



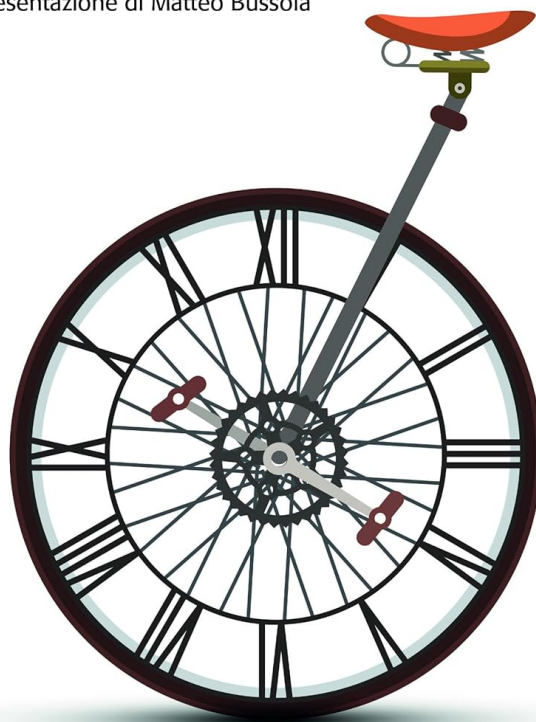
IN EQUILIBRIO DI MARCELLO RUSSO: UNA BUSSOLA PER NAVIGARE IL CONFINE LABILE TRA VITA PROFESSIONALE E LAVORATIVA

Pubblicato il 19 Novembre 2025 di Loia Francesca

MARCELLO RUSSO **IN EQUILIBRIO**

Un buon work-life balance è possibile

Presentazione di Matteo Bussola



il Mulino Guide

Categoria: [Recensioni](#)



Di Francesca Loia¹

¹Università degli studi della Campania "Luigi Vanvitelli"

Nel panorama odierno, sempre più dominato da ritmi accelerati e da una pervasiva iperconnessione digitale, il confine tra vita lavorativa e dimensione privata si dissolve progressivamente. Il lavoro, liberato dai tradizionali vincoli spazio-temporali, "segue" l'individuo in ogni momento e luogo, veicolato da dispositivi mobili, laptop e piattaforme collaborative che rendono costante l'accessibilità e la reperibilità. Parallelamente, la sfera privata viene reiteratamente interrotta da notifiche, messaggi e richieste in tempo reale, con un impatto tangibile sul benessere psico-emotivo dell'individuo. A ciò si aggiunge il diffondersi di una cultura della *busyness* – ovvero la sovrapposizione continua di impegni e l'ostentazione della costante occupazione – che alimenta l'illusione di efficienza e produttività, ma finisce per svuotare di significato il tempo personale e affaticare le risorse cognitive ed emotive. In tale contesto iperstimolato e caratterizzato dall'erosione delle barriere tra tempo professionale e personale, la riflessione sul *work-life balance* non solo si fa più urgente che mai, ma si impone come una delle priorità esistenziali e culturali del nostro tempo. A riconoscerne la cruciale rilevanza sono, in misura crescente, le nuove generazioni le quali – fortemente consapevoli degli effetti deleteri di una produttività senza confini – rivendicano con determinazione il diritto a una netta distinzione tra il lavoro e la vita privata, risignificando il concetto stesso di successo alla luce di valori quali l'equilibrio, la salute mentale e la qualità della vita.

Marcello Russo, docente di Organizzazione aziendale e Comportamento organizzativo all'Università di Bologna e studioso riconosciuto nel campo delle risorse umane e del benessere organizzativo, affronta questa sfida nel suo volume intitolato *"In equilibrio. Un buon work-life balance è possibile"*, pubblicato da Il Mulino nel 2024. Il libro si pone come guida teorica e pratica nel comprendere, decostruire e ricostruire l'idea di equilibrio in un mondo che raramente si concede tregua.

Il volume si struttura in cinque sezioni articolate in diciannove capitoli, seguendo un impianto progressivo che accompagna il lettore da una ricognizione teorica sull'evoluzione del tema fino all'elaborazione di soluzioni concrete. Nella prima parte, l'autore ricostruisce le principali tappe che hanno accompagnato la progressiva emersione del tema del *work-life balance* nel dibattito sociale e organizzativo, offrendo al contempo una definizione del concetto che ne valorizza la natura multidimensionale. La seconda sezione analizza i due principali filoni teorici attraverso cui si è interpretato il fenomeno. Da un lato, l'approccio individuale, che riconosce nel soggetto l'artefice primario del proprio equilibrio, capace di pianificare e implementare strategie per governare la complessità e piegarla ai propri bisogni valoriali.

