



© ISTOCK - NIKOLAIKIN

# Work-life balance questione di cultura

*Non solo le dinamiche organizzative, ma anche il contesto Paese e le dinamiche familiari hanno un ruolo determinante*

di *Marcello Russo e Gabriele Morandin*

**N**umerose ricerche evidenziano che conseguire un buon livello di *work-life balance* (WLB) rappresenta un obiettivo importante per un crescente numero di lavoratrici e lavoratori in tutto il mondo (1): una condizione essenziale per molti al pari della possibilità di godere di una buona salute o conseguire un buon livello di istruzione (2). Tali considerazioni valgono in special modo per i millennials, che rappresenteranno il 75 per cento della forza lavoro

nel 2025 (3) e che sono sempre più attratti da aziende che prospettano carriere e ritmi lavorativi sostenibili.

Ma cosa si intende per WLB? Con il termine, si fa riferimento a una condizione soggettiva che si verifica quando un individuo percepisce

un elevato livello di efficacia, soddisfazione e partecipazione negli ambiti della vita che sono per lui importanti. Pertanto, sia un individuo impegnato sul lavoro 12-14 ore al giorno – definito in letteratura con l'espressione *happy workaholic* (4) –, sia

(1) J.M. Haar, M. Russo, A. Sune, A. Ollier-Malaterre, «Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study Across Seven Cultures», *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 2014, pp. 361-73.

(2) B. Hobson, «The agency gap in work-life balance: Applying Sen's capabilities framework within European contexts», *Social Politics*, 18, 2009, pp. 146-67.

(3) Brookings Data Now, *Brookings Data Now: 75 Percent of 2025 Workforce Will Be Millennials*, 2014, disponibile su: <https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2014/07/17/brookings-data-now-75-percent-of-2025-workforce-will-be-millennials/>.

(4) S. Friedman, S. Lobel, «The Happy Workaholic: A Role Model for Employees», *Academy of Management Executive*, 17(3), 2003, pp. 87-98.

un altro soggetto coinvolto attivamente in famiglia, sul lavoro e nella sua comunità possono percepire un elevato livello di WLB se il rispettivo grado di coinvolgimento, soddisfazione ed efficacia sul lavoro e nella vita privata rispecchia i loro valori e le loro preferenze.

Questo crescente bisogno di conciliazione mal si sposa con la cultura dominante in numerose aziende del nostro Paese nelle quali, basandosi su un'ideologia definita *work-devotion scheme* (5), si tende a considerare lavoratori ideali coloro che sono disponibili a lavorare 24/7, fino a tarda sera e/o nei weekend e che hanno un partner definito *family-centered* che si occupa di tutte le faccende legate alla famiglia e alla cura dei figli. Questa cultura

organizzativa ha contribuito a creare un ambiente di lavoro fortemente penalizzante per coloro che sono interessati a conseguire un buon livello di WLB, anche in quei contesti aziendali in cui sono presenti politiche avanzate di welfare aziendale.

Gli studi sul tema (6) evidenziano che in presenza di una cultura aziendale ispirata al *work-devotion scheme* i lavoratori tendono a non utilizzare le politiche di welfare aziendale, anche quando esse sono disponibili, per paura di ripercussioni negative sulla propria carriera. Tali paure sono legittime a causa di un vero e proprio stigma che colpisce quelle persone che fanno ricorso ai *work-family programs* attivi in azienda. È stato ampiamente dimostrato, infatti, che costoro tendono a ricevere giudizi fortemente negativi sul loro grado di dedizione al lavoro e, conseguente-

mente, minori opportunità di carriera (7).

Queste considerazioni vanno ovviamente calate all'interno delle diverse culture nazionali, tenendo conto delle differenze culturali che le contraddistinguono. Il WLB per le lavoratrici e i lavoratori italiani ha sfumature certamente diverse dal modo in cui è vissuto in Danimarca e ancora di più da come è sperimentato in Giappone, per citare due Paesi con politiche e culture del lavoro alquanto diverse.



Tuttavia, fino a oggi, è mancato uno studio coordinato che offrisse una mappatura comparata a livello globale. Un *gap* recentemente colmato dal progetto International Study of Work and Family (ISWAF), in cui questo contributo si inserisce.

### Il progetto ISWAF

L'ISWAF è una delle prime e più estese ricerche internazionali sul WLB, promossa e coordinata da un gruppo di accademici. L'intero progetto è finalizzato a esaminare l'impatto della cultura nazionale e della cultura organizzativa sulle decisioni individuali in tema di WLB. Si tratta di una ricerca che vede coinvolti oltre 35 Paesi nel mondo e gli autori di questo articolo, appartenenti all'Università di Bologna, hanno coordinato la ricerca per l'Italia.

