricerche su cui poter contare per giungere a delle conclusioni. L'*informal work accomodation to family (IWAF)* (Behson, 2002) è definito come l'insieme di comportamenti tramite i quali le persone, in modo temporaneo ed informale, adattano il loro ordinario modello di lavoro, per tentare un bilanciamento delle loro responsabilità in ambito lavorativo e familiare.

L'IWAF presuppone che l'individuo modifichi il modo, il tempo e/o il luogo del lavoro da svolgere, garantendo, allo stesso tempo, il raggiungimento dell'obiettivo. I comportamenti messi in atto si configurano come strategie di *coping problem focused*, modalità di flessibilità più agevole di quella proposta da eventuali soluzioni formali.

Pare evidente che una tale modalità non può essere la migliore. Non è pensabile lasciare la ricerca di conciliazione nelle mani di un singolo soggetto, che potrebbe sentirsi “abbandonato” dall’organizzazione, poco attenta alle sue problematiche. È chiaramente necessario uno sforzo interdisciplinare che tenga conto di tutte le variabili in gioco quando esigenze di tale natura si palesano, nonché l’impegno per una ricerca che assuma l’unicità dei contesti culturali e la specificità dei soggetti come oggetto di studio.

CONCLUSIONI

Come annunciato in apertura, il seguente elaborato ha indagato, a partire da una breve storia del lavoro, due fenomeni ad esso legati, due modalità di approccio che, se collocate in un continuum di possibilità, si troverebbero agli estremi: ad un capo del continuum, il *workaholism*; all'altro capo, il *work life balance*. Tuttavia, essi sono anche in qualche modo legati tra di loro, a volte l'uno la conseguenza dell'altro, dato che la pervasività del pensiero relativo alla propria occupazione del *workaholic* conduce alla ricerca di un sistema più equilibrato, ciò che il *work life balance* si propone di attuare, pur tra mille difficoltà. A legare questi due approcci sono anche le variazioni che si sono osservate in quello che viene da tempo definito il "mercato del lavoro", soprattutto se si considerano le innovazioni tecnologiche che hanno reso possibile una delocalizzazione dell'ambito lavorativo trasferendolo in quello domestico o comunque in una dimensione altra, personale, rispetto a quella che una volta si definiva come il proprio "posto di lavoro". Due in uno: sfera lavorativa e sfera personale riunite in un solo contesto, con conseguente amalgama dei due ambiti e confusione riguardo le tempistiche vita-lavoro e le priorità ad essi connesse. Se il lavoro a domicilio, smart-working o telelavoro che sia, ha degli indiscutibili vantaggi in termini di efficienza, costi per l'azienda, conciliabilità della vita lavorativa con quella privata, soddisfazione sul piano professionale grazie ad una maggiore indipendenza, maggiore impegno e dedizione, buoni livelli di produttività, riduzione degli spostamenti, quindi del traffico e dell'inquinamento, è però indiscutibile che gli inconvenienti non mancano. Se da un lato questa modalità permette di conciliare la vita professionale e quella familiare, dall'altro produce effetti negativi su entrambe. Finita l'epoca delle babysitter, delle corse disperate per lasciare i bimbi a scuola ed arrivare al lavoro puntuali, delle entrate posticipate o uscite anticipate, delle preoccupazioni legate a genitori anziani non assistiti, della

necessità di avere sempre un mezzo di trasporto performante e così via...inizia l'epoca dei bimbi che schiamazzano, dei partner che avanzano richieste, dei genitori incapaci di ignorare i figli impegnati, degli ambienti distraenti, delle case troppo piccole per accordare uno spazio vivibile a chiunque. Da cui contaminazione degli ambienti; incapacità di distinguere le due dimensioni; possibile assorbimento dell'una da parte dell'altra; sopraffazione del lavoro da cui mai si stacca perché sempre presente. Isolamento. Condizioni ideali per far scaturire il *workaholic* assopito in individui non ancora affetti da tale sindrome o per rinvigorire colui che ne è già animato. *Work life balance* possibile, tramutato in *workaholism*.

