

Adriana Neri  
(a cura di)

ANTROPOLOGIA  
DELLA FAMIGLIA  
E DEL LAVORO

Dalla ricerca dell'equilibrio  
alla scoperta della complementarietà

PONTIFICIA UNIVERSITÀ DELLA SANTA CROCE  
FACOLTÀ DI DIRITTO CANONICO  
SUBSIDIA CANONICA 51

ATTI

---

EDUSC

*Prima edizione 2025*



Centro di Studi  
Giuridici sulla  
**FAMIGLIA**

© Copyright 2025 – Edizioni Santa Croce s.r.l.  
Via Sabotino 2/A – 00195 Roma  
Tel. (39) 06 45493637  
[info@edusc.it](mailto:info@edusc.it)  
[www.edizionisantacroce.it](http://www.edizionisantacroce.it)

ISBN 979-12-5482-372-9

# INDICE

Introduzione 7

*Anna Bertoni*

L'ARMONIZZAZIONE TRA FAMIGLIA E LAVORO DALLA PROSPETTIVA  
DELL'ANTROPOLOGIA RELAZIONALE 13

*Mireia Las Heras*

IL RUOLO FONDAMENTALE DELLA FAMIGLIA NELL'ECONOMIA DEL LAVORO 19

*Emilio Mordini*

SALUTE PSICHICA E ARMONIZZAZIONE TRA FAMIGLIA E LAVORO 55

## TAVOLA ROTONDA CONFRONTO TRA SISTEMI GIURIDICI E CONCILIAZIONE TRA FAMIGLIA E LAVORO

*Pablo García Ruiz*

LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN ESPAÑA 75

*Luis Franceschi*

COMMONWEALTH PERSPECTIVES ON LAW AND FAMILY: REFLECTIONS ON BRIDGING  
WORK-LIFE BALANCE AND RIGHTS 97

*Jane Wathuta, Sussie Mutahi*

ANALYSING WORK-FAMILY BALANCE: A COMPARATIVE STUDY OF LEGAL FRAMEWORKS  
IN NINE SUB-SAHARAN AFRICAN NATIONS 107

*Gabriela Eisenring*

LA LEGISLAZIONE SU FAMIGLIA E LAVORO NEI SISTEMI GIURIDICI GERMANICI:  
L'ESEMPIO DELLA SVIZZERA 147



# INTRODUZIONE

Il Centro di Studi Giuridici sulla Famiglia (CSGF) presenta oggi la sesta edizione della *Giornata Interdisciplinare di Antropologia Giuridica*, dedicata, questa volta, all'antropologia della famiglia e del lavoro.

Il tema scelto per questo incontro costituisce una tappa fondamentale – direi ineludibile – di un percorso di riflessioni che si aggancia alla precedente giornata di studi svoltasi solo un anno fa (23.03.2023) dedicata alla *“Famiglia come soggetto della missione evangelizzatrice della Chiesa”* e pone al centro del dibattito due grandi temi: la famiglia e il lavoro, due realtà che hanno sin da sempre plasmato la vita dell'individuo in ogni contesto sociale.

Il lavoro, inteso non solo come mezzo di sostentamento, ma come attività primaria dell'uomo, espressione della sua capacità di contribuire al suo benessere individuale ed anche al *“progresso materiale e spirituale”* della società, per riprendere le parole della nostra Carta Costituzionale (Art. 4 Cost.). La famiglia, nucleo primario di sviluppo e di appartenenza sociale, strutturata secondo una dimensione che è intrinsecamente giuridica.

Secondo una discutibile visione, oggi, invero, ancora non del tutto superata, lavoro e famiglia sono percepite e analizzate come realtà contrapposte. Questo approccio dicotomico ha radici antiche ed è sorto in un contesto storico-sociale che ha progressivamente separato il contesto produttivo da quello domestico, tracciando una netta linea di demarcazione tra sfera pubblica – associata al lavoro e alla produzione – e sfera privata, legata alla famiglia e alle relazioni intimo-affettive.

La rivoluzione industriale, a partire dal XVIII secolo, rappresenta sicuramente un punto di svolta cruciale, segnando il passaggio da un'economia basata sull'agricoltura ad un'economia incentrata sul lavoro presso le fabbriche e implicando una separazione sia fisica che concettuale tra ambiente di lavoro e focolare domestico, come luogo della famiglia. Questo fenomeno si è progressivamente radicalizzato a seguito dello sviluppo dei modelli economici e capitalistici che ha enfatizzato i concetti di *“produzione”* e di *“efficienza”*, portando ad una valorizzazione del lavoro fuori dalle mura domestiche con ine-

vitabili ricadute sullo *status* sociale e sulla stessa identità personale. La crescita del settore dei servizi e la professionalizzazione di molte occupazioni hanno ulteriormente distanziato il lavoro dalla vita familiare, introducendo orari regolamentati insieme con l'esigenza di possedere una formazione sempre più specialistica.

Tale fenomeno ha influenzato profondamente le politiche sociali e del mercato del lavoro, spesso puntando a un'organizzazione della società che indubbiamente privilegia e favorisce l'attività lavorativa rispetto agli impegni familiari, con non poche difficoltà, specie per le donne, che hanno dovuto lottare per bilanciare le esigenze professionali con quelle familiari in un contesto che spesso non fornisce loro supporto adeguato per la cura dei figli minori o per attendere in modo adeguato ad altre necessità endo-familiari.

La ricaduta negativa di questa evoluzione è un contesto sociale che impone ritmi frenetici all'individuo che oscilla nevroticamente tra una dedizione professionale estrema ed una vita familiare malamente ritagliata che rischia di essere vissuta solo nei margini del tempo che resta dopo il lavoro. Tutto questo genera un crescente senso di frustrazione nella persona che si trova inevitabilmente incastrata tra le pressioni lavorative e le esigenze della vita familiare.

È evidente che questa visione, che tende a configurare il lavoro come il luogo della realizzazione individuale, della produzione economica e del contributo del singolo alla società, in contrapposizione alla famiglia – vissuta piuttosto come il luogo della vita privata, del riposo, degli affetti – stride fortemente con la complessità della persona umana, nella quale la dimensione lavorativa e familiare sono profondamente interconnesse e mutualmente arricchenti.

Sebbene negli ultimi decenni questo approccio "tradizionale" sia stato messo in discussione, cedendo il passo ad un crescente interesse verso la ricerca di un equilibrio tra vita lavorativa e familiare che ha condotto ad un complessivo ripensamento delle politiche lavorative e sociali, la vera sfida, sottesa al dibattito sollecitato da questa giornata, consiste nell'abbandonare definitivamente la concezione che pone lavoro e famiglia in posizioni contrapposte e antagoniste, per abbracciare un approccio più olistico e integrato.