Il framework teorico su cui si basa lo studio è stato ideato da Jeffrey Greenhaus e Gary Powell che, nel 2017, hanno pubblicato un volume dal titolo: *Making Work and Family Work: From Hard Choices to Smart Choices*. Gli autori hanno coniato l'espressione *trickle-down effect* per evidenziare come le decisioni dei singoli individui in materia di WLB siano influenzate da fattori contestuali legati sia all'organizzazione di appartenenza sia al Paese di residenza. Nello specifico, la cultura nazionale di un Paese (per esempio, individualista o collettivista, egualitaria o non egualitaria ecc.) e la cultura organizzativa delle aziende (a sua volta influenzata dalla cultura nazionale) possono indurre i singoli lavoratori ad assumere decisioni

definite *smart* (quando esse permettono di conseguire un buon livello di WLB) oppure *hard* (quando esse inibiscono il conseguimento di un buon livello di WLB). Un caso può essere quello di una lavoratrice neo-mamma che, a causa di un sistema di welfare poco estensivo (per esempio, asili poco numerosi e/o eccessivamente cari) e/o per la presenza di una cultura organizzativa che non facilita la conciliazione tra impegni lavorativi e nuove esigenze familiari (come orari di lavoro poco flessibili), si trova costretta ad abbandonare il lavoro per accudire i figli. Si tratta di una decisione *hard* perché obbliga la neo-mamma a sacrificare la propria carriera (con conseguenze negative anche sul reddito complessivo della famiglia) per sopperire all'assenza di politiche di conciliazione e di supporto organizzativo e/o sociale.

(5) J.C. Williams, J.L. Berdahl, J.A. Vandello, «Beyond Work-Life "Integration"», *Annual Review of Psychology*, 67(1), 2016, pp. 515-39.

(6) T.D. Allen, «Family-supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions», *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 2001, pp. 414-35.

(7) L.M. Leslie, C.F. Manchester, T.-Y. Park, S.A. Mehng, «Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums or Penalties?», *Academy of Management Journal*, 55(6), 2012, pp. 1407-28.

## Disegno della ricerca

Il piano di campionamento è di tipo ragionato (*judgement sampling*) (8). I criteri di inclusione definiti a livello internazionale sono stati i seguenti: (i) avere una condizione di lavoro dipendente; (ii) lavorare un minimo di 20 ore settimanali e (iii) avere responsabilità familiari a carico, specificamente la presenza di almeno un figlio di età inferiore ai 20 anni ancora residente a casa del soggetto partecipante. La raccolta dati è stata realizzata secondo la tecnica *snowball* (9), che prevede la partecipazione alla ricerca attraverso passaparola tra persone che condividono e/o conoscono altre persone che possiedono le caratteristiche di interesse per la ricerca. Questo approccio è particolarmente adatto per temi sensibili, che possono riguardare la sfera privata e che per questo richiedono la conoscenza di persone adatte allo studio (10), come nel nostro caso. La raccolta dati è stata realizzata nel periodo ottobre-dicembre 2017 mediante un questionario online.

Il questionario somministrato al campione italiano è identico a quello degli altri Paesi ed è composto da cinque principali sezioni: (i) cultura nazionale, (ii) cultura organizzativa, (iii) equilibrio tra lavoro e famiglia, (iv) differenze individuali e attitudinali, (v) variabili socio-demografiche e informazioni sull'azienda di appartenenza. Tutte le scale utilizzate nella ricerca sono consolidate in letteratura, misurate su scala Likert 1-5 e hanno dimostrato una soddisfacente affidabilità (Alpha di Cronbach >.70).