Dall'altro, l'approccio sistemico-relazionale, che pone l'accento sull'interconnessione tra l'individuo e il tessuto sociale in cui è immerso, ritenendo che il *work-life balance* sia influenzato, e in parte determinato dalla qualità delle relazioni, dalle risorse disponibili e dal contesto socio-organizzativo. Il *work-life balance*, secondo l'autore, non può essere compreso appieno se non lo si riconduce alla disponibilità-scarso – di risorse materiali,



temporali, cognitive ed emotive che l'individuo ha a disposizione per far fronte alle molteplici richieste provenienti dalle diverse sfere della vita. Tempo, energia, supporto sociale, autonomia decisionale e accesso a servizi di conciliazione costituiscono elementi fondamentali per gestire la complessità del quotidiano. In tal senso, l'equilibrio non è un semplice atto di volontà individuale, bensì il risultato di una distribuzione più o meno equa e sostenibile delle risorse tra i domini della vita personale e professionale. Quando tali risorse sono carenti o squilibrate, il carico diventa insostenibile e l'armonia tra i ruoli si spezza, generando stress, conflitti e una profonda insoddisfazione esistenziale. In quest'ottica, l'equilibrio non è più un obiettivo esclusivamente individuale, ma un risultato collettivo da costruire attraverso pratiche condivise tra partner, famiglie, team di lavoro, organizzazioni e istituzioni, superando la logica delle scelte autoreferenziali che spesso generano esternalità negative. La terza parte del volume si sofferma sul ruolo centrale delle organizzazioni e, in particolare, delle figure apicali, considerate dal Professor Russo attori strategici nell'influenzare le traiettorie di equilibrio delle persone. Le decisioni quotidiane risultano spesso condizionate da fattori organizzativi, come la rigidità dell'agenda professionale, le politiche di welfare aziendale, nonché il grado di autonomia, flessibilità e supporto sperimentato sul posto di lavoro. In questo scenario, la figura del *leader equilibrista* emerge come attore chiave nella promozione di un autentico work-life balance all'interno delle organizzazioni. Si tratta di un modello di leadership consapevole e relazionale, capace di coniugare esigenze produttive con il rispetto del benessere individuale e collettivo. Il leader equilibrista non si limita a gestire tempi e obiettivi, ma assume un ruolo di regista delle condizioni abilitanti, facilitando flessibilità, ascolto e riconoscimento. Attraverso scelte organizzative inclusive e stili comunicativi empatici, egli plasma un clima culturale che legittima la cura di sé e degli altri come componente strutturale del successo lavorativo. In tal senso, il leader diventa non solo esempio, ma catalizzatore di un cambiamento sistemico verso modelli organizzativi più umani, sostenibili e generativi. Nella quarta parte, l'analisi si apre con un richiamo al *trickle-down effect*, sottolineando come le politiche pubbliche e le cornici culturali adottate a livello nazionale possano influenzare in modo significativo le pratiche quotidiane degli individui, orientando le scelte compiute per conciliare lavoro e vita privata.

L'attenzione si concentra sulle politiche di welfare e sull'impatto della cultura nazionale nella costruzione di un equilibrio sostenibile tra sfera professionale e dimensione personale. In questo ambito, l'autore affronta anche la delicata questione della parità di genere, ribadendo l'importanza di una più equa distribuzione del lavoro di cura e domestico all'interno dei nuclei familiari, come condizione imprescindibile per il raggiungimento di un'effettiva uguaglianza. Infine, nella quinta e conclusiva sezione, l'autore propone un ventaglio di azioni concrete, orientate al miglioramento delle condizioni di vita nelle organizzazioni e nella società nel suo complesso. Si tratta di un invito coraggioso e lungimirante a ripensare i modelli organizzativi, le abitudini individuali e le strutture sociali alla luce di un principio guida: il benessere non può essere considerato una dimensione privata e accessoria, ma deve diventare obiettivo condiviso, fondamento di una cittadinanza pienamente realizzata. L'autore, dunque, in modo magistrale mostra come il concetto stesso di equilibrio sia in evoluzione: non più una divisione netta tra "orario lavorativo" e "tempo libero", bensì un processo dinamico e fluido, in cui il soggetto negozia costantemente ruoli, aspettative e bisogni.

Nel corso dell'opera, il professor Russo menziona anche il ruolo della tecnologia che ha reso il lavoro sempre più "liquido", pervasivo e silenziosamente dilatato oltre i confini tradizionali. L'autore invita a guardare con occhio critico alla narrazione dominante sulla produttività digitale, mostrando come la costante connessione finisca



spesso per ridurre la qualità del tempo, intaccare la concentrazione e impoverire le relazioni personali. Con grande lucidità, viene evidenziato come le organizzazioni possano (e dovrebbero) farsi carico di questo fenomeno, promuovendo una cultura della disconnessione e adottando strumenti concreti, come il diritto a non essere sempre reperibili e di una gestione più umana della flessibilità oraria, al fine di costruire ambienti di lavoro più equilibrati e sostenibili.