Il magistero della Chiesa cattolica, con una lunga tradizione di riflessione sul lavoro e la famiglia, offre preziose intuizioni sulla loro complementarità, esaltando la visione cristiana del lavoro come voca-

zione e mezzo attraverso il quale l'individuo partecipa alla creazione e al bene comune, e della famiglia intesa come "chiesa domestica". In *Laborem Exercens*<sup>1</sup>, San Giovanni Paolo II descrive il lavoro non solo come necessità economica, indispensabile per il sostentamento della persona, ma come fondamentale espressione dell'essere umano, segnalando come non deve perdersi mai di vista la prospettiva per cui l'uomo rimane pur sempre il soggetto proprio del lavoro:

*Il primo fondamento del valore del lavoro è l'uomo stesso, il suo soggetto. A ciò si collega subito una conclusione molto importante di natura etica: per quanto sia una verità che l'uomo è destinato ed è chiamato al lavoro, però prima di tutto il lavoro è «per l'uomo», e non l'uomo «per il lavoro». Con questa conclusione si arriva giustamente a riconoscere la preminenza del significato soggettivo del lavoro su quello oggettivo. Dato questo modo di intendere, e supponendo che vari lavori compiuti dagli uomini possano avere un maggiore o minore valore oggettivo, cerchiamo tuttavia di porre in evidenza che ognuno di essi si misura soprattutto con il metro della dignità del soggetto stesso del lavoro, cioè della persona, dell'uomo che lo compie. A sua volta: indipendentemente dal lavoro che ogni uomo compie, e supponendo che esso costituisca uno scopo – alle volte molto impegnativo – del suo operare, questo scopo non possiede un significato definitivo per se stesso. Difatti, in ultima analisi, lo scopo del lavoro, di qualunque lavoro eseguito dall'uomo – fosse pure il lavoro più «di servizio», più monotono, nella scala del comune modo di valutazione, addirittura più emarginante – rimane sempre l'uomo stesso.*

Allo stesso tempo, in *Amoris Laetitia*<sup>2</sup> Papa Francesco esplora la ricchezza della dimensione familiare del lavoro umano, invitando ad una riflessione su come il lavoro possa meglio sostenere e nutrire la famiglia:

Il lavoro rende possibile nello stesso tempo lo sviluppo della società, il sostentamento della famiglia e anche la sua stabilità e la sua fecondità: «Possa tu vedere il bene di Gerusalemme tutti i giorni della tua vita! Possa tu vedere i figli dei tuoi figli!» (*Sal* 128,5-6). Nel Libro dei Proverbi si presenta anche il compito della madre di famiglia, il cui lavoro viene descritto in tutte le sue particolarità quotidiane, attirando la lode dello sposo e dei figli (cfr 31,10-31). Lo stesso apostolo Paolo si mostrava orgoglioso di aver vissuto senza essere di peso per gli altri,

<sup>1</sup> SAN GIOVANNI PAOLO II, Lett. Enc. *Laborem Exercens*, n. 16.

<sup>2</sup> FRANCESCO, Es. ap. *Amoris laetitia*, n. 24.

perché lavorò con le sue mani assicurandosi così il sostentamento (cfr *At* 18,3; *1Cor* 4,12; 9,12). Era talmente convinto della necessità del lavoro, che stabilì una ferrea norma per le sue comunità: «Chi non vuole lavorare, neppure mangi» (*2Ts* 3,10; cfr *1Ts* 4,11).

Non si deve peraltro dimenticare come uno degli aspetti centrali sui cui il Magistero della Chiesa ha sempre insistito sia la dignità intrinseca del lavoro legata non solo ad una giusta remunerazione, ma anche alla sua capacità di esprimere e realizzare l'umanità propria di ciascun individuo<sup>3</sup>. Attraverso la promozione della dignità del lavoro, del valore insostituibile della famiglia, dell'equilibrio tra le responsabilità lavorative e familiari, e della solidarietà e responsabilità sociale, la Chiesa offre una guida morale e spirituale che cerca di promuovere il benessere integrale della persona e della comunità, in una logica di integrazione e non di contrapposizione tra aspetti ugualmente fondamentali per l'individuo.

In effetti, la complementarità tra lavoro e famiglia si manifesta quando si riconosce che queste due sfere, lungi dall'essere antagoniste, possono arricchirsi e supportarsi reciprocamente. Essa, tuttavia, non si esaurisce solo nella ricerca di un punto bilanciamento tra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato alla famiglia, ma rappresenta una comprensione più profonda del rapporto fra le due realtà che pone il lavoro al servizio della persona e della sua realizzazione, inclusa la sua dimensione familiare. Questa prospettiva, illuminata e avvalorata dalla fede, implica una dimensione necessariamente etica, come ha osservato il cardinale Tettamanzi:

ossia un aspetto di *grazia* e di *responsabilità* di cui sono segnate, secondo il disegno di Dio e le esigenze più profonde del cuore umano, le realtà della famiglia e del lavoro.

<sup>3</sup> Si legge nella Lett. enc. *Rerum novarum* di LEONE XIII, n. 16: "Questi sono i doveri dei capitalisti e dei padroni: non tenere gli operai schiavi; rispettare in essi la dignità della persona umana, nobilitata dal carattere cristiano. Agli occhi della ragione e della fede il lavoro non degrada l'uomo, ma anzi lo nobilita col metterlo in grado di vivere onestamente con l'opera propria. Quello che veramente è indegno dell'uomo è di abusarne come di cosa a scopo di guadagno, né stimarlo più di quello che valgono i suoi nervi e le sue forze. (...) È obbligo perciò dei padroni lasciare all'operaio comodità e tempo che bastino a compiere i doveri religiosi; non esporlo a seduzioni corrompitrici e a pericoli di scandalo; non alienarlo dallo spirito di famiglia e dall'amore del risparmio; non imporgli lavori sproporzionati alle forze, o mal confacenti con l'età e con il sesso".

Sono due in particolare *i momenti etici fondamentali* nella relazione famiglia-lavoro. Il *primo* è quello di favorire la *'cultura' del lavoro*, la conoscenza adeguata e il cordiale "riconoscimento" dei valori e delle esigenze – dei diritti e dei doveri – implicati nel rapporto famiglia-lavoro. Il *secondo* è quello di una concreta *assunzione di libertà responsabile* nel vivere le realtà della famiglia, del lavoro e della loro reciproca implicazione.

Questi due momenti etici sono sfidati oggi da *diverse forme di complessità e di fragilità* che coinvolgono, talvolta drammaticamente, la realtà della famiglia e del lavoro, specie nel loro vicendevole rapporto. Per questo si rende *sempre più urgente un grande rilancio della responsabilità educativa*: da parte della famiglia, della scuola, della società civile e della comunità cristiana. Come a dire che *la prima questione posta dal lavoro oggi è quella culturale*, quella cioè del suo vero "senso" per la persona, la famiglia, le comunità, la società<sup>4</sup>.

In conclusione possiamo osservare come la sfida contemporanea resta quella non tanto di trovare, tra i due ambiti analizzati, un punto di equilibrio destinato inevitabilmente a rimanere fragile e provvisorio, quanto, molto più profondamente, di riscoprire la loro intrinseca complementarietà nel senso sopra evidenziato, partendo dalla fondamentale consapevolezza che la dimensione familiare e lavorativa sono tessere del medesimo mosaico che definisce la persona umana nella sua identità.

È in questa cornice che si sviluppa il dibattito odierno con l'intento di stimolare una riflessione trasversale che, prendendo le mosse dal dato biblico, si estende al contesto antropologico-relazionale, economico, psicoanalitico, nonché giuridico-legale, per aprirsi infine al raffronto tra i diversi sistemi giuridici di *common law* e *civil law*, offrendoci un panorama variegato di approcci riguardo al tema trattato, sia sul versante normativo che socio-culturale.

*Adriana Neri*

<sup>4</sup> Card. L. TETTAMANZI †, *La famiglia e il lavoro oggi in una prospettiva di fede*, Relazione tenuta in occasione dell'Incontro mondiale delle famiglie svoltosi a Milano il 31 maggio 2012.



# L'ARMONIZZAZIONE TRA FAMIGLIA E LAVORO DALLA PROSPETTIVA DELL'ANTROPOLOGIA RELAZIONALE

ANNA BERTONI

*Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*

Il titolo che mi è stato proposto di sviluppare in questo contributo presenta un pensiero implicito, che veicola una separazione tra due mondi anziché un'integrazione.

Come vedremo, in realtà famiglia e lavoro non sono mondi scissi e separati, ma contesti differenti ed entrambi ambiti relazionali, abitati dalle medesime persone che hanno al contempo un'appartenenza familiare e anche professionale.

## 1. LA PERSONA IN QUANTO È TALE È RELAZIONALE PERCHÉ CAPACE DI RELAZIONE IN MODO INNATO E LA MENTE DELLA PERSONA È RELAZIONALE

Partiamo dalla nostra prospettiva antropologica sulla persona che è concepita come "essere in relazione", nata da una relazione, capace di relazione e che si definisce attraverso le relazioni che intreccia, per scelta o per necessità.