Il campione finale è costituito da 430 persone, di cui 42,6 per cento donne. L'età media è pari a 42,9

anni ( $DS = 6,5$ ), i millennials costituiscono il 26,3 per cento del campione (anno di nascita compresa tra il 1980 e il 2000) e il resto del campione è rappresentato da persone appartenenti alla Generation X (1960-1979). Relativamente all'area di provenienza, i rispondenti provengono da 17 diverse regioni d'Italia (a esclusione di Liguria, Molise e Valle D'Aosta); la regione più rappresentata è l'Emilia-Romagna (44,0 per cento), seguita da Lombardia (18,4 per cento), quindi Veneto (12,1 per cento) e Campania (5,8 per cento). Per dimensione d'azienda, il 20,6 per cento del campione lavora in aziende con meno di 100 dipendenti, il 42,9 per cento in aziende con una dimensione compresa tra 101 e 100 dipendenti e il resto del campione in aziende con oltre 5000 dipendenti. Relativamente al settore industriale, il 34,9 per cento del campione lavora nel settore delle costruzioni, il 28,6 per cento nel fashion, il 7,9 per cento nel farmaceutico, il 6,7 per cento nel pubblico e il resto del campione in altri settori. Relativamente all'appartenenza organizzativa, il 50,7 per cento del campione ha una posizione manageriale (supervisiona una o più persone) e lavora nell'attuale azienda in media da 11,5 anni ( $DS = 9,7$  anni). Le ore lavorate definite da contratto sono in media 38, mentre quelle effettive sono in media 45; analizzando la distribuzione delle ore effettivamente lavorate emerge inoltre che il 24,0 per cento del campione lavora tra le 50 e le 60 ore settimanali e che per il 5,3 per cento del campione le ore settimanali lavorate sono comprese tra 60 e 100, lasciando immaginare alcune situazioni critiche.

## Cultura nazionale e gender egalitarianism

Tra le numerose variabili espressione della cultura nazionale studiate in letteratura (e.g., individualismo/collettivismo, *humane orientation*, *gender egalitarianism*, *specificity/diffuse culture*), in questo contributo ci soffermiamo sul gender egalitarianism (11). Questo concetto fa riferimento alla misura in cui in una specifica società ci si aspetta che le donne e gli uomini assumano i ruoli stereotipati in termini di impegno professionale e domestico (12). Nei Paesi con elevato livello di gender egalitarianism, sia le donne sia gli uomini sono incoraggiati nel perseguire i propri obiettivi di carriera e personali. Nei Paesi con un basso livello di gender egalitarianism, tra cui l'Italia – che occupa l'82° posto nel ranking globale 2017 del World Economic Forum dedicato al Gender Gap su un totale di 144 Paesi considerati (con un peggioramento di oltre 30 posizioni rispetto al 2016) (13) – ci si aspetta che gli uomini diano maggiore importanza al lavoro e che le donne diano al contrario maggiore importanza alla cura della famiglia. Tutto ciò si traduce in un limitato numero di donne che occupano posizioni di leadership a livello nazionale e una più ampia segregazione di genere. La particolarità di questo studio è quella di non aver utilizzato indici sintetici per misurare il livello di gender egalitarianism che forniscono un valore complessivo per ogni Paese e che, quindi, hanno il difetto di non tener conto delle differenze individuali presenti all'interno del singolo Paese. Invece, nell'ambito della ricerca ISWAF abbiamo espressamente chiesto ai singoli lavoratori e lavoratrici quale fosse la

(8) P.S. Levy, S. Lemeshow, *Sampling of Populations: Methods and Applications*, New York, John Wiley & Sons, 2013.

(9) L.A. Goodman, «Snowball Sampling», *Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 1961, pp. 148-70.

(10) D.D. Heckathorn, C.J. Cameron, «Network

Sampling: From Snowball and Multiplicity to Respondent-driven Sampling», *Annual Review of Sociology*, 43, 2017, pp. 101-19.

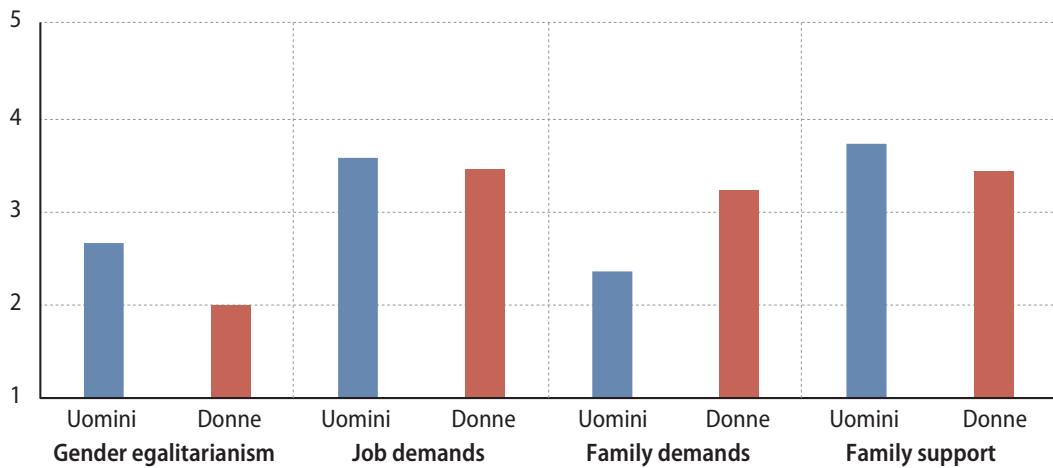
(11) A.H. Eagly, W. Wood, «The Origins of Sex Differences in Human Behavior», *American Psychologist*, 54(6), 1999, pp. 408-23.

