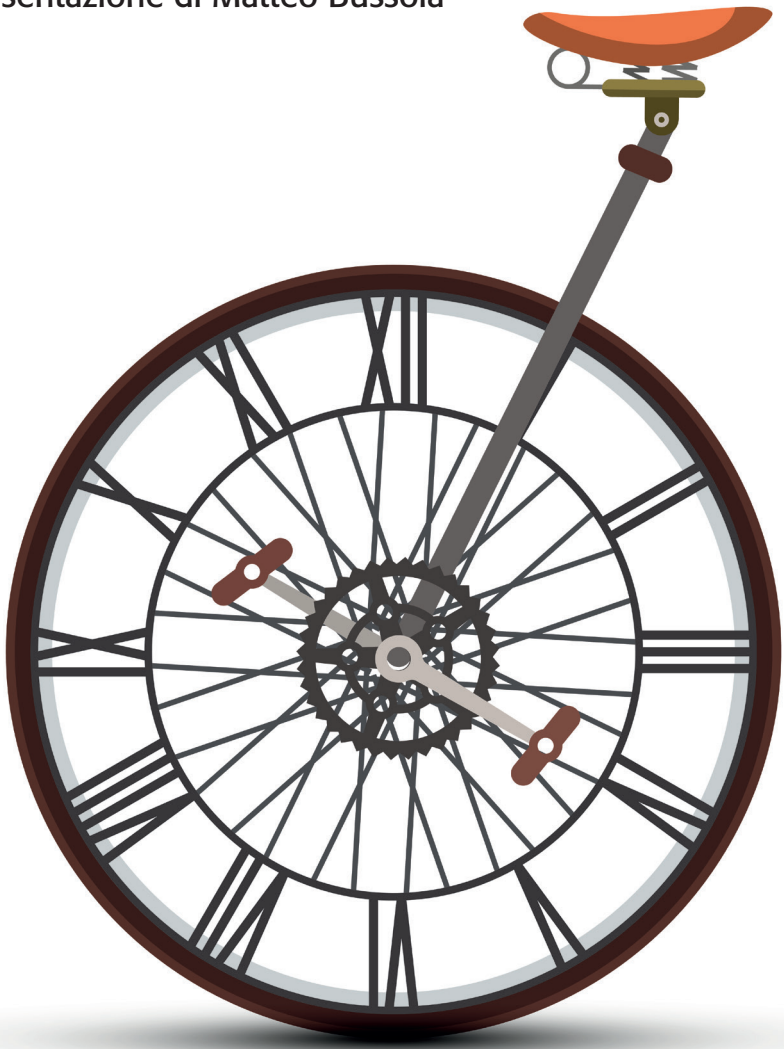
MARCELLO RUSSO

# IN EQUILIBRIO

## Un buon work-life balance è possibile

**Presentazione di Matteo Bussola**



il Mulino Guide

ESTRATTO DAL LIBRO

# INDICE

L'equilibrio del desiderio, *di Matteo Bussola* p. 9

Introduzione 15

PARTE PRIMA: IL WORK-LIFE BALANCE

I. Storia breve del work-life balance 25

La «fabbrica» umanista 26
Il diritto all'ozio 28

II. Il work-life balance: dal tempo all'identità 31

Oltre il tempo 33

PARTE SECONDA: ARTEFICI DEL PROPRIO DESTINO, MA ANCHE IN BALIA DEI VENTI

III. Obiettivo individuale o collettivo? 39

I limiti dell'approccio individualistico 41
Un approccio relazionale allo studio del work-life balance 43

IV. Vorrei essere Benjamin Button 49

*You can have it all* 52
*You can't have it all* 53
*You can have it all, but it will be imperfect* 57

V. Il futuro me 61

VI. È tutta una questione di risorse 67

Contesto e risorse 71

ESTRATTO DAL LIBRO

VII. *Boundary management*: difendiamo i nostri confini p. 75

A ognuno il suo stile 77
Essere pragmatici a volte aiuta 81
Strategie di difesa dei confini 84
Strategie temporali 85
Strategie comportamentali 87
Strategie mentali 91

VIII. *Splash!* 93

PARTE TERZA: ORGANIZZAZIONI EQUILIBRATE E LEADER EQUILIBRISTI

IX. Organizzazioni a misura di persona 99

X. Sei davvero una «brava persona»? 107

Come fai sbagli 110

XI. Le politiche di welfare aziendale 113

Gli interventi strutturali a favore della conciliazione famiglia-lavoro 115
La settimana corta 116
Benefit aziendali 122
Gli interventi culturali a favore della conciliazione famiglia-lavoro 125

