



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Oltre il conflitto e oltre le pratiche a servizio dell'equilibrio lavoro-famiglia

Rita Bissola e Chiara Paolino

Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione
Aziendale

Discutere il concetto di **conflitto/equilibrio** famiglia-lavoro nella letteratura manageriale (e i relativi orientamenti **teorici**) per comprendere come gli aspetti **organizzativi dell'impresa e della famiglia possano contribuire allo sviluppo di un'ottica Family Lens**



- *Responsabilità della famiglia*
- *Stabilità della famiglia*
- *Relazioni familiari*
- *Diversità delle famiglie.*
- *Coinvolgimento della famiglia*
- *Reti familiari*

Il quadro generale

1) Focus su variabili relative al **conflitto/equilibrio e alle pratiche di supporto (o di riduzione) di queste dimensioni**. Il fine è comprenderne gli impatti sulla **performance lavorativa e aziendale**

2) Focus sull'effetto **dell'equilibrio/conflitto sugli spillover e sui comportamenti positivi/negativi in famiglia e al lavoro**. Maggiore enfasi sui processi di **apprendimento e di arricchimento** tra famiglia e lavoro; approccio dominante ancora **prescrittivo (cosa fare per una migliore performance)**

3) Focus come **il gender, l'identità di genere** interagiscono con le **categorie di 'lavoratore ideale'** e con le **pratiche consolidate di supporto al bilancio/conflitto**. Il fine è comprendere come strutturare **l'organizzazione in modo più inclusivo**

Il quadro generale: 1) conflitto/bilancio e performance



1) Focus su variabili relative al conflitto/equilibrio e alle pratiche di supporto (o di riduzione) di queste dimensioni. Il fine è comprenderne gli impatti sulla performance lavorativa

L'attenzione è sul rapporto tra lavoro e famiglia in ottica di **scambio di risorse**, finalizzato ad una **performance** superiore al lavoro. Questo approccio teorico, il suo intento spiccatamente prescrittivo (quali pratiche adottare per fare meglio al lavoro), la tipologia di variabili utilizzate portano a discutere il ruolo della famiglia nel lavoro e viceversa, tenendo separate queste due entità, intendendole **come luoghi di generazione e di consumo di risorse**

e.g. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.

Il quadro generale: 1) conflitto/bilancio e performance



1) Focus su variabili relative al conflitto/equilibrio e alle pratiche di supporto (o di riduzione) di queste dimensioni. Il fine è comprenderne gli impatti sulla performance lavorativa

Variabili Fondamentali:

- **Work–family conflict:** percezione che i ruoli familiari e lavorativi siano incompatibili
- **Work–family-specific support:** grado con cui i dipendenti percepiscono che l'azienda ha a cuore il fatto che abbiano un'esperienza positiva del rapporto lavoro-famiglia
- **Supervisor work–family support:** quanto il capo si cura del fatto che i lavoratori siano in grado di gestire tutti i loro ruoli e quanto forniscono risorse per farlo
- **Pratiche work-family balance:** supporto alla cura dei figli, degli anziani, permessi di paternità e maternità, aspettative di lungo periodo, flessibilità di orario.
- **Outcome:** job satisfaction, job performance

Il quadro generale: 1) conflitto/bilancio e performance



1) Focus su variabili relative al conflitto/equilibrio e alle pratiche di supporto (o di riduzione) di queste dimensioni. Il fine è comprenderne gli impatti sulla performance lavorativa

Meccanismi teorici dominanti: Social exchange theory

Le pratiche di supporto al bilanciamento lavoro-famiglia creano una norma di reciprocità, per la quale i lavoratori sono portati a ricambiare l'impegno dell'azienda con un maggiore sforzo lavorativo

La visione dello scambio di risorse non consente teoricamente di indagare principi di responsabilizzazione della famiglia e di suo coinvolgimento (famiglia e lavoro sono poli tra cui le risorse si cambiano, ma il come questo processo sia possibile non è il focus di ricerca)

Il quadro generale: 2) processi di apprendimento e spillover



2) Focus sull'effetto dell'equilibrio/conflitto sugli spillover e sui comportamenti positivi in famiglia e al lavoro. Maggiore enfasi sui processi di apprendimento e di arricchimento tra famiglia e lavoro; approccio dominante ancora prescrittivo (cosa fare per una migliore performance

Il focus è sulle **esternalità positive e negative** del conflitto/equilibrio tra lavoro e famiglia; gli **outcome non sono più solo performativi ma anche relativi a comportamenti familiari e lavorativi e alla gestione emotiva**; è inoltre valorizzato un **livello più profondo** dello scambio tra famiglia e lavoro.

Il focus rimane comunque prescrivere le pratiche che massimizzano i comportamenti positivi nei due ambiti, sulla base di **uno scambio di risorse**.

e.g. Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719.