(12) M.J. Bosch et al., «How Context Matters:

The Relationship Between Family Supportive Supervisor Behaviours and Motivation to Work Moderated by Gender Inequality», *Journal of Business Research*, 82, 2018, pp. 46-55.

(13) World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report*, 2017, disponibile online su: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf).

figura 1 | percezione di gender egalitarianism, job demands, family demands, family support, distinti per genere in Italia



loro percezione della società italiana con riferimento a questa dimensione, evidenziando importanti differenze tra i cittadini delle varie regioni italiane.

Ciò che è emerso dall'analisi dei dati è una situazione di grande criticità per le lavoratrici italiane: sebbene non emergano differenze significative di genere con riguardo alla percezione di WLB, i risultati evidenziano che donne e uomini hanno una visione diversa della società italiana, delle famiglie in cui vivono e delle aziende in cui lavorano quotidianamente, con particolare riferimento al supporto ricevuto per conseguire le proprie aspirazioni di carriera e di vita familiare. Da un lato, infatti, i risultati indicano che gli uomini hanno la percezione che la società italiana sia equa nell'offrire adeguate opportunità di realizzazione personale e professionale sia agli uomini sia alle donne (14). Diversamente, le donne avvertono la presenza di una cultura nazionale assolutamente pregiudizievole a netto vantaggio del genere maschile (15).

Uomini e donne invece non esprimono valutazioni significativamente diverse rispetto a quanto le organizzazioni chiedano loro in termini di dedizione al lavoro (16). Piutto-

sto, emerge una certa eterogeneità tra i generi per quanto riguarda le richieste che la famiglia esige da loro (17) e il supporto che la famiglia offre nell'affrontare problemi lavorativi e non (18). In altre parole, a parità di richieste lavorative, alle donne è richiesta una partecipazione più consistente in famiglia rispetto agli uomini ed esse stesse tendono a offrire maggior supporto al proprio partner e agli altri membri della famiglia nella gestione dei loro impegni professionali e personali. Questi risultati, espressi sinteticamente in Figura 1, aprono nuovi quesiti sia per la ricerca sia per coloro che sono impegnati nella progettazione di politiche conciliative tanto a livello aziendale quanto di società più in generale.

Infatti, se tradizionalmente le aziende sono spesso accusate di porre in essere scarse iniziative per il superamento della disuguaglianza di genere, le evidenze suggeriscono di spostare il focus di indagine a livello micro (cosa accade all'interno delle famiglie italiane in merito alla ripartizione dei ruoli) e a livello ma-

cro (cosa avviene nella società italiana in generale). L'analisi di questi risultati pone importanti interrogativi che proponiamo ai lettori per una riflessione personale: ma è davvero corretto chiedere a uomini e donne lo stesso contributo sul lavoro in termini di orari e carico di lavoro? Come possono queste ultime esprimere appieno il loro potenziale in ambito lavorativo se la maggior parte del carico familiare ricade ancora sulle loro spalle? Per quale motivo storico-culturale gli uomini tendono a chiedere maggior supporto al proprio partner per l'adempimento dei propri impegni lavorativi e familiari rispetto alle donne, nonostante su queste ultime ricada ancora il maggior peso delle responsabilità familiari e di cura dei figli? Come è possibile invertire queste dinamiche familiari assolutamente pregiudizievoli per le lavoratrici italiane e favorire una reale equità di genere all'interno delle mura domestiche?

In passato, il dibattito si è acceso facendo riferimento alle «donne in carriera», quindi alla discre-

(14)  $M_u = 2,67$ , su scala 1-5;  $DS = ,88$ .

(15)  $M_d = 1,99$ ,  $DS = ,75$ ;  $t = 8,53$ ,  $p < .001$ .