XII. Lo smart working: «tutti in ufficio» *vs* «tutti a casa» 129

William, il nomade digitale: a casa (forse) è meglio! 131
Andrea, l'*expatriate*: in ufficio è meglio! 135
L'organizzazione alternativa 140
Il quadro normativo 146

XIII. Il leader equilibrista 153

Leader equilibristi 158
I comportamenti *family-supportive* 162

XIV. Quel modello del mio capo! 167

Gli effetti sulla reputazione professionale 170
L'importanza della famiglia 172

ESTRATTO DAL LIBRO

PARTE QUARTA: UNA SOCIETÀ CONCILIANTE

XV. *Trickle-down effect* p. 179

Il Fattore K 182
La scuola che aiuta (o dovrebbe aiutare) 185

XVI. La cultura del *busyness* che ammala (e a volte) uccide 189

*Strategic disengagement* 197
«Per quale motivo lavoro così tanto? Perché sono un insicuro!» 198

XVII. Dimmi in che paese vivi e ti dirò che possibilità avrai 201

Le dimensioni strutturali 204
Le dimensioni culturali 206
Individualismo e collettivismo: quale impatto sul work-life balance? 209

XVIII. Il genitore essenziale 215

L'uguaglianza di genere in Italia 217
Mamme ad alta intensità 222
Evviva le tigri all'ora del tè, purché a riassettare casa dopo sia il papà 226

PARTE QUINTA: UN BUON WORK-LIFE BALANCE È POSSIBILE

XIX. Dalla teoria alla pratica 233

Work-life balance: obiettivo di interesse nazionale 235
Il welfare aziendale diventa un obiettivo collettivo 240
Una leadership paradossale 247
La mia eredità 253
«Your dreams matter as much as mine» 258

Ringraziamenti 263

ESTRATTO DAL LIBRO

# INTRODUZIONE

> Una persona che lavora dovrebbe avere anche il tempo per ritemprarsi, stare con la famiglia, leggere, ascoltare musica, praticare uno sport. Quando un'attività non lascia spazio a uno svago salutare, a un riposo riparatore, allora diventa schiavitù.
>
> Papa Francesco, 2017

Ho iniziato a scrivere questo libro l'8 febbraio 2023, giorno in cui ho festeggiato con la famiglia e i colleghi la promozione al ruolo di professore ordinario presso l'Università di Bologna. Mi considero un uomo fortunato: ho ottenuto tale promozione in uno degli atenei più prestigiosi al mondo all'età di 39 anni, nell'anno in cui il Napoli ha vinto il terzo storico scudetto.

Sono altresì fortunato perché godo di una condizione davvero favorevole per conseguire un buon work-life balance: ho quasi sempre il pieno controllo sul mio tempo e sul mio lavoro. Ho scritto queste pagine alle 10:43 di un grigio mercoledì di febbraio, dopo aver accompagnato le bambine a scuola, fatto la spesa al supermercato, riassettato casa e svolto mezz'ora di attività fisica. Non fraintendetemi, non sono pigro e lavoro davvero molto, come sottolineano alcuni colleghi, evidenziando una presunta contraddizione tra i miei interessi di ricerca e il mio carico di lavoro, associando erroneamente il work-life balance al dolce far niente. Tuttavia, oltre alle lezioni universitarie e ai consigli di dipartimento, sono autonomo nel decidere quando e dove lavorare e su quali progetti concentrare la mia attenzione.

Sono consapevole che non tutte le professioni possano garantire la medesima flessibilità, in quanto le persone devono recarsi al lavoro con treni che partono puntali, ricevere assistenza al pronto soccorso in caso di necessità o lavorare in una catena di montaggio rispettando determinate scadenze. Tuttavia, in molte realtà, la flessibilità, l'autonomia e il controllo sul proprio orario di lavoro sono ridotti o del tutto assenti per motivi ideologici, miopia manageriale e assenza di fiducia.

Queste dinamiche sono tipiche delle organizzazioni che premiano la disponibilità dei collaboratori piuttosto che le competenze, la presenza in ufficio piuttosto che i risultati raggiunti, la disponibilità a lavorare a tarda ora o con scarso preavviso piuttosto che la creatività e l'efficacia del loro agire.