Cosa vuol dire persona relazionale? Vuol dire che la relazione è all'origine della nostra identità, è l'essenza della nostra identità, così come il suo dispiegarsi. Noi "non siamo" fuori dalla relazione, anche perché per capire chi siamo abbiamo bisogno di un altro che ci guardi, che ci riconosca e che ce lo dica.

Noi siamo originati da un legame, siamo capaci di intrecciare relazioni e la nostra stessa mente è relazionale. La relazione con l'altro è dunque una parte inevitabile dell'esperienza umana: gli esseri umani sono «esseri relazionali». Rivendicare la natura relazionale dei legami significa dunque riconoscere la profonda verità di una caratteristica peculiare dell'essere umano, che non si spiega dentro a una prospettiva individualistica che non può che essere riduttiva dell'umano.

La persona è dunque legame dal momento in cui è concepita, pensata, immaginata e sprigiona la sua vera natura relazionale attraverso i legami che stringe e abita nel corso del tempo.

Dai legami non si può uscire, anche perché è nei legami che la persona costruisce la propria identità. L'atteggiamento più onesto, che porta a stare in profondo contatto con l'altro, è quello che porta a ri-conoscere, a conoscere con consapevolezza ed accettare le relazioni che l'altro porta con sé, i suoi contesti interni, con tutta la loro portata di limite, ma anche di speranza, di imperfezione o di eccedenza. Accettare la realtà restituisce un potere di azione e/o di pensiero: «negare ciò che siamo non ci rende "altri", ci rende soltanto più impotenti» (Benasayag e Schmit, 2003 p. 105)<sup>1</sup>.

Infatti, anche la nostra identità ha molto a che fare con le nostre appartenenze – che non sono altro che legami – e possiamo affermare che “non si può dire io senza un tu” e senza un noi, vale a dire che l'identità di ciascuno può definirsi solo dentro e attraverso le relazioni (nel bene e nel male).

Noi abbiamo aspetti legati a quella che viene chiamata l'identità individuale, che sono caratteristiche personali: pensiamo ad esempio al nostro nome e alle qualità che abbiamo (l'essere altruista, generoso, flessibile, tenace...). Altri aspetti sono legati alle nostre appartenenze: l'essere un lavoratore (e ci si può definire così perché si sperimenta appartenenza al gruppo delle persone che lavorano), un figlio o una figlia (ci si può definire così perché si appartiene a un gruppo familiare), una persona cattolica (ci si riconosce nel gruppo delle persone cattoliche). Sono aspetti di identità generati dallo stare nel mondo sociale. Questa parte di identità è detta “sociale” appunto, perché resa possibile in virtù delle appartenenze a gruppi che, a loro volta, possono avere interazioni dirette, vis a vis (es. la famiglia) o indirette (il mondo cattolico). L'identità sociale è qualcosa che noi condividiamo con il resto del gruppo e che possediamo perché apparteniamo a gruppi. Questa parte di identità non è altro da noi, ma ci definisce profondamente anche se non ha a che fare con le nostre caratteristiche idiosincratice.

Gli aspetti di identità personale e sociale non sono però così distinti, innanzitutto perché in genere integrati all'interno della medesima persona e, in secondo luogo, perché anche gli aspetti di identità

<sup>1</sup> M. BENASAYAG - G. SCHMIT, *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano 2003.

personale non sono del tutto in nostro possesso, non sono completamente sotto controllo e hanno a che fare con le nostre appartenenze gruppali e sociali. Ad esempio, noi abbiamo un nome che ci definisce ma questo nome non ce lo siamo autoattribuiti, altri lo hanno pensato e assegnato a noi. Anche le qualità personali, nelle loro accezioni positive o negative, possono essere menzionate e riconosciute perché la definizione di sé, anche negli aspetti più stringenti, passa attraverso il confronto con un altro diverso da sé. E' appunto attraverso il confronto con persone differenti da noi che capiamo chi siamo, per somiglianza o per differenza: se ci definiamo generosi è perché conosciamo qualcuno che è più o meno generoso di noi, se ci definiamo altruisti è perché ci confrontiamo con qualcuno che è più altruista di noi o meno altruista di noi e così via. L'identità non si costruisce nel vuoto, ma sempre con qualcuno che con-teniamo nel nostro sguardo e che ci con-tiene nel suo.

Spingendoci oltre, possiamo affermare che se l'identità sociale è dunque un nostro aspetto fondamentale, legato alle nostre più strette appartenenze, e questo è anche il motivo che ci porta a difendere queste nostre stesse appartenenze, perché difenderle è, di fatto, difendere la nostra identità.

Ad esempio, noi possiamo criticare la nostra famiglia, o il nostro storico gruppo di amici, ma se lo fa qualcun altro noi ne rimaniamo feriti, perché è un po' come se gli altri criticassero noi perché i nostri gruppi fanno parte della nostra identità. Infatti, quanto più per noi il gruppo a cui apparteniamo è ricco di qualità positive, tanto più ci identifichiamo e il gruppo diventa così rilevante nella costruzione della nostra identità sociale, che è sostanzialmente la consapevolezza dell'appartenenza a uno o più gruppi e anche il valore e il significato emotivo legati a questa appartenenza.

## 2. SUPERAMENTO DELLA PROSPETTIVA DICOTOMICA TRA FAMIGLIA E LAVORO

Il mondo professionale e mondo familiare non sono contesti scissi ma profondamente legati ed entrambi abitati dalla capacità relazionale che definisce la persona e la sua identità.

Infatti, al di là del paradigma positivista che separa il soggetto dalla società e il mondo interno dal mondo esterno, il lavoro è un luogo chiave dove l'identità personale e quella sociale si incontrano per costruire significati personali e collettivi. Il lavoro ha addirittura

“il mandato della costruzione dell’identità che si forma nella relazione con l’altro” (Kaneklin e Gozzoli, 2011, p. 55)<sup>2</sup>.

Spingendoci ancora oltre, possiamo dire che sia famiglia che lavoro sono attraversati da aspetti etici, normativi, gerarchici (pensiamo ad esempio alle norme familiari o alle gerarchie generazionali) e affettivi (non a caso una domanda che frequentemente riceviamo in merito al nostro lavoro è “se ci piace”). La persona di fatto può vivere questi scenari in modo integrato perché l’identità stessa della persona è integrata e costituita da un intreccio inestricabile tra cognizioni, passioni, sentimenti, percezioni, tensioni etiche e affettive.

In virtù dell’identità integrata della persona è possibile considerare ogni lavoratore come persona che nel suo contesto professionale porta non solo competenze e saperi professionali, ma anche una storia relazionale e una peculiare capacità di legame che viene messa in scena in qualsiasi contesto relazionale, da quello familiare, a quello professionale, a quello sociale.

Il lavoratore non si riduce a una competenza, infatti “ha” una competenza ma non “è” una competenza e pertanto se il lavoratore è target di una formazione in azienda, in questa formazione porterà non solo bisogni relativi a competenze da implementare per il mondo aziendale, ma anche bisogni più trasversali che hanno a che fare con il suo essere persona (ad es. il bisogno di essere riconosciuto, di essere apprezzato, di essere ascoltato etc.).

Su questa armonizzazione si può lavorare. Negli anni abbiamo implementato Percorsi di formazione nei contesti professionali, improntati al metodo dei Percorsi di Enrichment Familiare (Metodo PEF; Bertoni 2021; Bertoni e Bevilacqua, 2017)<sup>3</sup>. Questi Percorsi sono finalizzati ad arricchire non solo le competenze dei lavoratori, ma anche a riconoscerne i bisogni personali su cui si struttura la loro identità, perché venga incrementata non solo la loro capacità professionale ma anche promuovere il riconoscimento della carica generativa potenzialmente presente a livello relazionale. Ricordiamo che il “lavoratore” è una persona che nel mondo professionale porta i vari aspetti della

<sup>2</sup> C. KANEKLIN - C. GOZZOLI, *Identità adulta al lavoro e cultura della flessibilità*, in C. REGALIA - E. MARTA (a cura di), *Identità in relazione*, McGraw-Hill, Milano 2011, 53-71.