(16)  $job\ demands$ ,  $M_u = 3,59$ ,  $DS_u = ,81$ ;  $M_d = 3,46$ ,  $DS_d = ,92$ ;  $t = 1,43$ ,  $p = n.s.$

(17)  $family\ demands$ ,  $M_u = 2,36$ ,  $DS_u = ,91$ ;  $M_d = 3,24$ ,  $DS_d = ,89$ ;  $t = -9,98$ ,  $p < .001$ .

(18)  $family\ support$ ,  $M_u = 3,74$ ,  $DS_u = ,65$ ;  $M_d = 3,44$ ,  $DS_d = ,80$ ;  $t = 4,17$ ,  $p < .001$ .

zionalità delle donne di affrontare il percorso manageriale con tutte le tortuosità che questo comporta, ma alcuni approfondimenti sui dati ISWAF rivelano che le richieste lavorative e quelle familiari non differiscono per le donne maggiormente orientate al lavoro *versus* quelle maggiormente dedite alla famiglia. Si tratta quindi di quesiti che necessitano di un nuovo confronto, meno stereotipato e che metta chiaramente sul tavolo esigenze individuali, relazionali e organizzative.

### L'importanza della cultura organizzativa

Con riferimento alla cultura organizzativa, abbiamo considerato tre specifiche dimensioni: (i) la percezione di quanto fosse, nel complesso, di supporto la propria organizzazione con riferimento al WLB, (ii) la percezione di quanto fosse comprensivo e di aiuto il supervisor con riferimento al desiderio individuale di conseguire un buon livello di WLB, e (iii) il supporto offerto dai colleghi. La scelta di considerare queste dimensioni deriva come già accennato dal framework di Greenhaus e Powell (19), che evidenzia come la *corporate culture* abbia una notevole influenza sulle scelte individuali in materia di conciliazione, e dalla considerazione che il supervisor assuma un ruolo prioritario nella vita lavorativa ed extra-lavorativa di un lavoratore in quanto è il primo (e più importante) punto di contatto tra un individuo e un'azienda. Il supervisor, infatti, può assumere un ruolo di *gatekeeper*, facilitando o osta-

colando un lavoratore impegnato a conseguire il suo modello ideale di WLB (20). Per esempio, un supervisor può stigmatizzare un lavoratore che fa ricorso a politiche di conciliazione oppure condividere con esso informazioni importanti che ne facilitano l'utilizzo. Infine, il riferimento ai colleghi può mettere in luce dinamiche importanti che possono nascere in modo informale tra persone che condividono una scrivania o un ufficio.

Dai risultati emerge un quadro chiaro e rilevante per le aziende. Con riferimento alla cultura organizzativa, i risultati evidenziano che nelle aziende maggiormente comprensive delle esigenze individuali in tema di conciliazione tra vita professionale e familiare (FSOP, *perception of family supportive organization*), i lavoratori percepiscono minori tensioni tra vita lavorativa e vita privata (21) e un maggior livello di WLB (22). Ciò che è interessante sottolineare è che nelle aziende percepite come maggiormente di supporto al conseguimento del WLB, si registra in media anche una soddisfazione lavorativa più alta (23) e una minore intenzione di abbandonare l'azienda (24). Infine, in tali aziende, si registra anche un maggiore utilizzo delle politiche di conciliazione a conferma del fatto che la cultura organizzativa incide notevolmente sulle decisioni individuali in merito all'utilizzo o meno delle politiche di conciliazione presenti in azienda.

Risultati coerenti si registrano per quelle persone che percepiscono il proprio supervisor come comprensivo e di supporto al conseguimento di un buon WLB (FSS, *family supportive supervisor*). Il campione di lavoratori e lavoratrici riporta un più elevato livello di WLB (25), una minore tensione vita lavorativa-vita privata (26), una maggiore soddisfazione sul lavoro (27) e anche una minore propensione a lasciare l'azienda (28).

Un'ulteriore conferma emerge quando la fonte del supporto è di natura informale e rappresentata dai propri colleghi (FSC, *family supportive colleagues*). Anche in questo caso i rispondenti riportano un maggiore WLB (29), una minore tensione vita lavorativa-vita privata (30), una maggiore soddisfazione sul lavoro (31) e anche una minore propensione a lasciare l'azienda (32), come evidenziato in Figura 2.