Tali organizzazioni rischiano di essere spazzate via o, molto più probabilmente, di perdere o non riuscire ad attrarre i migliori talenti.

Nel rapporto *The Good Work Framework*[1], pubblicato nel 2022, il World Economic Forum indica sei obiettivi che le aziende dovrebbero perseguire per promuovere il «buon lavoro»: garantire maggiore equità nelle retribuzioni e nell'accesso alla tecnologia, promuovere la flessibilità sul lavoro, tutelare il benessere dei lavoratori prestando più attenzione al carico di lavoro, favorire una maggiore inclusione sociale e incoraggiare la cultura dell'apprendimento continuo.

Un buon lavoro garantisce autonomia, flessibilità e controllo sul proprio orario di lavoro; non esaurisce le risorse psicofisiche a nostra disposizione e facilita un adeguato coinvolgimento nelle attività extralavorative. Nella mia visione, un buon lavoro presenta anche un'altra importante caratteristica: disinnesca il senso di colpa che potremmo avvertire quando decidiamo di non allinearci alle aspettative sui comportamenti che deve assumere il «lavoratore o la lavoratrice ideale». Una persona disponibile a lavorare sempre e comunque, grazie all'ubiquità resa possibile dai dispositivi digitali, e incapace di tirare il fiato per ambizione personale, senso di responsabilità e pressione sociale.

Godere di un buon lavoro aiuta a diventare dei buoni equilibristi: persone in grado di vivere pienamente la propria vita, senza dover scegliere tra carriera e vita privata, come è stato necessario in passato per troppe persone. Nel titolo, nell'introduzione e nel prosieguo del testo, uso l'aggettivo «buono» in associazione a work-life balance e non altri come «straordinario», «ottimale» o «perfetto». Ho fatto questa scelta per allontanare l'idea che esista un equilibrio ideale,

[1] World Economic Forum, *The Good Work Framework: A New Business Agenda for the Future of Work*, White Papers, 2022.

ESTRATTO DAL LIBRO

perfetto, o valido per tutti. L'autorevole sociologa Rosabeth Kanter[2] sottolinea che il modello basato sulla perfezione non corrisponde alla realtà. Il tentativo di conciliare i tanti impegni che occupano la nostra vita è tutt'altro che perfetto: è caotico ed è il frutto di continui compromessi che accettiamo nel tentativo di sbarcare il lunario.

Basta osservarci nelle sale d'attesa delle palestre dove si allenano i nostri figli. Più che sale d'attesa sono oramai dei veri e propri spazi di coworking. Siamo indaffarati sui nostri smartphone impegnati in video call con sfondi improbabili e intenti alla lettura di documenti e presentazioni, in attesa di rientrare a casa, preparare la cena, mettere a letto i figli, inviare l'ultima e-mail, e ricercare una qualche forma di gratificazione personale leggendo un libro, guardando una serie tv o una partita di Champions, contenti per avercela fatta senza intoppi ancora una volta!

Il work-life balance è un tema importante, studiato da molti e con approcci scientifici molto diversi. Oggi è diventato un argomento popolare perché esiste una maggiore consapevolezza sull'importanza di vivere al meglio ogni aspetto della nostra vita.

L'assenza di equilibrio tra lavoro e vita privata è uno dei fattori più citati quando si analizzano i fenomeni delle dimissioni di massa (*great recession*), che hanno spinto milioni di lavoratori a lasciare il proprio impiego anche in assenza di una valida alternativa.

Naturalmente, non è ragionevole sostenere che la causa di questi licenziamenti sia semplicemente la ricerca di un buon work-life balance. La decisione di proseguire o interrompere un rapporto di lavoro è influenzata da molte altre variabili: la qualità complessiva dell'esperienza di lavoro, il livello retributivo, le relazioni interpersonali con i colleghi e con il capo e così via. Tuttavia, non c'è alcun dubbio che la necessità di godere di maggiore autonomia e flessibilità, e la volontà di fuggire dinamiche tossiche basate sul presenzialismo, siano motivazioni significative che spingano molte persone ad abbandonare il

[2] Rosabeth Moss Kanter, *The imperfect balance between work and life*, in «Harvard Business Review», 2012.

