

**Un cambio di prospettiva sulla conciliazione vita lavoro:  
dall'implementazione dei servizi aziendali alla gestione del  
tempo. Una ricerca sulle piccole e medie imprese di Reggio  
Emilia / A Change of Perspective on Work-life Balance: from a  
Corporate Services Implementation to Time Management. A  
Study on Small and Medium-sized Enterprises of Reggio Emilia**

Francesca Mattioli, Matteo Rinaldini

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (Italy)

---

**Abstract**

Work-life reconciliation is one of the current issues within the political and academic debate. This article describes at first the evolution of the concept of work-life reconciliation through an interdisciplinary review of the literature. Second, the article proposes a synthesis of organizational and business reflection and practice; starting from a critical interpretation of mainstream literature and of related controversial results in terms of work-life reconciliation practices, the article goes on to offer a working hypothesis, which takes explicitly into account Thompson's theoretical framework added to a new one: the territorial work-family culture. The evolution of the concept of reconciliation inevitably leads to consider this fourth dimensions that affects the

systemic level. Through the collection of 777 questionnaires, the analysis took into consideration the identification of each dimension's role, roles that contribute to creating an organizational work-family culture, both within the organizations and in the whole territory.

**Keywords:** work-life reconciliation, organizational culture, human resource practices.

## 1. La conciliazione vita lavoro: evoluzione di un concetto

A partire dagli anni novanta il tema della conciliazione vita-lavoro ha assunto una posizione rilevante all'interno del dibattito politico, tanto da diventare, nel discorso pubblico, una delle priorità nell'agenda dei governi dei paesi occidentali ed essere considerato uno degli snodi strategici verso cui far convergere politiche del lavoro, politiche sociali e politiche di pari opportunità (Saraceno 2006).

Al di là del recente processo di regolamentazione normativa in materia di conciliazione, la questione della conciliazione vita-lavoro è oggetto di dibattito all'interno delle scienze sociali ed economiche italiane fin dagli anni settanta e appare trasversale a diversi campi disciplinari<sup>1</sup>. E' possibile individuare due tendenze di sviluppo del dibattito sulla conciliazione.

La prima tendenza è definibile come «processo di degenderizzazione» della questione conciliazione (Riva e Zanfrini 2010). Ripercorrendo il dibattito che si è sviluppato in ambito sociologico ed economico, infatti, è possibile identificare una graduale propensione ad emancipare il tema della conciliazione vita-lavoro dal ristretto ambito femminile e a ricondurla in un alveo *bipartisan* rispetto al genere e più articolato rispetto alle categorie di soggetti coinvolti o coinvolgibili (Bosoni 2014; Mazzucchelli 2011; Ruspini 2013; Zajczyk e Ruspini 2008). Ciò non significa naturalmente che la questione femminile si sia esaurita o sia stata relegata a questione marginale all'interno del dibattito culturale e politico, ma è evidente, che, rispetto agli anni settanta, si sia

---

<sup>1</sup> Per una esaustiva rassegna sul tema, si vedano Trifiletti 2010; Naldini e Saraceno 2011. Il tema è stato affrontato in modo particolare dal punto di vista delle politiche della famiglia e del *welfare* da: Bould e Crespi 2008; Donati 2005; Donati 2008; Donati e Prandini 2008.

logorato il «monopolio femminile» sul tema della conciliazione vita-lavoro (Bombelli 2003; Piazza 2006; Biancheri 2006). Il concetto di conciliazione vita-lavoro è passato così dal rappresentare la premessa per l'inclusione e la qualità della vita e del lavoro delle donne a rappresentare la premessa fondamentale della qualità del vivere sociale di tutti i cittadini (Trifiletti 2010). Le ricadute progettuali di questo spostamento (o estensione) del tema conciliazione vita-lavoro non sono di poco conto. In molti, infatti, hanno evidenziato che con il passare del tempo gli interventi di conciliazione vita-lavoro hanno coltivato la tendenza alla fuoriuscita dai confini delle politiche di genere, allargando il proprio raggio d'azione nell'ambito della gestione delle risorse umane (Cuomo e Mapelli 2007; Castellucci *et al.* 2009).