Queste evidenze estendono quelle già presentate nella sezione precedente, mettendo in luce il ruolo che le aziende e i singoli attori organizzativi possono svolgere nel favorire un sano WLB. Da un lato, infatti, i manager del personale devono essere i primi sostenitori di una nuova alleanza con il vertice aziendale a favore del WLB che dovrà necessariamente poi tradursi in politiche del personale coerenti con tale visione. In secondo luogo, i capi svolgono un ruolo decisivo perché attraverso le loro decisioni e i segnali che più o meno esplicitamente comunicano con il proprio comportamento possono contribuire a legittimare o meno le politiche di conciliazione adottate in azienda, con importanti implicazioni anche sulla soddisfazione lavorativa e sull'intenzione di continuare a inve-

(19) J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *Making Work and Family Work: From Hard Choices to Smart Choices*, New York, Routledge, 2017.

(20) M. Russo, F. Buonocore, A. Carmeli, L. Guo, «When Family Supportive Supervisors Meet Employees' Need for Caring», *Journal of Management*, 44(4), 2018, pp. 1678-1702.

(21)  $M_{Alto-FSOP} = 2,59$ ,  $SD_{Alto-FSOP} = ,55$ ;  $M_{Basso-FSOP} = 2,89$ ,  $SD_{Basso-FSOP} = ,53$ ;  $t = 5,52$ ,  $p < ,001$ ;  $t = -5,83$ ,  $p < ,001$ .

(22)  $M_{Alto-FSO} = 3,35$ ,  $SD_{Alto-FSO} = ,79$ ;  $M_{Basso-FSO} = 2,93$ ,  $SD_{Basso-FSO} = ,77$ ;  $t = 5,52$ ,  $p < ,001$ .

(23)  $M_{Alto-FSS} = 3,73$ ,  $SD_{Alto-FSS} = 1,03$ ;  $M_{Basso-FSS} = 3,25$ ,  $SD_{Basso-FSS} = 1,09$ ;  $t = 4,64$ ,  $p < ,001$ .

(24)  $M_{Alto-FSO} = 2,37$ ,  $SD_{Alto-FSO} = 1,33$ ;  $M_{Basso-FSO} = 3,08$ ,  $SD_{Basso-FSO} = 1,32$ ;  $t = -5,55$ ,  $p < ,001$ .

(25)  $M_{Alto-FSS} = 3,31$ ,  $SD_{Alto-FSS} = ,75$ ;  $M_{Basso-FSS} = 2,96$ ,  $SD_{Basso-FSS} = ,84$ ;  $t = 4,57$ ,  $p < ,001$ .

(26)  $M_{Alto-FSS} = 2,64$ ,  $SD_{Alto-FSS} = ,57$ ;  $M_{Basso-FSS} = 2,84$ ,  $SD_{Basso-FSS} = ,53$ ;  $t = -3,83$ ,  $p < ,001$ .

(27)  $M_{Alto-FSS} = 3,84$ ,  $SD_{Alto-FSS} = ,91$ ;  $M_{Basso-FSS} = 3,07$ ,  $SD_{Basso-FSS} = 1,15$ ;  $t = 7,42$ ,  $p < ,001$ .

(28)  $M_{Alto-FSS} = 2,39$ ,  $SD_{Alto-FSS} = 1,32$ ;  $M_{Basso-FSS} = 3,09$ ,  $SD_{Basso-FSS} = 1,34$ ;  $t = -5,46$ ,  $p < ,001$ .

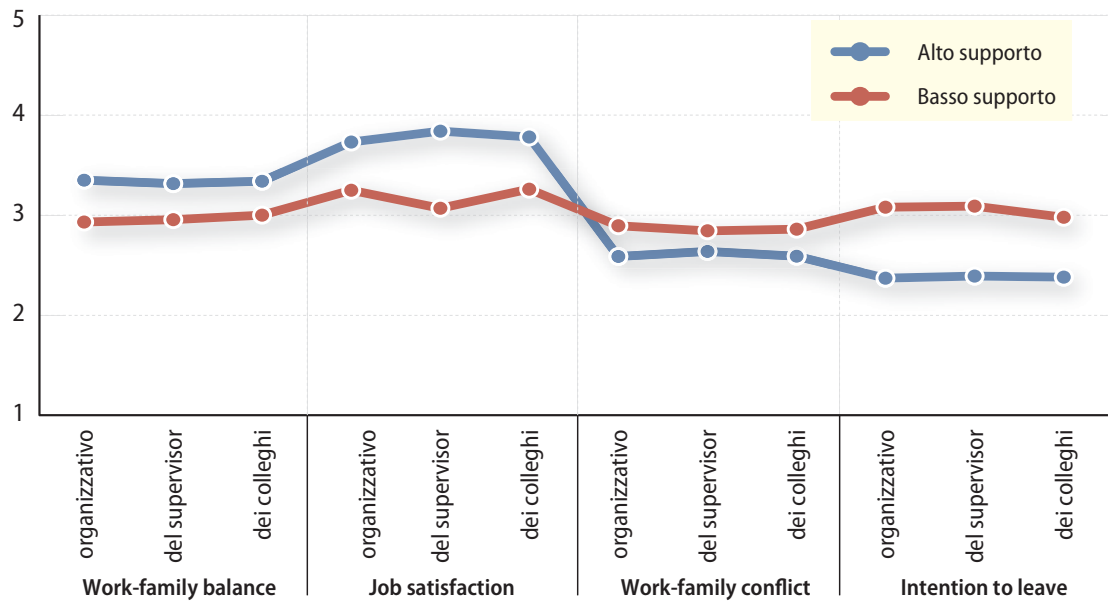
(29)  $M_{Alto-FSC} = 3,34$ ,  $SD_{Alto-FSC} = ,82$ ;  $M_{Basso-FSC} = 3,00$ ,  $SD_{Basso-FSC} = ,76$ ;  $t = 4,60$ ,  $p < ,001$ .