ESTRATTO DAL LIBRO

proprio impiego e ricercare una maggiore realizzazione personale attraverso la libera professione, la consulenza, l'avvio di una nuova impresa o un impegno più assiduo in attività a supporto della collettività.

Questo libro è diviso in cinque parti e si compone di diciannove capitoli. Nella prima parte, «Il work-life balance», ripercorro le tappe che hanno contraddistinto l'interesse verso questo tema nella società e nella vita delle organizzazioni. Inoltre, fornisco una definizione di work-life balance che sottolinea l'importanza di verificare la coerenza tra i comportamenti assunti e le nostre preferenze, i valori e le ambizioni personali, per giudicare la nostra effettiva capacità di conseguire un buon equilibrio complessivo.

La seconda parte, «Artefici del proprio destino, ma anche in balia dei venti», analizza i due principali approcci di studio. Il primo approccio tende a considerare l'individuo come il principale artefice del suo work-life balance: obiettivo possibile grazie alla pianificazione e all'implementazione di strategie e piani di azione che lo aiutino a governare la complessità esterna e piegarla al proprio volere. Il secondo approccio, definito sistemico o relazionale, sottolinea come il work-life balance sia influenzato dalla fitta rete di relazioni che caratterizzano il nostro network sociale e dalle risorse presenti nel contesto socio-organizzativo in cui operiamo quotidianamente. In questa prospettiva, il work-life balance diventa un obiettivo collettivo piuttosto che individuale, un traguardo da raggiungere come coppie, famiglie, gruppi di lavoro, aziende e società, attraverso riflessioni, strategie e piani d'azione comuni, piuttosto che attraverso decisioni assunte sulla base di meri interessi personali, che molto spesso producono esternalità negative.

Nella terza parte, «Organizzazioni equilibrate e leader equilibristi», analizzo il ruolo delle organizzazioni e in particolar modo dei capi che, a mio modesto avviso, sono tra gli attori più influenti di questo processo. Molte delle decisioni che prendiamo nella vita, sia quelle di breve periodo (ad es. quante volte a settimana praticare il nostro sport preferito) che di medio-lungo periodo (ad es. quando diventare genitori, optare per un lavoro full-time o part-time) possono essere in-

fluenzate dalla stanchezza accumulata sul lavoro, dalla propria agenda (o da quella del capo), dalle politiche di welfare e, più in generale, da quanto siamo autonomi, flessibili e supportati sul lavoro. Questi elementi condizionano la nostra identità come genitori, figli, partner, amici, membri di una collettività, prima ancora che come manager, impiegati, colleghi o amministratori delegati.

Molte dinamiche organizzative che assumono un ruolo critico nel processo di conciliazione sono influenzate da un modello culturale, descritto con l'espressione *work devotion scheme*, che individua nel sacrificio e nel duro lavoro i valori principali attraverso cui conseguire dignità e affermazione sociale.

Nella quarta parte, «Una società conciliante», esamino il modo in cui le politiche di welfare e la cultura nazionale influenzano la nostra capacità di conseguire un buon work-life balance. Descrivo alcuni esempi di realtà geografiche che hanno finanche invertito la curva demografica grazie a politiche innovative a favore delle famiglie. Inoltre, affronto l'annosa questione dell'uguaglianza di genere, ribadendo il concetto espresso da molti studiosi, fermamente convinti che l'uguaglianza di genere inizi tra le mura domestiche, grazie a una più equa ripartizione del carico di lavoro domestico tra i partner.

Nella quinta e ultima parte, «Un buon work-life balance è possibile», elenco una serie di azioni che potrebbero aiutare la società, le aziende, i capi e le persone a sperimentare condizioni migliori per conseguire un maggiore equilibrio nella nostra vita.

L'obiettivo di questo libro non è fornire una ricetta su come conseguire un buon work-life balance in dieci settimane, sei mesi oppure un anno.

L'obiettivo è riflettere su un argomento essenziale per la qualità della vita di tutti noi, utilizzando le principali ricerche sul tema, alcune delle quali condotte in prima persona con i colleghi Gabriele Morandin, Ariane Ollier-Malaterre, Jeffrey Greenhaus, Ellen Kossek, Egidio Riva, Filomena Buonocore, Matthew Perriggino, Shaun Pichler. Allo stesso tempo, presento storie, aneddoti e strategie dei tanti equilibristi che ho osservato in questi anni di studio sul tema. Mi riferisco alle tante persone che conducono vite complesse e molto impegnative,

ma che fanno i salti mortali per svolgere al meglio il proprio lavoro, costruire famiglie sane, partecipare attivamente alla vita collettiva e dedicare tempo ed energia all'esercizio fisico e alla vita spirituale.