<sup>3</sup> A. BERTONI, *I Percorsi di Enrichment Professionale*, in C. MANZI - S. MAZZUCHELLI, *Famiglia e lavoro: intrecci possibili*, Vita e Pensiero, Milano 2021, 175-182; A. BERTONI - B. BEVILACQUA, *Stress e distress*, San Paolo Editore, Milano 2021.

propria identità e tutte le proprie appartenenze e i bisogni profondi a queste legate.

I Percorsi di enrichment in ambito professionale presentano una metodologia rigorosa che si rifà a quella dei Percorsi di Enrichment Familiare e hanno un solido background teorico (la letteratura sullo stress lavoro-correlato e l'approccio relazionale-simbolico di Scabini e Cigoli 2000, 2012; Scabini e Iafrate, 2019<sup>4</sup>); al contempo sono frutto di una progettazione flessibile e sviluppano una modalità di lavoro semistrutturata, che consente di accogliere e trattare le richieste specifiche di ogni committenza, le istanze di ogni gruppo di partecipanti e anche di ogni singola persona che partecipa al programma.

Le competenze che si intendono promuovere nei lavoratori vertono prevalentemente sulla gestione efficace dello stress, a livello individuale e relazionale. Il lavoro è orientato dalla prospettiva sullo stress come esito di un incontro tra un evento e una persona, le sue percezioni, la sua storia, le sue valutazioni e le sue relazioni. Lo stress infatti non è solo un evento e la portata stressante di un evento può assumere valenze diverse a seconda di come questo evento sia vissuto dalla persona coinvolta (ad es. un nuovo incarico può essere vissuto come un traguardo oppure come fonte insopportabile di responsabilità). Lo stress ha inoltre una matrice relazionale perché è fortemente legato non solo e non tanto a specifici accadimenti, quanto a qualcosa che accade nelle relazioni che tutti abbiamo e alle differenze che le definiscono (es. differenze di pensiero, di valori, di percezioni, di obiettivi etc.; Bertoni e Bevilacqua, 2017<sup>5</sup>).

I Percorsi di enrichment in ambito professionale sono anche orientati a promuovere l'identità integrata della persona. Alla luce delle riflessioni precedentemente riportate, il lavoro formativo proposto tende a superare le varie scissioni presenti a livello socio-culturale (famiglia *vs* lavoro, privato *vs* sociale), i partecipanti vengono considerati come persone che portano una competenza specifica ma anche un mondo relazionale che definisce la loro identità e che è fortemente intrecciato con il loro mondo professionale. È di facile evidenza dunque comprendere come questi Percorsi non si limitino, come la

<sup>4</sup> E. SCABINI - V. CIGOLI, *Il familiare*, Milano, Raffaello Cortina Editore 2000; E. SCABINI - V. CIGOLI. *Alla ricerca del familiare*, Milano, Raffaello Cortina Editore 2012; E. SCABINI - R. IAFRATE. *Psicologia dei legami familiari*, Bologna, Il Mulino 2019.

<sup>5</sup> *Ibid.*

maggior parte dei programmi di formazione aziendale, a lavorare sulle competenze da implementare nei lavoratori ma dedichi un'ampia parte del lavoro ad aspetti che possiamo chiamare "identitari", "fondamentali" (nel senso che stanno alle fondamenta dei lavoratori) delle persone che partecipano al programma.

# IL RUOLO FONDAMENTALE DELLA FAMIGLIA NELL'ECONOMIA DEL LAVORO

MIREIA LAS HERAS

*Direttrice del International Center for Work and Family (ICWF)*

## 1. INTRODUZIONE

Il mito dei mondi separati è stato sfatato. Questo mito si riferisce alla convinzione (ormai superata) che gli aspetti professionali e personali della vita di un individuo siano completamente distinti e non si influenzino a vicenda. Questo concetto suggerisce che ciò che accade nella vita lavorativa di un individuo rimane confinato al suo lavoro. In pratica, “quello che succede a Las Vegas... rimane a Las Vegas”. Questo Mito implica che i problemi della vita personale rimangano a casa. Implica che le competenze, le emozioni e le esperienze di un ambito non si riversino in un altro. Implica anche che ciò che accade al lavoro: rimane al lavoro. In altre parole, gli stati d'animo, le capacità e le relazioni lavorative non influenzano la vita *extra*-lavorativa.

Se questo mito fosse vero, significherebbe che diventare più creativi, ordinati o bravi nella comunicazione sul lavoro non influenzerebbe la creatività, l'organizzazione o la capacità di comunicazione in altre sfere della vita.

La ricerca moderna e la comprensione del comportamento umano hanno sfatato questo mito, dimostrando che i confini tra lavoro e vita personale sono spesso fluidi e che ogni ambito influisce significativamente sull'altro. Per esempio, lo stress vissuto a lavoro può avere un impatto sulle relazioni a casa e gli eventi della vita personale possono influenzare le prestazioni e la soddisfazione professionale. Riconoscere l'interconnessione di questi mondi è fondamentale per gli approcci olistici al benessere e alla produttività, spingendo gli individui e le organizzazioni ad adottare prospettive più integrate e flessibili sull'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Questo testo si basa su una serie di scoperte scientifiche, la maggior parte delle quali realizzate assieme ai miei cari colleghi Yasin Rofcanin e Siqi Wang. Citerò anche altri studi, ma mi baserò essenzialmente sulle mie ricerche, che conosco bene e delle quali mi fido.

Questo contributo indaga sui i diversi modi in cui il lavoro influenza le dinamiche familiari e viceversa. Per migliorarne la comprensione, molte di queste intuizioni sono state ricavate da modelli complessi e poi riassunte e semplificate per renderle accessibili. Se alcuni risultati dovessero suscitare il vostro interesse e spingervi a ulteriori approfondimenti, è disponibile un elenco completo di riferimenti e sarò lieto di rispondere a qualsiasi richiesta.

Il lavoro può essere una fonte di appagamento, in quanto fornisce non solo stabilità finanziaria ma anche finalità e realizzazione personali. Tuttavia, può anche essere un potenziale fattore di stress, sottraendo tempo ed energie significative che potrebbero altrimenti essere indirizzate verso le relazioni familiari. Al contrario, le dinamiche familiari possono influenzare l'approccio al lavoro di un individuo. Un ambiente familiare favorevole può essere fonte di motivazione e resilienza, consentendo agli individui di affrontare le sfide professionali con maggiore facilità. Al contrario, i conflitti familiari o i fattori di stress possono riversarsi nella sfera lavorativa e avere conseguenze negative.

Possiamo pensare alle esperienze di persone famose, come gli atleti. Ad esempio, Rafael Nadal. Ha vinto 92 titoli: 22 Grandi Slam, un oro ai Giochi Olimpici, 68 Masters e ATP, oltre a quelli ottenuti in doppio: oro ai Giochi Olimpici, 10 Masters e ATP. Il tutto in una carriera piuttosto stabile e costante. Eppure, c'è stato un anno in cui il suo rendimento è stato molto peggiore del previsto: il 2009. Il 2008 era stato il suo anno migliore. Aveva vinto 8 titoli, tra cui due Grandi Slam e la medaglia d'oro olimpica. Ha chiuso il 2008 al primo posto della classifica. Ma il 2009 è stato "un disastro". Ha vinto solo un titolo. È finito nella 148 posizione del ranking.