Tra definizioni e tipologie, apprezzamenti e critiche, si giunge alla conclusione che quest'ultimo fenomeno non può avere un'accezione positiva. Questo "bisogno incontrollabile di lavorare incessantemente", per dirla con Oates, lo pone in modo inequivocabile tra le *new addiction*, e se di dipendenza si tratta, non può certo essere considerato come un fattore positivo. Gli studi presentati hanno evidenziato come questa sindrome abbia risvolti negativi sia in ambito lavorativo – perfezionismo e bisogno di controllo che a lungo andare sfociano in una riduzione degli standard lavorativi; negazione del lavoro d'équipe; incuria delle relazioni; scarsa fiducia nelle capacità altrui - che in ambito familiare, con conseguenti conflitti dovuti alla sola attenzione rivolta alla professione e progressivo (auto)isolamento del *workaholic*, esiliato all'interno della sua stessa casa. Evidenze, queste, che si sommano a disturbi sia psicologici che fisici: ansia, depressione, ipertensione, ulcera, epilessia, infarto, financo la morte. Disposizioni individuali, famiglie d'origine, contesti sociali, ambiti lavorativi, tecnologia, tutto ciò può essere causa scatenante di questo approccio al lavoro, contro il quale si sono cercate modalità d'intervento al fine di promuovere un recupero dello stato di salute del lavoratore coinvolto. Azioni psicoterapiche individuali, di coppia, terapie di gruppo, familiari, gruppi di Auto-Mutuo-Aiuto, il tutto

corroborato dall'assistenza di un tutor che ne curi il reinserimento in ambienti ricreativi e nel contesto lavorativo, al fine di evitare situazioni che inducano nuovamente alla dipendenza da lavoro. L'arduo tentativo consiste nel ritrovamento di un buon equilibrio tra lavoro e vita, obiettivo, altrettanto arduo, del *work-life balance*.

Argomento del terzo capitolo, questo approccio si propone di fare del lavoro una delle tessere del puzzle che costituiscono la vita di un qualsiasi individuo, cui spetta di diritto un'equa suddivisione del tempo da dedicare a tutti i tasselli che compongono la sua esistenza, affinché essa sia il più possibile ricca e soddisfacente in tutti gli ambiti coinvolti e garante di benessere fisico e psicologico, con evidenti ricadute positive anche nel lavoro. Affinché ciò si realizzi e dato che le persone, nel corso della propria vita, assumono ruoli distinti e, alcune volte, in contrasto fra loro, si devono ridurre i conflitti che possono insorgere tra il contesto privato e quello professionale, indagando le due dimensioni al fine di comprendere quali influenze agiscano e quali strategie attuare per consentire tale obiettivo. Come per il *workaholism*, non si è giunti ad una definizione univoca di questo approccio, per cui varie sono le teorie che si sono prodotte nel tempo - e che si produrranno, dato che l'obiettivo è ben lungi dall'essere realizzato – tanto che pare essere più adeguato il termine “integrazione” rispetto a quello di “equilibrio”, viste le interferenze forse mai completamente risolvibili tra gli ambiti in questione. Soluzioni formali si sono ricercate ed individuate, a livello europeo e pure nazionale, ed un esempio fulgido ed in costante evoluzione di applicazione del *work-life balance* si riscontra in Luxottica; ma pare altrettanto evidente che tante possono essere le ricerche di equilibrio tra la sfera professionale e quella privata quanti sono gli individui coinvolti in tali dinamiche. Per questo motivo, accanto alle soluzioni formali, si possono annoverare richieste di soluzioni informali ad opera dei soggetti stessi che necessitano di conciliazione. Molte sono le strade percorribili per un unico e solo scopo:

trovare soddisfazione nei vari ambiti che compongono la vita di un individuo, per garantire la massima resa ed il massimo risultato per sé, in famiglia, nelle relazioni, nel lavoro.

BIBLIOGRAFIA

Arcidiacono, R. (2015). *Integrativo Luxottica. Un'organizzazione del lavoro "a misura di persona"*, in <https://www.bollettinoadapt.it/integrativo-luxottica-unorganizzazione-del-lavoro-a-misura-di-persona/?pdf=140677>

Avallone, F. (2021). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni ne contesti professionali e sociali*, pp 235-255;362-365. Roma: Carocci.

Aziz, S., Uhrich, B., Wuensch, K.L., e Swords, B. (2013). *The workaholism analysis questionnaire: emphasizing work-life imbalance and addiction in the measurement of workaholism*, in « Journal of Behavioral and Applied Management » 14, pp. 71-86.

Baumann, Z. (2000). *Modernità liquida*, pp. 148-195. Roma-Bari: Laterza.

Baudelaire, C. (1972). *Le voyage*, in *Les fleurs du mal*, pp. 166-172. Paris : Gallimard.

* Behson, S.J. (2002). *Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family*, in « Journal of Occupational Health Psychology » 7(4), pp. 324-341.

Castiello D'Antonio, A. (2010). *Malati di lavoro*, Roma: Banda Larga.

Clark, S.C. (2000). *Work-family border theory : a new theory of work-family balance*, in « Human Relations » 53, pp. 747-770.