(30)  $M_{Alto-FSC} = 2,59$ ,  $SD_{Alto-FSC} = ,60$ ;  $M_{Basso-FSC} = 2,86$ ,  $SD_{Basso-FSC} = ,50$ ;  $t = -5,09$ ,  $p < ,001$ .

(31)  $M_{Alto-FSC} = 3,78$ ,  $SD_{Alto-FSC} = ,99$ ;  $M_{Basso-FSC} = 3,26$ ,  $SD_{Basso-FSC} = 1,12$ ;  $t = 5,08$ ,  $p < ,001$ .

(32)  $M_{Alto-FSC} = 2,38$ ,  $SD_{Alto-FSC} = 1,32$ ;  $M_{Basso-FSC} = 2,98$ ,  $SD_{Basso-FSC} = 1,36$ ;  $t = -4,60$ ,  $p < ,001$ .

figura 2 | work-family balance, work-family conflict, job satisfaction, intention to leave, distinti per (alto e basso) supporto organizzativo, del supervisor e dei colleghi alle esigenze familiari



stire nella loro azienda. Infine, non tutto lo spazio è occupato da policy e capi; anche i colleghi, ciascuno di noi (se il lettore lavora per una qualche organizzazione), può essere prezioso nel favorire il buon equilibrio tra lavoro e famiglia.

**Una questione geografica o generazionale?**

Per capire meglio come i temi oggetti di questo studio sono vissuti tra diversi gruppi del campione, abbiamo anche condotto dei t-test distinguendo sia per area geografica (Nord, Centro, Sud) sia per anno di nascita (confrontando millennials vs generazione X). I risultati non hanno fatto emergere differenze significative, rivelando come il tema del WLB non sia una questione geografica o generazionale, rinforzando

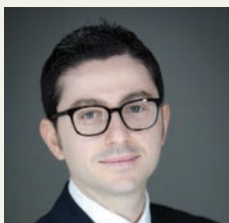
quindi ulteriormente le evidenze che pongono l'attenzione nelle aziende e in parte nelle famiglie e nella società più in generale.

**E quindi...**

Questo contributo, nel presentare i risultati della prima ricerca internazionale sul WLB, aveva il principale obiettivo di mappare il vissuto di un campione ragionato di lavoratori e lavoratrici italiane e verificare se il WLB rappresentasse per loro un problema. I risultati della ricerca dipingono un quadro non favorevole per il contesto italiano. Dall'analisi dei dati infatti emerge che il WLB rappresenta un problema (a) di genere, (b) di equilibrio familiare in termini di sovraccarico di ruoli e (c) di cultura aziendale per quelle organizzazioni che non supporta-

no la conciliazione tra vita professionale e vita privata. Le implicazioni sono associate, oltre che a un peggior WLB e a un maggior conflitto tra lavoro e famiglia, anche a una minor soddisfazione lavorativa e a una crescente intenzione di lasciare l'organizzazione.