La seconda linea di sviluppo del dibattito è quella definibile come tendenza all'emancipazione della conciliazione vita lavoro dalla dimensione familiare. L'entrata in crisi del «sistema famiglia-lavoro» (Pleck 1977) ha indubbiamente rappresentato lo stimolo principale per mettere a fuoco il problema della conciliazione in termini di tempi da dedicare alle responsabilità famigliari e tempi di lavoro (Saraceno 2006). La crisi del sistema suddetto e la presenza sempre più importante delle donne nel mercato del lavoro, infatti, hanno rimesso in discussione il sistema di conciliazione precedente, in cui la donna, con il ruolo di responsabilità che le era assegnato nella famiglia, rappresentava il principale punto di riferimento del processo di conciliazione (Crouch 1999; Saraceno e Naldini 2004; Reyneri 2007). Negli ultimi anni, tuttavia, le trasformazioni culturali e sociali, unitamente ai cambiamenti della domanda di lavoro, hanno determinato un graduale spostamento del *focus* della conciliazione, dall'esclusivo ambito dei tempi di cura della famiglia<sup>2</sup> (che a loro volta si sono ulteriormente estesi e articolati e hanno ampliato il loro significato) all'ambito dei tempi di cura di sé, sia nella gestione quotidiana, sia nella gestione delle fasi che attraversano la vita intera (Ghislieri e Piccardo, 2003; Haas 2005; Pfau-Effinger 2005; 2006; Hobson *et al.* 2008). In sostanza, in accordo con Naldini e Saraceno (2011, 14) «sia gli uomini che le donne [...] finiscono per avere meno tempo per sé. Ciò non significa solo il tempo per il riposo

---

<sup>2</sup> La psicologia e la sociologia della famiglia statunitensi hanno a lungo approfondito il problema esclusivamente come conflitto fra la vita lavorativa e vita familiare. Per una rassegna esaustiva in merito si veda Perry-Jenkins *et al.* 2000; Greenhause e Sing, 2003.

o per le attività ludiche. Significa anche [...] tempo per la partecipazione sociale e politica e per la vita di relazione al di fuori della famiglia».

Dunque la messa in discussione delle relazioni «conciliazione/ambito femminile» e «conciliazione/ambito familiare», si presenta oggi come un potenziale elemento di rottura con il passato. Tutto ciò può, tuttavia, declinarsi in una sorta di processo di individualizzazione della questione conciliazione vita-lavoro che inevitabilmente richiama la questione delle relazioni di potere nei luoghi di lavoro e nella società in generale. Inoltre, la crisi degli assunti relativi all'interfaccia vita-lavoro (ad esempio l'assunzione della sfera di vita come sfera familiare; l'assunzione della sfera di cura alla famiglia come sfera femminile; l'assunzione di confini netti tra tempi dell'ambito produttivo e tempi dell'ambito riproduttivo), non sembrano evitare il rischio di nuove reificazioni, a partire dalla individuazione del tempo di lavoro come distinto dal tempo di vita.

## **2. Conciliazione vita lavoro e studi organizzativi**

Parallelamente alle linee di sviluppo del dibattito sulla conciliazione a cui si è accennato sopra, negli ultimi anni si è affermata l'idea che la conciliazione vita lavoro sia una questione da affrontare anche in termini organizzativi. Senza l'ambizione di svolgere una rassegna esaustiva della letteratura in materia, di seguito si intende riportare in modo schematico alcune delle interpretazioni più diffuse in campo organizzativo riguardanti il tema della conciliazione vita-lavoro.

