

Tra Eccellenza e Benessere. Strategie per equilibrare lavoro e vita privata nei contesti di lavoro flessibile: il caso dell'accademia

Silvia Filippi & Caterina Suitner

Keywords

Work-life balance; accademia; benessere; competizione; produttività

Abstract

Trovare un equilibrio soddisfacente tra vita lavorativa e privata in contesti lavorativi flessibili, creativi e intellettuali, come l'accademia, è allo stesso tempo una sfida e un'opportunità. Nonostante la flessibilità sia associata nell'immaginario collettivo ad una grande libertà di gestire il proprio tempo (libero e di lavoro), questa libertà spesso non si traduce in un sano equilibrio, a causa di elementi di tipo organizzativo, sociale e individuale. Un modello centrato sul lavoro, spesso guidato da una persistente agenda neoliberale, che attribuisce maggiore importanza alla performance rispetto al benessere è il primo ostacolo. La cultura ipercompetitiva, unita alla precarietà lavorativa, mina l'equilibrio tra lavoro e vita privata erodendo il benessere complessivo. Questo clima organizzativo, inoltre, diventa terreno fertile per coltivare disuguaglianze tra uomini e donne. La consapevolezza degli effetti negativi di un disequilibrio tra lavoro e vita ha portato a un nuovo e crescente interesse verso lo sviluppo di strategie volte a potenziare la capacità di stabilire confini tra la vita professionale e personale. In questo articolo offriamo dieci suggerimenti basati sull'evidenza scientifica per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata in lavori come l'accademia. Sebbene le esigenze di questo tipo di lavori possano avere alcuni risvolti particolarmente problematici per la conciliazione dell'attività professionale e la sfera privata, l'adozione di queste strategie potrebbe contribuire a promuovere il benessere e migliorare la qualità della vita complessiva di chi lavora in questi contesti. "Lavorare meno per lavorare meglio" potrebbe essere il motto per promuovere un ambiente lavorativo più sostenibile.

Che lavoro fai? Faccio ricerca, all'università. Wow!

Alcuni lavori, soprattutto quelli autonomi, creativi e intellettuali, sono percepiti come lavori di alto status, ma questo prestigio sociale ha un costo in termini di tempo, con un impatto significativo sul benessere (Nicholls et al., 2022). In questo articolo portiamo come esempio l'accademia, mettendo in luce le sfide da affrontare per perseguire un buon equilibrio vita-lavoro e suggeriamo 10 possibili strategie basate su ricerche recenti.

L'equilibrio vita-lavoro si realizza quando le persone percepiscono la propria capacità di gestire in modo armonico il lavoro e la vita personale, garantendo soddisfazione in entrambi gli aspetti, mantenendo la propria salute e benessere (Casper et al., 2018). Può forse sorprendere che l'equilibrio tra vita privata e lavoro sia un tema problematico per ambienti di lavoro caratterizzati da grande flessibilità, in cui la performance è valutata sul lungo termine e non sui compiti quotidiani e dove le persone lavorano in modo autonomo e con grande passione. Ma proprio queste stesse caratteristiche rappresentano dei fattori di rischio. Infatti, la ricerca ci mostra che la passione sul lavoro (in termini tecnici, engagement) è associata ad una incapacità di dire di no, di limitare le proprie azioni lavorative ai compiti strettamente legati al ruolo centrale, promuovendo invece attività extra-ruolo e orari di lavoro prolungati. Insomma, se ami molto il tuo lavoro, e lo puoi fare dove e quando vuoi, il rischio di lavorare troppo (se non sempre) è davvero alto!

Innanzitutto, lavorare in questo tipo di ambiti richiede eccellenza.

Corrispondenza:

Silvia Filippi - Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione (DPSS) - Università degli Studi di Padova
silvia.filippi.1@phd.unipd.it

Caterina Suitner - Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione (DPSS) - Università degli Studi di Padova
caterina.suitner@unipd.it