In una recente intervista ho capito cosa è successo in quell'anno, il 2009. Recentemente ha dichiarato: «Ho giocato male nel 2009 perché i miei genitori stavano attraversando una crisi. Quell'anno si sono separati, anche se solo per un periodo. Ho sofferto molto per questo, perché senza la mia famiglia non avrei fatto nulla». Nel 2010 le cose hanno ricominciato a girare per il verso giusto, ma gli ci è voluto un po' per riprendersi.

Allo stesso modo, nel 2019 Luis Enrique, all'epoca allenatore della Nazionale di calcio spagnola, dichiarò che non avrebbe più ricoperto l'incarico per "motivi personali". All'epoca fu un grande shock per molti. In tre stagioni come allenatore del Barça (FC Barcelona) aveva vinto due campionati, tre Coppe del Re, una Supercoppa di Spagna, una Champions League, una Supercoppa Europea e una Coppa del Mondo per Club. Un record impressionante che lo ha catapultato alla direzione tecnica della Nazionale spagnola. Così, molti avevano grandi speranze che avrebbe guidato la squadra spagnola a un'altra Coppa del Mondo. Eppure, ha lasciato l'incarico inviando un messaggio pubblico che recitava: «A causa di motivi personali che mi hanno impedito di svolgere normalmente le mie mansioni di allenatore dallo scorso marzo (2019) fino ad oggi, ho deciso di lasciare tale incarico». Questo accadeva il 26 marzo 2019. Dopo qualche mese, tutti noi abbiamo appreso il vero motivo di questa decisione, perché abbiamo letto sui giornali la triste notizia:

La piccola figlia di Luis Enrique Martínez, Xana Martínez, è morta questo giovedì all'età di nove anni dopo aver sofferto di osteosarcoma negli ultimi cinque mesi (22 giugno 2019).

Ma gli atleti non sono gli unici a cui possiamo pensare. Sandra Bullock, vincitrice di un Oscar nel 2009 con il film "The blind side", nel 2022 ha annunciato che si sarebbe allontanata dal cinema per occuparsi dei suoi "bellissimi bambini". Sandra ha due figli adottivi, Louis e la figlia Laila. All'epoca dichiarò<sup>1</sup>:

In questo momento, e non so per quanto tempo ancora, ho bisogno di stare nel posto che mi rende più felice. Prendo il mio lavoro molto seriamente quando sono al lavoro. È un lavoro 24 ore su 24, 7 giorni su 7, e io voglio stare 24 ore su 24 con i miei bambini e la mia famiglia. Non sappiamo quanto a lungo o quanto a breve, ma è lì che sarò per un po'.

Solo pochi mesi dopo, nell'agosto del 2023, il mondo ha appreso che l'attrice aveva sospeso il lavoro perché il suo compagno, Bryan Randall, stava combattendo contro la SLA. E abbiamo saputo che Randall è stato assistito principalmente a casa della Bullock a Beverly Hills.

<sup>1</sup> <https://people.com/parents/sandra-bullock-stepping-back-from-films-focus-on-family-kids/> - Last viewed Feb, 2024.

È evidente che il lavoro e il non-lavoro non sono mondi indipendenti. Possiamo pensare ad Adele, che nel 2015<sup>2</sup> ha rifiutato un'offerta di 80 milioni di sterline per portare in tournée il suo nuovo album in tutto il mondo per rimanere a casa con suo figlio. Oppure a Pierce Brosnan, che ha sposato Cassandra nel 1980 e nel 1985 ha adottato i suoi due figli avuti da un precedente matrimonio, quando il padre è morto. Pierce Brosnan e Cassandra hanno avuto un figlio proprio. Cassandra è morta nel 1991 e l'attore ha dichiarato:

Lei mi ha reso l'uomo che sono, l'attore che sono, il padre che sono». «È per sempre radicata in ogni fibra del mio essere. È lì con me ogni giorno. Sono stato così fortunato ad aver incontrato una persona così.

Il rapporto d'amore tra Pierce Brosnan e Cassandra, sua moglie dal 1980 al 1991 (anno della sua scomparsa), ha avuto un grande impatto sul suo lavoro.

La vita lavorativa e quella extra-lavorativa non sono mondi indipendenti. Si influenzano a vicenda. Nel bene e nel male.

L'impatto bidirezionale di lavoro e famiglia si estende oltre l'individuo, risuonando nel contesto organizzativo. Le aziende riconoscono sempre più l'importanza di promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata per migliorare il benessere dei dipendenti e, di conseguenza, le prestazioni organizzative. Le organizzazioni lungimiranti capiscono che sostenere i dipendenti nei loro ruoli familiari non è solo un imperativo morale, ma anche un investimento strategico per il successo a lungo termine dell'azienda.

A livello sociale, l'interazione tra lavoro e famiglia ha implicazioni di vasta portata per la salute della comunità. Le politiche e le norme sociali che facilitano un sano equilibrio tra questi due ambiti contribuiscono al benessere generale dei cittadini. Al contrario, quando gli individui si trovano ad affrontare degli squilibri, ciò può portare a una cascata di effetti che si ripercuotono sulla salute mentale, sulle relazioni sociali e sull'impegno nella comunità. Questo testo si propone di contribuire al dialogo in corso offrendo spunti su come individui, organizzazioni e società possono gestire l'interfaccia lavoro-famiglia.

<sup>2</sup> <https://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-3215868/Adele-turns-80-million-offer-tour-new-album-stay-home-son.html> - Last viewed Feb, 2024.

## 1.1 Glossario delle variabili

Questo testo introduce diverse variabili all'interno dei suoi studi. Dato che queste variabili sono piuttosto ricorrenti, che la loro introduzione iniziale può essere dispersiva e che non sono sempre intuitive, orientarsi nel loro significato può essere impegnativo. Per questi motivi, allo scopo di facilitare la comprensione, forniamo un glossario come strumento di consultazione nell'Allegato I.

## 2. IN CHE MODO LA FAMIGLIA INFLUENZA IL LAVORO?

### 2.1 Come i membri della famiglia (coniuge) influenzano il lavoro

Il ruolo dei coniugi o dei partner *romantici* stabili<sup>3</sup> nel dinamismo tra famiglia e lavoro è un'area critica di studio, come evidenziato nei tre articoli accademici a cui faremo riferimento nel capitolo.<sup>4</sup> Questi studi esplorano vari fattori ed effetti legati al ruolo dei coniugi, concentrandosi in particolare sul modo in cui i loro comportamenti e le loro motivazioni influenzano sia il lavoro che la famiglia.

#### 2.1.1 In che modo il comportamento del coniuge a supporto del lavoro (WSSB, *WorkSupportive Spouse Behavior*) influisce sul lavoro

Nel nostro libro *Work, Family and Human Flourishing (Lavoro, famiglia e benessere umano)*,<sup>5</sup> abbiamo introdotto il concetto di comportamento del coniuge a supporto del lavoro (WSSB), che comprende i com-

<sup>3</sup>Ci riferiamo a partner "romantici" per distinguerli da altri tipi di partner: d'affari, sportivi o di altro tipo. Per semplicità ci riferiremo a "coniugi", anche se non sempre significa che si sono formalmente sposati, ma che hanno una relazione stabile.

<sup>4</sup> M. BARRAZA - M. LAS HERAS - Y. ROFCANIN, *Lavoro, famiglia e benessere umano*, in *Human Flourishing*, (2023), 97. Cfr. D.T. ERDOGAN - M. LAS HERAS - Y. ROFCANIN - M. J. BOSCH - J. STOLLBERGER, *Motivazione familiare dei supervisori: Esplorando l'impatto sulle prestazioni lavorative dei subordinati attraverso i comportamenti del supervisore a sostegno della famiglia e la soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e famiglia*, in *Journal of Applied Social Psychology* 52 (12) (2022), 1179-1195; C. ERERDI - Y. ROFCANIN - M. LAS HERAS - M. BARRAZA - S. WANG - A. BAKKER - A. BERBER, *Comportamenti di sostegno alla famiglia da parte del supervisore: Il ruolo delle risorse relazionali nell'ambito lavorativo e domestico*, in *European Management Review* (2023).