### ***2.1 La conciliazione come attenuazione del conflitto di ruolo.***

In una prospettiva tipicamente funzionalista, la questione della conciliazione è stata interpretata in relazione alle potenziali forme emergenti di conflitto inter-ruolo, che in questo caso sarebbe determinato da richieste provenienti dal ruolo di lavoro e da un ruolo non di lavoro (famigliare o altro) che possono essere, per alcuni aspetti, incompatibili (Greenhouse e Beutell 1985). Ipotizzato (e in alcuni casi misurato con strumenti di rilevazione psicometrici) l'effetto disfunzionale che il conflitto tra tempi di vita e tempi di lavoro ha sulla prestazione lavorativa e sullo stress individuale, questa

interpretazione si propone di circoscriverne l'impatto negativo, identificando quali condizioni e risorse possano rendere più sinergica la partecipazione degli attori ai ruoli potenzialmente confliggenti. Tutto ciò chiaramente all'interno di una cornice di soddisfacimento di bisogni di integrazione e di adattamento del sistema organizzativo (attraverso il buon funzionamento delle sue parti) all'ambiente.

## **2.2 La conciliazione come strumento di competitività.**

Un ulteriore impulso all'interesse delle discipline organizzative per il tema della conciliazione vita-lavoro appare nella sottolineatura, proposta da alcune riflessioni teoriche, di due fattori strettamente collegati tra loro: il cambiamento della domanda di lavoro da parte delle imprese e la crescente importanza attribuita, dagli anni ottanta, allo *strategic human resource management* (Scapolan 2008). Rispetto alla prima dimensione, si sostiene che l'affermazione e l'estensione di una logica di *market oriented governance of labour* (Alves *et al.* 2007), unitamente al modello di concorrenza iper-competitiva che si accompagna ai processi di globalizzazione, ha determinato cambiamenti profondi nella domanda di lavoro da parte delle imprese. Tra i cambiamenti più significativi della domanda di lavoro si trova senz'altro la ri-articolazione della richiesta dei tempi di lavoro, che ha seguito diverse traiettorie, talvolta contraddittorie (frantumazione dei confini tra i tempi di lavoro e di non lavoro, estensione del tempo di lavoro, aumento dei ritmi lavorativi, estemporaneità dei periodi lavorativi, ecc.). In questa accezione, la questione si pone quindi nei termini della esaltazione della nozione di flessibilità. Allo stesso tempo, nelle discipline organizzative si è insistito sull'idea che le risorse umane rappresentano un ruolo chiave per il successo dell'organizzazione. Ne consegue che l'attrazione e il mantenimento dei talenti sul mercato, la valorizzazione del capitale umano, la valorizzazione delle diversità presenti all'interno dell'organizzazione, lo sviluppo delle diverse competenze e soprattutto la combinazione di tutto ciò con altri *asset* materiali e immateriali dell'organizzazione possono rappresentare la chiave per il successo dell'impresa.<sup>3</sup> In questa prospettiva la

---

<sup>3</sup> Si veda, rispetto all'approccio in termini di incremento della produttività o delle *performance* aziendali, Bevan *et al.* 1999; Chincichilla *et al.* 2011; Konrad e Mangel 2000; De Biase 2002; Castellucci *et al.* 2009; Bombelli 2010; sul miglioramento della motivazione dei lavoratori, Coccozza e Cilona, 2011; sull'incremento delle *performance* aziendali e dell'attrattività del personale aziendale nella fase di *recruitment*, Beauregard e Henry 2009; sulla valorizzazione delle competenze delle risorse umane, Piazza

*resource based view* (Barney 1991) è spesso la proposta teorica di riferimento. La conciliazione è qui proposta come funzionale alla «estrazione» di valore competitivo dalle risorse umane inserite nell'organizzazione e la ricerca di una migliore conciliazione tra vita e lavoro è finalizzata all'acquisizione degli ipotizzati vantaggi enunciati dalla letteratura. Il rovesciamento di prospettiva, dall'interfaccia tra vita lavoro come «conflitto da gestire» all'interfaccia vita lavoro come «potenziale fonte di valore», si traduce anche in nuove definizioni terminologiche della questione conciliazione. Non a caso negli ultimi anni si sono diffuse definizioni come *work-life harmony* o *work-life enrichment* (Ghislieri e Colombo 2014).