Questo termine, tanto generale quanto spesso vuoto, diventa in molti casi un modo per giustificare politiche governative neoliberaliste, che spingono verso il perfezionismo e la corsa al riconoscimento (Rosa, 2022). In accademia, ad esempio, gli standard per l'eccellenza fungono da metro di valutazione del proprio progresso nelle varie fasi della carriera. Tuttavia, queste smanie di perfezione e successo spesso portano a lavorare molte ore, alla sera e durante i fine settimana. A questo elemento si aggiungono l'eterogeneità e molteplicità dei compiti, quali la pubblicazione in riviste prestigiose, le partecipazioni a convegni, la produzione di progetti di ricerca di alto livello, l'insegnamento, la costruzione di collaborazioni internazionali, la ricerca di finanziamenti e la divulgazione scientifica al pubblico. Senza contare i compiti istituzionali, fatti per lo più di burocrazia. Le persone nel contesto accademico sacrificano il loro tempo libero, spesso in isolamento, anche per compiti che potrebbero non avere un impatto significativo o che non percepiscono come tali (Nicholls et al., 2022). Questo viene ulteriormente enfatizzato dal fatto che è sempre più presente la credenza che il consumo di tempo (in alternativa agli introiti economici) sia diventato un indicatore di status (Bellezza et al., 2017). Come descrive il filosofo Pascal Chabot (2013, p. 59) "La parola d'ordine, ormai, è quella di adattarsi ai calendari, ai ritardi, agli orari, alle riunioni. L'ora è ovunque, il tempo non è da nessuna parte [...]. Il tempo come soglia di morte, il minuto fatale ed angosciante, la scadenza oltre la quale ci trasformiamo in perdenti".

Ma venendo al dunque, quali sono le ripercussioni di questo modo di lavorare? Confrontando la qualità della vita lavorativa di persone che lavorano in accademia e non, Fontinha e colleghi (2019) hanno riscontrato una minor qualità nella popolazione accademica, aggravata dal maggior numero di ore extra lavorative, potenzialmente a causa della natura ipercompetitiva dell'accademia. Questa cultura è particolarmente dannosa per i/le giovani ricercatori/ricercatrici che, vincolati da contratti a breve termine, sono costretti/e ad abbracciare orari di lavoro insostenibili per la paura della stagnazione professionale. I/le dottorandi/e sono sei volte più inclini a sviluppare ansia e depressione rispetto alla popolazione generale (Evans e al. 2018, vedi anche Satinsky et al. 2021) e questa

pressione può diventare così insostenibile da portarli al burnout (Woolston, 2020).

Uno studio condotto da Cannizzo e colleghi (2019) ha dimostrato che il mancato beneficio delle politiche formali di equilibrio vita-lavoro da parte dei/delle giovani ricercatori/ricercatrici è parzialmente spiegata dalle culture organizzative centrate sul lavoro che promuovono l'idea che riposarsi sia immorale. Quante volte rispondiamo "sono stanco/a" quando ci chiedono come stiamo? Quante volte siamo tornati/e dalle ferie solo per raccontare come abbiamo continuato a lavorare? Le narrazioni scambiate nei corridoi contribuiscono a comportamenti dannosi che erodono l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Confronto sociale e competizione, elementi che sono favoriti in particolari contesti lavorativi, come quello accademico, si sono dimostrati promotori del sacrificio di aspetti importanti della propria vita, spingendo lavoratrici e lavoratori a dedicare più tempo ed energia al lavoro, nella ricerca continua di uno status sociale più elevato (Filippi et al., 2023a).

Per quanto riguarda le differenze individuali nell'equilibrio tra lavoro e vita nell'accademia, la ricerca suggerisce che certi tratti di personalità svolgono un ruolo cruciale. Secondo il modello dei Big Five (un modello teorico che raggruppa i tratti di personalità in cinque grandi gruppi: estroversione, coscienziosità, gradevolezza, apertura all'esperienza e stabilità emotiva), i tratti di gradevolezza, coscienziosità e apertura all'esperienza sono associate a un maggiore equilibrio tra lavoro e vita (Akanni & Oduaran, 2017). Anche il genere gioca un ruolo cruciale in questo contesto, anche se i risultati sono ambigui. Alcuni studi evidenziano come le donne vivano un maggior conflitto tra lavoro e vita a causa dell'aspettativa legata ai ruoli di genere tradizionali, che le vede come coloro che si devono occupare dei compiti di cura (Magadley, 2021; Rafnsdóttir e Heijstra, 2013). Per donne la flessibilità lavorativa è una sfida, mentre per gli uomini è un'opportunità (Carreri, 2020). Questa asimmetria è diventata molto evidente durante la recente pandemia da COVID-19, quando il lavoro da remoto ha ulteriormente sfumato i confini tra lavoro e vita privata, con un conseguente calo della produttività delle donne, mentre quella degli uomini è aumentata (Myers et al., 2020). La ricerca di equilibrio tra lavoro e vita nell'accademia concorre dunque ad

esasperare l'ineguaglianza di genere già insita nell'accademia, tradizionalmente vista come un dominio maschile (Rosa, 2022).