Il quadro generale: 2) processi di apprendimento e spillover



2) Focus sull'effetto dell'equilibrio/conflitto sugli spillover e sui comportamenti positivi in famiglia e al lavoro. Maggiore enfasi sui processi di apprendimento e di arricchimento tra famiglia e lavoro; approccio dominante ancora prescrittivo (cosa fare per una migliore performance)

Variabili Fondamentali:

- **Spillover effects:** well-being, thriving, aggressiveness, positive affectivity, family and work role performance
- **Family support, Family motivation, Family recovery support, Intrinsic motivation**
- **Outcomes:** Job performance, job engagement

Il quadro generale: 2) processi di apprendimento e spillover



2) Focus sull'effetto dell'equilibrio/conflitto sugli spillover e sui comportamenti positivi in famiglia e al lavoro. Maggiore enfasi sui processi di apprendimento e di arricchimento tra famiglia e lavoro; approccio dominante ancora prescrittivo (cosa fare per una migliore performance)

Meccanismi teorici:
conservation of resources theory (COR) and resource depletion (RD): tendiamo a spendere le risorse che accumuliamo, il lavoro e la famiglia sono visti dunque come luoghi di ricarica o di spesa di queste energie (e che attivano i corrispondenti meccanismi compensatori).
Si introducono anche **action identification theory e prosocial motivation:** il rapporto tra lavoro e famiglia viene letto in un'ottica in cui lavoro e famiglia sono luoghi della motivazione intrinseca

Secondo queste prospettive teoriche e conseguenti variabili, alla famiglia viene riconosciuto un ruolo più attivo e costruttivo rispetto alla dinamica lavorativa, in particolare, grazie al riconoscimento di come il legame familiare possa attivare la motivazione intrinseca. L'approccio di fondo rimane legato ad un orientamento di generazione di opportunità in vista della performance

Il quadro generale: 3) il tema dell'inclusione



3) Focus come il gender, l'identità di genere interagiscono con le categorie di 'lavoratore ideale' e con le pratiche consolidate di supporto al bilancio/conflitto. Il fine è comprendere come strutturare l'organizzazione in modo più inclusivo

Negli approcci di critical management:
1) **gender come principio organizzativo** per il quale uomini e donne accedono alle pratiche di supporto diversamente; 2) discussione delle classiche pratiche di supporto come modalità attraverso cui si rafforza la logica del '**lavoratore ideale**' (con un ruolo preferito, che 'sceglie', facendo orari prolungati, nascondendo le proprie emozioni ed idee, se non sono '**classicamente**' positive e contributive)

e.g. Tanquerel, S., & Grau-Grau, M. (2020). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*, 27(5), 680-700.

Il quadro generale: 3) il tema dell'inclusione



3) Focus come il gender, l'identità di genere interagiscono con le categorie di 'lavoratore ideale' e con le pratiche consolidate di supporto al bilancio/conflitto. Il fine è comprendere come strutturare l'organizzazione in modo più inclusivo

Comportamenti che si vedono agire: chiedere accomodamenti in modo nascosto, fingere che servano per altro, gestire la flessibilità in modo informale (i loro opposti)

Pratiche per contrastare lo status quo: overlapping skill sets (Perlow, 2001), team-based client relationships (Perlow, 2012), substitutability of staff (Perlow and Porter, 2009) and bureaucratization of procedures to maximize predictability and knowledge sharing (Briscoe, 2007)...un **misto di formalizzazione e responsabilizzazione**

Il tema della diversità e del rapporto tra famiglia e lavoro come momento di generazione di inclusione è maggiormente affrontato. La discussione dell'identità lavorativa e dell'identità familiare è analizzata in modo più problematico. Le conseguenze sono relative ad un disegno organizzativo ibrido che torna alle origini

Si torna a raccomandare il Mixed-Methods approach nell'HR per comprendere meglio il rapporto tra famiglia e lavoro.

Jaga, A., & Guetterman, T. C. (2023). The value of mixed methods work-family research for human resource management: a review and agenda. The International Journal of Human Resource Management, 34(2), 286-312.

Opportunità di **contestualizzare** il tema rispetto ai paesi, alle organizzazioni, e alle famiglie

Aumentare **validità e generalizzabilità**

Accrescere il **coinvolgimento** di imprese e famiglie nel processo di ricerca

- *Responsabilità della famiglia*
- *Stabilità della famiglia*
- *Relazioni familiari*
- *Diversità delle famiglie.*
- *Coinvolgimento della famiglia*
- *Reti familiari*

- Disegno qualitativo, alla luce di teorie legate alle **identità personali e professionali e come interagiscono con le narrative organizzative dominanti** – per toccare il tema della diversità delle famiglie e della loro relativa stabilità.
- Disegno qualitativo, con **participative research approach** per investigare il tema della **responsabilità della famiglia e del suo coinvolgimento rispetto al luogo di lavoro.**
- Disegno quantitativo per ripristinare l'idea di una **progettazione di base dell'organizzazione** e di confrontarla al **design (sistema di ruoli e responsabilità) della famiglia**; test di nuove misure che vadano oltre al principio dello **scambio di risorse**