<sup>5</sup>*Ibidem*, 97.

portamenti esibiti dai coniugi che sono di supporto al ruolo del loro partner sul posto di lavoro. Gli aspetti chiave del WSSB includono:

- I. Supporto emotivo: Fornire empatia, comprensione e incoraggiamento sul lavoro.
- II. Sostegno strumentale: Offrire un aiuto pratico, ad esempio assumendo responsabilità domestiche o familiari per liberare tempo al partner per concentrarsi sulle attività lavorative.
- III. Apprezzamento delle esigenze lavorative: Riconoscere e rispettare le esigenze del lavoro del partner, compresi gli impegni di tempo e lo stress legato al lavoro.
- IV. Incoraggiamento alla crescita professionale: Sostenere lo sviluppo della carriera e le ambizioni del partner.

I nostri risultati, raccolti da 150 coppie a doppio reddito negli Stati Uniti, hanno dimostrato che il sostegno da parte del coniuge può portare alla generazione di risorse in colui che riceve il sostegno, come la creatività e l'autoefficacia sia in ambito lavorativo che domestico. Questi risultati sono esemplificati nella Figura 1.

I datori di lavoro dovrebbero prendere in considerazione strategie per sostenere le dinamiche familiari dei dipendenti, comprendendo che avere un coniuge di supporto può contribuire direttamente alla produttività del dipendente e alla sua soddisfazione sul lavoro.

Le aziende possono fare in modo che le persone dispongano di risorse, come tempo, energia e denaro, per occuparsi della famiglia. Tuttavia, è chiaro che dovrebbero essere gli individui stessi a coltivare un ambiente di sostegno reciproco all'interno delle loro famiglie. Il WSSB potrebbe non essere un tema su cui molti hanno riflettuto. Tuttavia, ci aspettiamo che i dirigenti sostengano i dipendenti nella loro ricerca di una vita integrata, in cui dedicare tempo ed energie alla vita familiare. Riteniamo che sia solo una questione di reciprocità e di giustizia aspettarsi che anche i familiari sostengano gli sforzi lavorativi.

Incoraggiamo i coniugi che lavorano a riconoscere l'importanza del WSSB (*Work Supportive Spouse Behavior*) e a lavorare attivamente per promuoverlo. I nostri risultati sottolineano l'interconnessione tra lavoro e famiglia, evidenziando la necessità di un approccio olistico al benessere. Le organizzazioni che danno priorità alle iniziative di conciliazione vita-lavoro e alle strutture di supporto possono aspettarsi di vedere non solo un aumento delle prestazioni dei dipendenti, ma

anche un miglioramento delle dinamiche familiari e della soddisfazione generale. In definitiva, il comportamento del WSSB può creare un circolo virtuoso, a beneficio di individui, famiglie e organizzazioni.

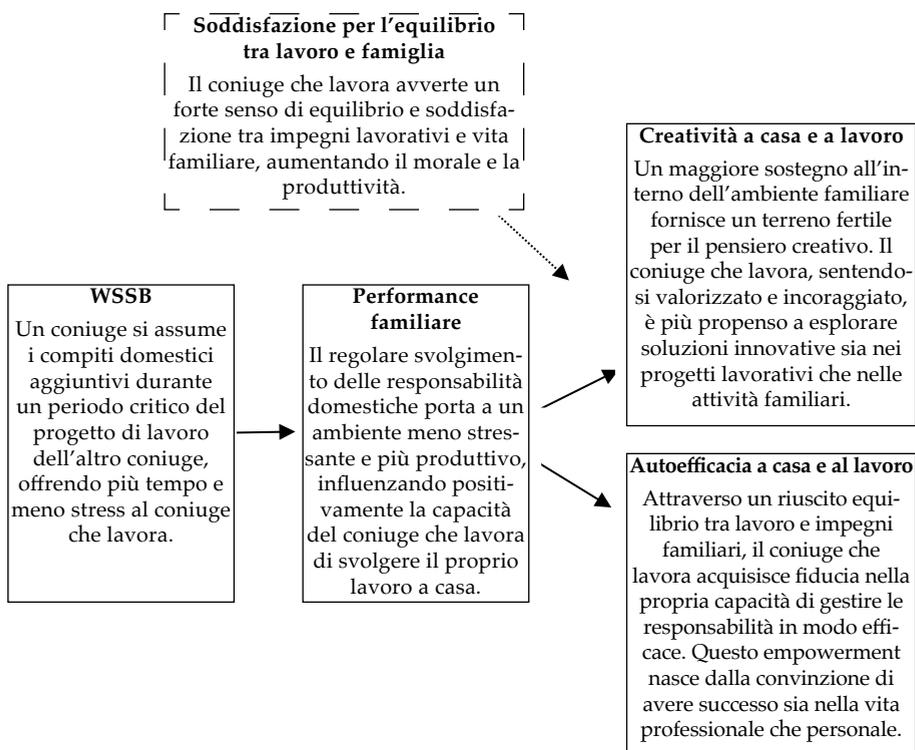


Figura 1. Il WSSB prevede l'autoefficacia e la creatività negli ambiti lavorativi e domestici.

In conclusione, il ruolo dei coniugi o dei partner nell'influenzare le dinamiche lavorative e familiari non può essere sottovalutato. Attraverso comportamenti che sostengono gli sforzi professionali del partner, i coniugi contribuiscono non solo al successo individuale, ma anche al benessere generale della famiglia.

### 2.1.2 Come l'amore del coniuge influisce sul lavoro

Nel nostro studio, *Sharing is Caring: The Role of Compassionate Love for Sharing Coworker Work-Family Support at Home to Promote Partners' Creativity at Work*,<sup>6</sup> esploriamo il profondo impatto del sostegno dei colleghi sulle dinamiche lavoro-famiglia e la sua conseguente influenza sulla creatività dei partner sul posto di lavoro. Abbiamo analizzato come il sostegno dei colleghi non solo aiuti a bilanciare le responsabilità lavorative e familiari, ma favorisca anche un ambiente domestico accogliente. I dati di 146 coppie a doppio reddito hanno dimostrato che quando i dipendenti si sentono sostenuti dai colleghi nella gestione dei compiti lavorativi e familiari, sono più propensi a trasmettere questo sostegno ai loro partner a casa. Si crea così un circuito di feedback positivo che migliora la capacità di entrambi i partner di essere creativi sul lavoro.

Al centro dei nostri risultati c'è il concetto di amore compassionevole, che si riferisce a un approccio empatico, attento e comprensivo alle relazioni. Abbiamo scoperto che quando gli individui mostrano amore compassionevole, i benefici del supporto dei colleghi sono significativamente amplificati, portando a un aumento più pronunciato della creatività dei loro partner sul lavoro. Ciò suggerisce che la qualità emotiva delle relazioni gioca un ruolo fondamentale nel tradurre il sostegno in risultati creativi.

Inoltre, la nostra ricerca evidenzia l'importanza delle organizzazioni che promuovono una cultura della comprensione e del sostegno. Un ambiente di questo tipo non solo favorisce l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, ma contribuisce anche all'innovazione e alla creatività complessive dell'organizzazione. Comprendendo gli effetti a cascata del sostegno e della compassione dei colleghi alla creatività dei partner, le organizzazioni possono implementare politiche e pratiche che incoraggino un ambiente di lavoro più solidale ed empatico.

<sup>6</sup> D.T. ERDOGAN - M. LAS HERAS - Y. ROFCANIN - M. J. BOSCH - J. STOLLBERGER, *Motivazione familiare dei supervisori: Esplorando l'impatto sulle prestazioni lavorative dei subordinati attraverso i comportamenti del supervisore a sostegno della famiglia e la soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e famiglia*, in *Journal of Applied Social Psychology* 52 (12) (2022), 1179-1195; J. STOLLBERGER-M. LAS HERAS-Y. ROFCANIN, *Condividere è prendersi cura: Il ruolo dell'amore compassionevole per la condivisione del supporto lavoro-famiglia a casa per promuovere la creatività dei partner sul lavoro*, in *Journal of Applied Psychology*, 107/10 (2022), 1824.