Edwards, J.R., e Rothbard, N.P. (2000). *Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs*, in « The Academy Management Review » 25, pp. 178-199.

* Fassel, D. (1990). *Working ourselves to death: the high costs of workaholism, the rewards of recovery*, San Francisco, Harper&Collins.

Frone, M.R., Yardley, J.K., e Markel, K.S. (1997). *Developing and testing an integrative model of the work-family interface*, in « Journal of Vocational Behaviour » 50, pp. 145-167.

Greenhaus, J.H., e Beutell, N.J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*, « Academy of Management Review » 10, pp. 76-88.

Greenhaus, J.H., e Powell, G. (2006). *When work and family are allies: a theory of work-family enrichment*, in « Academy of Management Review » 31, pp. 72-92.

Guerreschi, C. (2009). *Workaholic*, Milano: Guerini e associati.

Harpaz, I. e Snir, R. (2003). *Workaholism: its definition and nature*, in « Human Relations » 56, pp. 291-319.

Lambert, S.J. (1990). *Process linking work and family. A critical review and research agenda*, in "Human Relations", 43, pp. 239-257.

Lewis, S., Cooper, C.L. (1995). *Balancing the work-home interface: a European perspective*, in "Human Resources Management Review » 5, 4, pp. 289-305.

Maeran, R. e Boccato, A. (2016). *Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni*, pp. 11-18; 205-221. Milano: Led edizioni

McMillan, L.H.W., e O'Driscoll, M.P. (2004). *Workaholism and health: implications for organizations*, in « Journal of Organizational Change Management » 17, pp. 509-519.

O'Driscoll, M.P., e Ilgen, D.R. (1992). *Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences*, in « Journal of Applied Psychology » 77, pp. 272-279.

* Ng, T.W.H., Sorensen, K.L., e Feldman, D.C. (2007). *Dimensions, antecedents and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension*, in « Journal of Organizational Behavior » 28, pp. 111-136.

Nistor, G. (2014). *Workaholism: A new challenge for organisation management*, Elsevier Ltd.

Piccardo, C., Ghisleri, C. e Reynaudo M. (2003). *L'equilibrio tra lavoro e non lavoro. Il contributo della psicologia*, in https://www.cirsde.unito.it/sites/c555/files/allegati/22-03-2016/ghislieripresentazione-equilib_0.pdf

* Robinson, B.E. (1998). *Chained to the desk: A guidebook for workaholics*, New York: New York University Press.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., e Bakker, A.B. (2008). *It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively*, in R.J. Burke – C.L. Kooper, *The long work hours culture, causes, consequences and choices*, Bingley Emerald, pp. 203-226.

* Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Van der Heijden, F.M.M.A. e Prins, J.T. (2009). *Workaholism among medical residents: it is the combination of working excessively and working compulsively that counts*, in « International Journal of Stress Management » 16, pp. 249-272.

Thompson, C.A., e Andreassi, J.K. (2008). *Work-family culture, current research and future directions*, in <https://www.researchgate.net/>

Turchi, G.P. (2016), *Manuale critico di psicologia clinica*, Napoli: EdiSES srl.

* Zedeck, S. e Mosier, K. (1990). *Work in the family and employing organization*, in « American Psychologist » 45, pp. 240-251.

SITOGRAFIA

<https://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-55/evoluzione-del-lavoro-nei-secoli>

<https://www.meliusform.it/l-evoluzione-del-mondo-del-lavoro-il-fenomeno-dello-smart-working.html>

<https://www.informazionefiscale.it/smart-working-telelavoro-guida-alle-differenze>

https://moodle2.units.it/pluginfile.php/278714/mod_resource/content/1/Evoluzione%20storica%20del%20diritto%20del%20lavoro%20e%20il%20lavoro%20nella%20Costituzione.pdf

<https://it.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>

https://it.wikipedia.org/wiki/Toyota_Production_System

https://www.corriere.it/economia/trovolavoro/12_aprile_27/vercellino-aziende-ha-figli_7fa2c67c-9045-11e1-803b-373c4ae603d3.shtml asili nido aziendali

<https://arcs.sanita.fvg.it/media/uploads/2020/11/11/Carta%20Ottawa.pdf>

<https://www.cronacaoggiquotidiano.it/2019/03/24/la-dignita-del-lavoro-umano-e-il-rispetto-della-natura-nel-pensiero-di-santagostino-dippona/>

https://www.fiscalfocus.it/all/Focus_Lavoro_n1_41_del_121.111.2019_Workaholism1_Dipendenza_da_lavoro1.pdf