L'approccio adottato dal professor Russo nel volume è multidisciplinare e ancorato sia alla letteratura scientifica (psicologia del lavoro, sociologia, management) sia all'esperienza empirica. Il testo è arricchito da casi studio, interviste e testimonianze che danno voce a lavoratori, manager, genitori e giovani professionisti. L'autore utilizza efficacemente strumenti narrativi e analitici per mostrare come il work-life balance non sia un traguardo statico, bensì un'attività continua di consapevolezza e rinegoziazione. Pur fondato su una base teorica solida, il libro è scritto con uno stile chiaro, diretto e accessibile. Le argomentazioni sono supportate da esempi concreti e da uno storytelling che coinvolge il lettore senza perdere rigore. Questa combinazione rende il testo adatto sia a un pubblico accademico, sia a manager, professionisti delle risorse umane, formatori e chiunque senta la necessità di riconquistare spazi personali sottratti dalle logiche odierne che ci proiettano costantemente in una veste professionale.

In conclusione, non esiste una formula univoca né una ricetta prescrittiva valida per tutti nel perseguimento del *work-life balance*. L'equilibrio tra vita professionale e personale si configura, piuttosto, come un processo dinamico e soggettivo, che ciascun individuo è chiamato a costruire nel tempo, in funzione della propria fase di vita, delle relazioni significative, dei ruoli sociali assunti e delle priorità esistenziali del momento. È una "quadra" personale da ricercare con consapevolezza, flessibilità e capacità di ascolto di sé, accettando che tale bilanciamento sia per sua natura instabile, mutevole e da rinegoziare costantemente alla luce del contesto e delle trasformazioni interiori. Tuttavia, questa responsabilità individuale non può prescindere dall'esistenza di realtà istituzionali e organizzative solide, capaci di offrire condizioni strutturali favorevoli, politiche inclusive e modelli culturali che rendano concretamente accessibile la possibilità di un equilibrio sostenibile. Solo in presenza di un terreno fertile – fatto di norme, pratiche e riconoscimenti – i professionisti di oggi possono davvero percorrere la strada verso un'armoniosa integrazione tra lavoro e vita. Ciascuno di noi dovrebbe coltivare interiormente l'immagine della persona che aspira a diventare, una figura ideale che agisca come bussola etica ed esistenziale, orientando le scelte e i comportamenti del presente nella direzione di un futuro coerente con i propri valori più autentici. *In equilibrio. Un buon work-life balance è possibile*, dunque, si inserisce nel dibattito contemporaneo con una posizione tanto equilibrata quanto radicale: non basta agire sul singolo per migliorare il work-life balance. Serve un cambiamento sistemico, culturale, organizzativo e persino tecnologico. Il libro, con spirito analitico, propone una visione integrata, in cui l'equilibrio è frutto dell'interazione tra consapevolezza individuale, contesto relazionale e responsabilità istituzionale. È solo in questa triangolazione che può nascere un nuovo modo di concepire il tempo e il lavoro. Marcello Russo ci offre uno strumento prezioso per decifrare e affrontare la complessità del nostro tempo. In un'epoca in cui il digitale ci tartassa di input e annulla le soglie tra pubblico e privato, il libro ci invita a ritrovare un centro: personale, relazionale e sociale. È un'opera che unisce rigore e umanità, utile per riflettere, ma soprattutto per agire. Ci sono momenti nella traiettoria professionale in cui teoria ed esperienza si incontrano con particolare intensità, offrendo occasioni preziose di riflessione e riorientamento. In una fase di transizione personale e crescita



lavorativa, segnata anche dall'ingresso nella genitorialità, *In equilibrio* si è rivelato per me molto più di un semplice contributo teorico: è stato un compagno di viaggio capace di offrire strumenti concreti e una visione autenticamente umana del difficile esercizio di conciliare la sfera lavorativa con quella familiare. Le riflessioni di Russo mi hanno restituito non solo risorse pratiche, ma anche una prospettiva di fiducia: quella secondo cui un equilibrio autentico (pur instabile, mutevole e in costante divenire) è possibile e accessibile a chi scelga di affrontare questa sfida con pazienza, lucidità e consapevolezza. È un invito gentile, ma profondo, a prendersi cura del proprio tempo e a riscoprire la propria identità al di là dei ruoli, dentro uno spazio più autentico e sostenibile.