Un esempio di tali risultati potrebbe essere illustrato nel seguente scenario:

Arnold riceve il sostegno dei suoi colleghi per bilanciare i compiti lavorativi e familiari. Questo sostegno migliora la sua capacità di gestire efficacemente sia la sfera lavorativa che quella familiare, creando un ambiente domestico positivo. La compagna di Arnold, Lilian, è testimone del miglioramento dell'equilibrio di Arnold. Lilian si sente più sostenuta nel raggiungere tutti i suoi obiettivi a casa e al lavoro, e per questo motivo è più energica e aperta all'innovazione sul proprio posto di lavoro, con un conseguente aumento della sua creatività.

Questo esempio mostra l'importanza di una cultura della compassione sul posto di lavoro nel promuovere non solo il benessere dei dipendenti, ma anche nello stimolare indirettamente la creatività all'interno delle organizzazioni attraverso dinamiche domestiche di supporto. Pertanto, il nostro studio sottolinea l'interconnessione tra vita lavorativa e familiare e il ruolo centrale delle relazioni sul posto di lavoro nel migliorare non solo il benessere dei dipendenti, ma anche la creatività e l'innovazione. Invita a riconoscere in modo più ampio il valore dell'amore compassionevole e del sostegno sul posto di lavoro, suggerendo che la cura dei dipendenti si estende oltre l'ufficio, fino a casa, con benefici tangibili per il successo organizzativo.

### 2.1.3 In che modo il WSSB a casa influisce sui comportamenti favorevoli alla famiglia da parte dei dirigenti?

Il nostro studio, *Family-supportive supervisor behaviors: The role of relational resources in work and home domains*<sup>7</sup> ha esplorato il ruolo integrale del WSSB nella generazione di comportamenti dei dirigenti favorevoli alla famiglia (FSSB, *Family-Supportive Supervisor Behaviors*). Per FSSB si intendono i comportamenti esibiti dai dirigenti a sostegno dei ruoli e delle responsabilità familiari dei loro dipendenti. Questi comportamenti possono includere il supporto emotivo, il supporto strumentale, la modellazione del ruolo e la gestione creativa del lavoro e della famiglia. Pertanto, questo studio presenta una com-

<sup>7</sup>C. ERERDI - Y. ROFCANIN - M. LAS HERAS - M. BARRAZA - S. WANG - A. BAKKER - A. BERBER, *Comportamenti di sostegno alla famiglia da parte del supervisore: Il ruolo delle risorse relazionali nell'ambito lavorativo e domestico*, in *European Management Review* (2023).

preensione variegata dell'interazione tra le pratiche di leadership personale, familiare e professionale.

Esplorando le dinamiche di supporto coniugale operate dai dirigenti con un campione composto da 25 dirigenti e 68 dipendenti, la nostra ricerca ha identificato il WSSB come un fattore chiave per l'attivazione del FSSB, che a sua volta, impatta in modo significativo sull'equilibrio vita-lavoro, sul benessere e sulle prestazioni dei dipendenti. Questo studio sottolinea la necessità per le organizzazioni di riconoscere e coltivare il WSSB come componente fondamentale per migliorare la cultura del luogo di lavoro e l'efficacia della leadership.

Esaminando le dinamiche del supporto coniugale per i dirigenti, abbiamo scoperto che quelli con un forte supporto coniugale hanno maggiori probabilità di fornire un supporto simile ai membri del loro team. Questo processo arricchisce il luogo di lavoro promuovendo una cultura che valorizza l'equilibrio tra lavoro e famiglia, evidenziando il potenziale trasformativo del WSSB nel migliorare le dinamiche organizzative, la soddisfazione dei dipendenti e la produttività. I nostri risultati indicano che il WSSB non solo potenzia la capacità di empatia e di sostegno del dirigente, ma aumenta anche in modo significativo gli impatti positivi del FSSB, tra cui livelli più bassi di stress sul posto di lavoro, maggiore creatività e migliore salute dei dipendenti.

Inoltre, la nostra ricerca richiede strategie organizzative che riconoscano e sfruttino le risorse relazionali come la WSSB. Sugeriamo di attuare misure come la formazione dei dirigenti sul mantenimento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'introduzione di modalità di lavoro flessibili per soddisfare le esigenze familiari e la coltivazione di una cultura aziendale che riconosca e sostenga le responsabilità familiari dei dipendenti.

Scenario dei nostri risultati:

Immaginate una dirigente, Mary, a cui il coniuge (Peter) fornisce un sostegno emotivo e pratico. Avendo sperimentato un forte sostegno, Mary si sente meglio attrezzata e più motivata a offrire un supporto simile ai suoi dipendenti. Questo potrebbe manifestarsi nel fatto che Mary offre orari flessibili ai suoi dipendenti e che è più comprensiva nei confronti dei loro impegni personali. Questo si traduce in un aumento del morale, della creatività e della produttività del team.

Questo scenario illustra come il sostegno alla vita personale, come quello di un coniuge, possa migliorare le pratiche di leadership profes-

sionale, a beneficio dell'intero ambiente di lavoro. In definitiva, questo studio sostiene un approccio globale alla leadership e allo sviluppo organizzativo che incorpori i sistemi di supporto dalla vita personale dei dipendenti al loro ambiente professionale. Dando priorità al WSSB, le organizzazioni possono promuovere una forza lavoro più solidale, innovativa ed efficiente, assicurandosi un vantaggio competitivo nel panorama aziendale contemporaneo in rapida evoluzione.

#### 2.1.4 Come l'approccio ludico al lavoro e al tempo libero del coniuge influenza i risultati relativi alla salute

Il nostro lavoro, *Integrating playful work and leisure design with health-related outcomes: A daily diary study using the Actor-Partner Interdependence Model*,<sup>8</sup> ha esaminato gli effetti della progettazione del lavoro ludico (PWD, *playful work design*) e del tempo libero ludico (PLD, *playful leisure design*) sugli esiti legati alla salute nelle coppie a doppio reddito, concentrandosi in particolare sulle motivazioni a mangiare sano e sulle pratiche di cura di sé.

- PWD si riferisce al processo attraverso il quale i dipendenti creano in modo proattivo condizioni ludiche sul lavoro, comprendendo la progettazione del divertimento e la progettazione della competizione. Include la riorganizzazione delle attività lavorative per renderle più divertenti e la creazione di un senso di competizione durante l'esecuzione dei compiti.
- La PLD è definita come un processo attraverso il quale gli individui creano proattivamente condizioni ludiche durante le loro attività di svago per renderle coinvolgenti e ridurre la monotonia.

Abbiamo scoperto che queste pratiche non riguardano solo gli individui personalmente, ma hanno anche un impatto significativo sui loro partner, sottolineando la natura interconnessa dei comportamenti all'interno delle coppie. La metodologia dello studio prevedeva un approccio basato sul diario giornaliero, che ha permesso di cogliere le variazioni e le interazioni quotidiane tra i comportamenti legati al lavoro, le attività del tempo libero e i risultati in termini di salute, comprese le motivazioni per un'alimentazione sana e le pratiche di

<sup>8</sup> *Ibidem*.

cura di sé. Il campione era composto da 65 coppie di lavoratori a tempo pieno con doppio reddito negli Stati Uniti.