Sia che gli ostacoli siano esterni, come l'ipercompetitività per i finanziamenti per la ricerca e la precarietà, o interni, come cercare la perfezione o credere di dover fare di più, il risultato rimane lo stesso: spingersi al limite ha un impatto negativo sul benessere (Martin & Stanfill, 2023).

Quindi, cosa si può fare per migliorare l'equilibrio vita-lavoro in questi ambiti? Ecco dieci suggerimenti per armonizzare lavoro accademico e vita privata (ma che possono essere utili per molti altri lavori dalle caratteristiche simili), tratti dalle ricerche recenti su questo argomento (vedi ad esempio Townsend, 2020; o Erren et al., 2021 per 10 raccomandazioni di 10 Premi Nobel):

1. **Lavora di meno:** Lavorare ore eccessive è dannoso e non sempre necessario (Erren et al., 2021). Anche se ami il tuo lavoro e lavori volentieri a lungo, le persone sono più propense a commettere errori quando sono stanche, hanno più alti livelli di stress, depressione e pensieri suicidi (Park et al., 2020). Ridurre le ore di lavoro può restituire ai lavoratori il diritto al loro tempo, riequilibrando le attività lavorative e non lavorative e valorizzandoli entrambi (Chung, 2022). Le strategie successive propongono una serie di spunti rispetto a cosa concretamente si può fare per lavorare non solo meno ore, ma con una maggiore qualità.
2. **Trova il tuo modo per gestire la flessibilità:** La flessibilità può essere una lama a doppio taglio. Anche se puoi lavorare da qualsiasi luogo, lavorare tutto il tempo è insostenibile. Nonostante tu sia appassionato/a del tuo lavoro, stabilisci dei confini tra le tue ore di lavoro e la tua vita personale. Potrebbe essere più facile a dirsi che a farsi, specialmente senza un tradizionale cartellino da timbrare, ma è essenziale. Stabilisci un numero massimo di ore lavorative al giorno e attieniti al tuo piano. Quando quelle ore sono trascorse, tornare a casa è un must (Sallee & Lewis, 2022).
3. **Impara a dire no:** La flessibilità può essere una sfida significativa in lavori intellettuali e creativi. Imparare a dire no è essenziale (Beigi et al., 2018; Townsend, 2020). Può essere difficile, specialmente quando ciò che fai ti appassiona e incuriosisce, ma è fondamentale capire le tue priorità e attenerci. Se ti dedichi a troppi progetti, è probabile che non ne completerai nessuno. Scegli un focus principale e limita i progetti periferici.
4. **Stabilisci obiettivi specifici e raggiungibili a breve e lungo termine:** Per imparare a dire no in modo efficace, hai bisogno di un'agenda chiara dei tuoi obiettivi a breve e lungo termine. Stabilire obiettivi realistici è fondamentale (Townsend, 2020). Ricorda che sei umana/o e il lavoro di qualità richiede tempo. Obiettivi irrealistici portano a un senso di impotenza e sopraffazione, che ostacolano la tua efficienza producendo procrastinazione. Lavora per priorità, non per emergenza!
5. **Collabora invece di competere:** Sebbene molti ambiti lavorativi, come l'accademia, siano altamente competitivi, la collaborazione è spesso più vantaggiosa della competizione (vedi Balconi et al., 2017 per un'analisi neuroscientifica). Collabora con persone che integrano i tuoi punti deboli e impara da loro, delega e chiedi aiuto. Come ha dichiarato il Premio Nobel Richard Roberts, "La collaborazione è assolutamente la chiave".
6. **Crea legami con i tuoi colleghi e le tue colleghe:** La ricerca dimostra che l'ambiente di lavoro influisce significativamente sulla soddisfazione lavorativa e sul benessere complessivo. Indipendentemente dal tipo di supporto (supporto verticale, ad esempio da un/a supervisore a un dottorando/a o orizzontale, tra professori/professoressa o dottorandi/e), il supporto sociale influisce positivamente sul benessere generale (Sverdlik et al., 2018).
7. **Crea un ambiente più paritario:** Sebbene ancora in fase embrionale, la ricerca sulla decentralizzazione organizzativa indica che i/le dipendenti che percepiscono che il potere decisionale è condiviso sono più felici sul posto di lavoro (Filippi et al., 2023b). Ambienti di lavoro come l'accademia forniscono un terreno di prova ideale per questo concetto, in quanto spesso si formano gruppi di lavoro che smantellano le gerarchie e favoriscono relazioni più uguali. Questo è anche in linea con quanto affermato da Kinman e Johnson (2019), che hanno evidenziato due fattori protettivi per il benessere in accademia,