Dei veri supereroi.

In alcuni passaggi del libro utilizzo aneddoti e storie relative alla mia vita familiare. Assolutamente non per presunzione o perché pensi di vivere in una situazione ideale; piuttosto, ritengo che mostrare autenticità e vulnerabilità, nonché un po' di sano umorismo, siano elementi necessari per affrontare questi temi così importanti.

Per concludere, vorrei indirizzare una parola di conforto a tutti noi per l'enorme pressione a cui siamo sottoposti in questo momento storico, per il diffondersi di esperti, buone prassi e raccomandazioni, tra cui spero non rientri anche questo libro.

Baby Boomers e Generazione X percepivano una forte pressione sociale per trovare un buon lavoro che garantisse una certa stabilità economica, sperando (senza nessuna pretesa) di poter godere di un po' di tempo libero alla sera o nei weekend, per trascorrere ore piacevoli in famiglia. Oggi, per il legittimo desiderio di voler avere tutto nella vita, percepito in modo dirompente dai Millennial e dalla Generazione Z, la pressione è centuplicata. Secondo gli esperti, ogni giorno (i più tolleranti consigliano almeno una volta alla settimana) dovremmo:

- svegliarci ben riposati e dedicare almeno trenta minuti all'attività fisica e alla meditazione (meglio se a entrambe);
- fare una sana colazione;
- lavorare bene ma non eccessivamente;
- trascorrere del tempo con la famiglia, leggendo e giocando con i figli (preferibilmente con giochi non elettronici);
- prendere parte alla vita di comunità;
- sostenere la nostra squadra del cuore;
- prenderci cura del fisico, della mente e del cuore;
- parlare assiduamente con i genitori e gli amici più cari;
- leggere per almeno trenta minuti prima di coricarci;
- trascorrere del tempo con il proprio partner (meglio se prima di addormentarsi).

Il rischio è quello di essere sopraffatti da queste aspettative. Viene da chiedersi se non sia più vantaggioso sviluppare un proprio *modus operandi* che tenga conto delle nostre reali capacità e preferenze, e di quelle delle persone a noi più care e verso cui abbiamo le maggiori responsabilità. Buona lettura.

Marcello Russo

# In equilibrio

## Un buon work-life balance è possibile

Un buon work-life balance è importante. Ci aiuterà a ottenere migliori performance sul lavoro e a essere più felici nella vita privata. Le due cose non sono incompatibili: basta sapere cosa fare e cosa non fare. Occorre muoversi con agilità e eleganza sul filo: solo i buoni equilibristi completano il percorso con successo. Ma si può fare. Non occorre rinunciare ad alcun progetto, impegno, ambizione personale o responsabilità familiare. Raggiungere un buon work-life balance, tuttavia, non dipende solo da noi stessi, dalle risorse messe in campo e dalla capacità di difendere i confini tra lavoro e vita privata. Il contesto sociale e organizzativo è altrettanto importante. Anche le relazioni all'interno del nostro network possono fare la differenza, valorizzando le risorse a nostra disposizione e aiutando a prendere le decisioni importanti. Attraverso ricerche, esempi, testimonianze e suggerimenti pratici, questo volume vi aiuterà a riflettere sulle condizioni ideali per conseguire un buon work-life balance. Un obiettivo fondamentale per lavorare, produrre, rispettare noi stessi e le persone cui teniamo. Famigliari, amici, colleghi, gruppi di lavoro, aziende e società: tutti ci guadagnano, se saremo bravi a camminare lungo il filo della nostra vita. Equilibristi non si nasce: si diventa.

Marcello Russo è docente di Organizzazione aziendale e Comportamento organizzativo nell'Università di Bologna, è Direttore del Global MBA alla Bologna Business School, dove insegna corsi di Leadership e People Management. Impegnato in progetti di ricerca internazionali, è autore di numerose pubblicazioni in tema di comportamenti organizzativi per i quali ha ricevuto premi e riconoscimenti internazionali.

€ 19,00

Cover design: Sara Bianchi

ISBN 978-88-15-38942-8

9 788815 389428

Società editrice il Mulino