L'analisi approfondita ha rivelato che l'impegno nella PWD può indirettamente migliorare l'alimentazione sana e la cura di sé, favorendo un approccio ludico al tempo libero. Questa relazione sottolinea l'importanza del modo in cui le persone strutturano e percepiscono il loro lavoro e il loro tempo libero, suggerendo che un orientamento ludico verso le attività quotidiane può servire come meccanismo vitale per promuovere la salute e il benessere. Il documento evidenzia il ruolo di mediazione della PLD tra PWD e risultati di salute, indicando il potenziale trasformativo dell'integrazione della ludicità nei contesti di lavoro e di svago. Questi risultati possono essere esemplificati dal caso di studio riportato di seguito:

*Alex e Jordan, una coppia che lavora a tempo pieno. Hanno scoperto i benefici dell'integrazione del gioco nelle loro attività lavorative e ricreative, con un impatto positivo sul loro benessere.*

*PWD: Alex ha reso il lavoro più piacevole avviando gare creative settimanali tra colleghi. Questo non solo riduce lo stress, ma aumenta anche la soddisfazione sul lavoro e favorisce lo spirito di squadra.*

*PLD: Jordan, invece, ha iniziato a praticare il tennis come attività ricreativa. L'entusiasmo e i risultati ottenuti giocando a tennis vengono condivisi a casa, contribuendo a creare un'atmosfera vivace e coinvolgente.*

*La dedizione di Alex e Jordan alle persone con disabilità non solo rafforza la loro relazione, ma favorisce anche uno stile di vita più sano. Questo impegno condiviso porta a benefici tangibili: Alex gode di un aumento di energia e creatività, mentre Jordan sperimenta una notevole riduzione dello stress. Le loro interazioni giocose li ispirano ulteriormente a fare scelte di vita più sane, tra cui adottare abitudini alimentari migliori e dare priorità alla cura di sé.*

Va notato che questa ricerca ha identificato significative differenze di genere negli effetti della PWD e della PLD sugli esiti di salute, con notevoli effetti di crossover dalle donne ai loro partner maschili. Questo risultato legato al genere sottolinea le complesse dinamiche delle influenze interpersonali all'interno delle coppie, suggerendo che gli interventi volti a migliorare i comportamenti e gli esiti sulla salute potrebbero dover considerare i contesti relazionali e specifici di genere in cui si verificano questi comportamenti. Lo studio contribuisce al discorso più ampio sull'equilibrio vita-lavoro, sulla promozione della salute e sul ruolo del genere nei comportamenti legati alla salute, offrendo spunti preziosi per gli operatori e i responsabili interessati a promuovere stili di vita più sani tra le coppie di lavoratori.

## 2.2 *Come i comportamenti personali della famiglia, le motivazioni e le responsabilità di cura influenzano il lavoro.*

Attraverso una serie di studi, esploriamo il modo in cui i comportamenti, le motivazioni e le circostanze familiari influenzano vari aspetti della vita professionale.<sup>9</sup> Questi risultati sottolineano l'impatto significativo dei fattori familiari sulle prestazioni sul posto di lavoro ed evidenziano la necessità per le organizzazioni di comprendere e assecondare le diverse influenze familiari per favorire un ambiente di lavoro favorevole.

### 2.2.1 *Come i comportamenti personali della famiglia influenzano il lavoro*

Uno dei nostri ultimi studi è *An Examination of the Role of Phubbing at Home and Job Crafting in the Crossover and Spillover Effects of Work-Family Spousal Support on Employee Creativity*.<sup>10</sup> In questo caso, abbiamo esplorato la complessa interazione tra i meccanismi di sostegno al lavoro e alla famiglia, un comportamento specifico noto come *phubbing* (ignorare il proprio partner a favore dell'uso del telefono cellulare), i comportamenti di *job crafting* (processo in cui i dipendenti modificano in modo proattivo i compiti, le relazioni e le percezioni del lavoro per migliorare l'adattamento e la soddisfazione del lavoro) e il loro impatto collettivo sulla creatività sul posto di lavoro. Attraverso un'indagine dettagliata che ha coinvolto 65 coppie a doppio reddito negli

<sup>9</sup> D.T. ERDOGAN - M. LAS HERAS - Y. ROFCANIN - M. J. BOSCH - J. STOLLBERGER, *Motivazione familiare dei supervisori: Esplorando l'impatto sulle prestazioni lavorative dei subordinati attraverso i comportamenti del supervisore a sostegno della famiglia e la soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e famiglia*, in *Journal of Applied Social Psychology* 52 (12) (2022), 1179-1195; M. LAS HERAS - Y. ROFCANIN - P. MATTHIJS BAL - J. STOLLBERGER, *Come si relazionano gli i-deal di flessibilità con le prestazioni lavorative? Esplorando i ruoli della performance familiare e del contesto organizzativo*, in *Journal of organizational behavior*, 38/8 (2017), 1280-1294; S. WANG - Y. ROFCANIN - M. LAS HERAS - Z. YALABIK, *Più ci si connette, meno ci si connette: An Examination of the Role of Phubbing at Home and Job Crafting in the Crossover and Spillover Effects of Work-Family Spousal Support on Employee Creativity*, in *Giornale di psicologia del lavoro e delle organizzazioni* (2024).

<sup>10</sup> S. WANG - Y. ROFCANIN - M. LAS HERAS - Z. YALABIK, *Più ci si connette, meno ci si connette: An Examination of the Role of Phubbing at Home and Job Crafting in the Crossover and Spillover Effects of Work-Family Spousal Support on Employee Creativity*, in *Giornale di psicologia del lavoro e delle organizzazioni* (2024).

Stati Uniti, scopriamo come il sostegno fornito da un partner all'altro nel bilanciare le responsabilità lavorative e familiari possa migliorare in modo significativo la capacità di essere creativi sul lavoro di chi lo riceve. Questo effetto positivo è mediato dall'impegno del beneficiario nelle attività di *job crafting*.

La nostra ricerca ha introdotto un fattore moderatore critico: il comportamento di *phubbing* a casa. Abbiamo scoperto che alti livelli di *phubbing* possono diminuire significativamente gli effetti positivi del sostegno alla famiglia sul *job crafting* e, di conseguenza, sulla creatività sul lavoro. Ciò suggerisce che, mentre il supporto della famiglia lavorativa agisce come una risorsa vitale che può passare dalla casa al luogo di lavoro, portando a un aumento della produzione creativa, l'intrusione della tecnologia attraverso il *phubbing* può interrompere questo processo benefico.

I nostri risultati potrebbero essere riassunti nel seguente scenario:

Alan e Annie si amano profondamente dopo 10 anni di matrimonio. Entrambi lavorano e si sostengono a vicenda per ottenere buoni risultati sul lavoro, ma allo stesso tempo dedicano tempo ed energie anche a casa. Questo ha portato sia Alan che Annie a gestire le pressioni lavorative con meno stress e più energia creativa. Il sostegno che Annie ha ricevuto nel corso del tempo l'ha portata a ripensare e rimodellare i suoi compiti lavorativi (*job crafting*), migliorando la creatività sul lavoro. Lo stesso è accaduto ad Alan.

Eppure, di recente, Alan si sta dedicando al *phubbing*, cioè controlla continuamente il suo smart watch durante la cena. Pensa che Annie non se ne accorga. Tuttavia, questo impedisce che si impegni pienamente nella conversazione. Il fatto di essere più concentrato sul telefono che sulla partner Annie ha interrotto il flusso positivo di sostegno. La distrazione causata dal *phubbing* ha indebolito la connessione e diminuito il potenziale impulso alla creatività, sottolineando il delicato equilibrio tra supporto, uso della tecnologia e innovazione professionale.

I nostri risultati hanno due implicazioni fondamentali. Da un lato, evidenziano l'importanza del sostegno alla famiglia sul lavoro nel promuovere un ambiente favorevole alla creatività e all'innovazione sul posto di lavoro, consentendo ai dipendenti di impegnarsi in modo più efficace nel *job crafting*. Dall'altro, mettono in guardia dai potenziali impatti negativi dell'uso della tecnologia nelle relazioni personali, in particolare per quanto riguarda il *phubbing*, che può compromettere gli effetti positivi del sostegno alla famiglia e al lavoro.