strettamente legati alla decentralizzazione: autonomia e lavoro di squadra.

8. **Prenditi delle pause:** Quando si parla di equilibrio tra lavoro e vita, è importante considerare l'importanza delle pause. Nonostante la ricerca mostri che la nostra capacità di attenzione è limitata (Bradbury, 2016), molte persone faticano ancora a prendersi delle pause (senza sentirsi in colpa). Tuttavia, i momenti di vuoto, quando non pensiamo al lavoro, possono potenziare la nostra capacità creativa; sono generativi (Kets de Vries, 2014). Pensa a questi momenti come ad un otium, come era inteso nell'antica Roma, non solo come l'opposto di negotium (lavoro), ma come un riconoscimento del potere generativo del vuoto.
9. **Dai priorità al benessere rispetto alla produttività:** Mentre la letteratura organizzativa tradizionalmente enfatizza la performance, concentrarsi sul benessere è fondamentale. Questo complementa i punti precedenti, dal momento che maggior benessere porta anche ad un aumento della produttività complessiva (secondo la teoria del "happy worker, productive worker"; Cropanzano et al., 2001).
10. **Contribuisci alla costruzione di un clima organizzativo che promuova l'armonia tra vita privata e produttività:** L'impegno e l'equilibrio tra lavoro e vita sono correlati circolarmente (Wood et al., 2020). Da un lato le strutture organizzative possono creare le condizioni di lavoro adatte a conciliare le esigenze lavorative con quelle professionali, aumentando il benessere e promuovendo un coinvolgimento lavorativo di qualità. Dall'altro la passione lavorativa e il coinvolgimento personale nel lavoro provocano ricadute positive non solo a livello di produttività ma anche a livello familiare e sociale, sfociando in un generale benessere ed equilibrio. Coltivando attivamente entrambi gli aspetti, si può convergere verso una sana armonia, a beneficio sia individuale che collettivo.

In conclusione, raggiungere l'equilibrio tra lavoro e vita in ambienti flessibili, creativi e intellettuali, come accademia, è una sfida complessa che richiede sforzi individuali e un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni. L'adozione di queste strategie può migliorare la qualità della vita delle

persone. "Lavorare meno per lavorare meglio" potrebbe essere il motto per raggiungere un equilibrio più sano tra lavoro e vita e promuovere ambienti lavorativi più sostenibili.

Bibliografia

- Akanni, A. A., & Oduaran, C. A. (2017). Work-life balance among academics: do gender and personality traits really matter?. *Gender and Behaviour*, 15(4), 10143-10154. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-c1e853b3f>
- Balconi, M., Crivelli, D., & Vanutelli, M. E. (2017). Why to cooperate is better than to compete: brain and personality components. *BMC neuroscience*, 18, 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12868-017-0386-8>
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Stewart, J. (2018). Flexible work arrangements and work-family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314-336. <https://doi.org/10.1177/1534484318787628>
- Bellezza, P., Paharia, D., & Keinan (2017). Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol. *Journal of Consumer Research*. DOI: <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw076>
- Cannizzo, F., Mauri, C., & Osbaldiston, N. (2019). Moral barriers between work/life balance policy and practice in academia. *Journal of Cultural Economy*, 12(4), 251-264. <https://doi.org/10.1080/17530350.2019.1605400>
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chabot, P. (2013). *Global Burnout*. Presses Universitaires de France.
- Chung, H. (2022). A Social Policy case for a four-day week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. [10.1017/S0047279422000186](https://doi.org/10.1017/S0047279422000186)
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of