A livello aziendale, l'implicazione più importante riguarda l'importanza e l'urgenza di far evolvere la cultura organizzativa, rendendola più flessibile e supportiva del legittimo desiderio individuale di conseguire un buon livello di WLB. Riteniamo che questo possa favorire non solo il conseguimento di una maggiore produttività individuale ma anche una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro con importanti ricadute sulle performance aziendali. Numerose



**Marcello Russo**

è ricercatore di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna e Associate Editor per la rivista *Journal of Vocational Behavior*. È co-Direttore del Master in HRO (accreditato EPAS) e dell'HR Executive Program di Bologna Business School.  
marcello.russo2@unibo.it

ricerche internazionali, infatti, confermano che quelle aziende che non esprimono diversità di genere sono meno innovative e ottengono peggiori risultati finanziari rispetto a quelle che si impegnano per esprimerla (33).

L'eterno problema rimane «cosa fare?». In primo luogo, riteniamo che le aziende (e in particolare i loro vertici) debbano prendersi degli impegni, anche pubblicamente, per aumentare l'attenzione al tema del WLB. Per esempio, si potrebbe iniziare invitando gli attori organizzativi (specialmente chi ha potere decisionale sulla carriera altrui) a porre meno enfasi al tema della presenza fisica in ufficio e al numero di ore giornaliere lavorate, considerato ancora troppo spesso un indicatore importante per valutare la produttività individuale.

Secondo, la cultura di un'azienda si può cambiare anche ai livelli intermedi e cosiddetti bassi. Gli anglosassoni usano un'efficace espressione che può essere fatta propria da chiunque: «Kill a Stupid Rule», ovvero elimina una regola stupida o una prassi senza senso. Sicuramente nell'azienda o nell'organizzazione di chi sta leggendo quest'articolo vi sono anche aspetti controproducenti con riferimento al modo in cui viene affrontato o semplicemente «pensato» il tema del WLB, come per esempio la convinzione

diffusa che un lavoratore che si impegna attivamente nella sua famiglia e nella sua comunità o che coltiva numerosi interessi personali sia un lavoratore meno identificato con il lavoro e meno produttivo. Portare allo scoperto queste convinzioni e confutarle con evidenza empirica potrebbe essere un importante elemento per eliminare regole o prassi nocive. Farlo è molto più facile di quello che possa sembrare e attiva percorsi d'imitazione desiderabili.

Terzo, comunicazione interna e formazione si sono rivelati strumenti efficaci in quest'ambito (34), perché c'è tanta inconsapevolezza (soprattutto negli uomini) e troppa sofferenza (soprattutto nelle donne), che non è più accettabile. La formazione finalizzata a sviluppare atteggiamenti e comportamenti più comprensivi (per esempio, *family supportive supervisor training*), se indirizzata alle persone che hanno una posizione dominante in azienda e che con i loro comportamenti possono influenzare le scelte altrui in materia di carriera e famiglia, consente di affrontare questi temi in modo più disteso e quindi di essere più efficaci.

Infine, il confronto con gli altri Paesi partecipanti alla ricerca (oltre 35) potrebbe offrire visibilità a best practice e generare maggiore consapevolezza, anche per gli addetti ai lavori (35). ■



## In sintesi

Il work-life balance (WLB) è una condizione soggettiva che si verifica quando un individuo percepisce un **elevato livello di efficacia, soddisfazione e partecipazione** negli ambiti della vita che sono per lui importanti.

L'International Study of Work and Family, condotto in oltre 35 Paesi, evidenzia come le decisioni dei singoli individui in materia di WLB siano influenzate da **fattori contestuali legati sia all'organizzazione di appartenenza sia al Paese di residenza**.

Per l'Italia, la ricerca fa emergere un quadro poco favorevole, sotto diversi aspetti: (a) di genere, (b) di equilibrio familiare in termini di sovraccarico di ruoli e (c) di cultura aziendale per quelle organizzazioni che non supportano la conciliazione tra vita professionale e vita privata. Fondamentale per superare queste difficoltà sarà **l'impegno, sia a livello organizzativo sia a livello individuale, a rendere il WLB tema di discussione**, modificando regole o prassi nocive.

(33) McKinsey&Company, *Delivering Through Diversity*, January 2018, disponibile online su: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx).

(34) L.B. Hammeret *et al.*, «Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors», *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 2011, pp. 134-50.

(35) A tal fine, nel 2019 i risultati ISWAF a livello globale saranno resi disponibili semplicemente contattando gli autori di quest'articolo.

Esplora **e&m** plus su [www.economiaemanagement.it](http://www.economiaemanagement.it)



### Gabriele Morandin

è professore di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna. È co-Direttore del Master in HRO (accreditato EPAS) e dell'HRO Executive Program di Bologna Business School.

[gabriele.morandin@unibo.it](mailto:gabriele.morandin@unibo.it)