- the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Erren, T. C., Mohren, J., & Shaw, D. M. (2021). Towards a good work-life balance: 10 recommendations from 10 Nobel Laureates (1996-2013). *Neuroendocrinology Letters*, 42(3), 135-140.
- Evans, T., Bira, L., Gastelum, J. et al. Evidence for a mental health crisis in graduate education. *Nat Biotechnol* 36, 282–284 (2018). <https://doi.org/10.1038/nbt.4089>
- Filippi, S., Peters, K., & Suitner, C. (2023b). Power to the people: A social identity perspective on organizational decentralization and employee well-being. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1002/casp.2725>
- Filippi, S., Salvador Casara, B. G., Pirrone, D., Yerkes, M., & Suitner, C. (2023a). Economic inequality increases the number of hours worked and decreases work–life balance perceptions: longitudinal and experimental evidence. *Royal Society Open Science*, 10(10), 230187. <https://doi.org/10.1098/rsos.230187>
- Fontinha, R., Easton, S., & Van Laar, D. (2019). Overtime and quality of working life in academics and nonacademics: The role of perceived work-life balance. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 173–183. <https://doi.org/10.1037/str0000067>
- Kets de Vries, M. F. (2014). Doing nothing and nothing to do: The hidden value of empty time and boredom.
- Kinman, G., & Johnson, S. (2019). Special section on well-being in academic employees. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 159. <https://doi.org/10.1037/str0000131>
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1-2), 41-60. <https://doi.org/10.1080/10911350802165478>
- Magadley, W. (2021). Moonlighting in academia: a study of gender differences in work-family conflict among academics. *Community, Work & Family*, 24(3), 237-256. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1678458>
- Martin, M. Y., & Stanfill, A. G. (2023). On the road to achieving work–life balance in academia. *Clinical and Translational Science*, 16(4), 553-556. <https://doi.org/10.1111/cts.13485>
- Myers, K.R., Tham, W.Y., Yin, Y. et al. Unequal effects of the COVID-19 pandemic on scientists. *Nat Hum Behav* 4, 880–883 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0921-y>
- Nicholls, H., Nicholls, M., Tekin, S., Lamb, D., & Billings, J. (2022). The impact of working in academia on researchers' mental health and well-being: A systematic review and qualitative meta-synthesis. *PLoS one*, 17(5), e0268890. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268890>
- Park, S., Kook, H., Seok, H., Lee, J. H., Lim, D., Cho, D. H., & Oh, S. K. (2020). The negative impact of long working hours on mental health in young Korean workers. *PLoS one*, 15(8), e0236931. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236931>
- Rafnsdóttir, G. L., & Heijstra, T. M. (2013). Balancing work–family life in academia: The power of time. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 283-296. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00571.x>
- Rosa, R. (2022). The trouble with 'work–life balance' in neoliberal academia: A systematic and critical review. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 55-73. <https://doi.org/10.1080/09589236.2021.1933926>
- Sallee, M. W., & Lewis, D. V. (2022). Hyper-separation as a tool for work/life balance: Commuting in academia. In *Work-Life Balance in Higher Education* (pp. 89-110). Routledge.
- Satinsky, E. N., Kimura, T., Kiang, M. V., Abebe, R., Cunningham, S., Lee, H., ... & Tsai, A. C. (2021). Systematic review and meta-analysis of depression, anxiety, and suicidal ideation among Ph. D. students. *Scientific Reports*, 11(1), 14370.
- Sverdlik, A., Hall, N. C., McAlpine, L., & Hubbard, K. (2018). The PhD experience: A review of the factors influencing doctoral students' completion, achievement, and well-being. *International Journal of Doctoral*

-
- Studies, 13, 361-388.
<https://doi.org/10.28945/4113>
- The mental health of PhD researchers demands urgent attention. *Nature*. 2019 Nov;575(7782):257-258. doi: 10.1038/d41586-019-03489-1. PMID: 31723298.
- Townsend, S. D. (2020). Strategies and tactics for achieving work–life integration as a junior faculty member. *Chemistry–A European Journal*, 26(17), 3658-3660. <https://doi.org/10.1002/chem.202000967>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Woolston C. Postdoc survey reveals disenchantment with working life. *Nature*. 2020;587: 505–508. pmid:33208965