### **2.3 La conciliazione come vincolo sociale.**

L'istituzionalismo (o neo-istituzionalismo) di matrice sociologica ha prodotto diversi contributi sul tema della conciliazione anche in ambito organizzativo, ove si inserisce l'approccio alla «organizzazione sociale totale del lavoro» (Borghi e Rizza 2006; Glucksmann 1995 e 2005). In questa prospettiva, la ricerca di legittimazione istituzionale è per l'impresa una linea guida imprescindibile per la propria sopravvivenza. Per utilizzare una terminologia coerente con l'approccio istituzionalista, i mutamenti che si verificano all'interno dell'ambiente istituzionale dell'organizzazione, una volta riconosciuti e, dunque, costituenti e strutturanti il campo organizzativo, non possono che esercitare una pressione di cambiamento dell'organizzazione stessa. L'analisi di qualsiasi attività lavorativa e la modalità in cui essa si forma o si riproduce deve necessariamente mettere in relazione tutte le diverse forme di lavoro e le trasformazioni che intercorrono nell'istituzione lavoro (Borghi 2007). In altri termini, i cambiamenti degli stili di vita delle donne e in generale di tutti i cittadini, i mutamenti sociali e culturali, i cambiamenti normativi di diverso tipo e livello, le trasformazioni dell'istituzione familiare, del *welfare*, delle istituzioni regolatrici dei mercati e in generale di tutte le istituzioni *hard* e *soft* non possono che esercitare pressioni a cui le organizzazioni sarebbero inevitabilmente portate a rispondere. Le azioni progettuali in termini di conciliazione vita-lavoro riconducibili a questa prospettiva partono dall'assunzione delle rigidità organizzative nel riconoscimento di vincoli sociali

---

2007; sul *commitment* dei lavoratori, Roehling *et al.* 2001; sulla gestione e la limitazione di stress e fatica, Tausig e Fenwick 2001; Halpern 2005.

(istituzionalizzati o quanto meno a uno stadio di elevata istituzionalizzazione) e sono orientate alla trasformazione delle organizzazioni per attenuare le criticità di conciliazione di cui i soggetti e le loro famiglie si fanno carico (De Pasquale 2012). Si tratta, dunque, di una sorta di invasione del campo organizzativo per orientare la strutturazione dello stesso.

#### ***2.4 I limiti degli approcci tradizionali***

Questo insieme di riflessioni ha indubbiamente fatto crescere l'attenzione sulla conciliazione e ha contribuito a svolgere una funzione sensibilizzante rispetto al tema. Tuttavia, i progressi sul piano teorico non sono stati quelli sperati e anche i risultati in termini di aumento della conciliazione vita-lavoro all'interno delle organizzazioni sono stati limitati. Ciascuna delle interpretazioni descritte brevemente sopra, infatti, mostra limiti analitici che mettono in discussione la loro capacità di incidere efficacemente in termini progettuali.

Infatti l'impostazione definita «conciliazione vita lavoro come attenuazione del conflitto di ruolo» rientra pienamente in una logica di strumentalità funzionale delle risorse umane alle esigenze dell'impresa assumendo la predeterminazione del sistema organizzativo rispetto agli attori e riproponendo su un piano progettuale un approccio adattivo delle risorse umane all'impresa. D'altra parte diversi studiosi (Neri 2008; Neri, Mattioli e Rinaldini 2013) hanno ritenuto insufficiente la dichiarazione d'intenti contenuta nell'impostazione *resource-based*, relativa alla valorizzazione delle persone, per riconoscerne un carattere costitutivo della realtà organizzativa. Detto ciò, si può osservare che in tali impostazioni la progettazione di strumenti per la risoluzione del conflitto vita-lavoro si è risolta perlopiù nell'implementazione di misure che presuppongono un'ottica «curativa», ovvero che tendono ad alleviare le conseguenze derivanti dalla mancata conciliazione più che agire sulle cause. Spesso, inoltre, in seguito a indagini psicometriche (studi di clima, analisi motivazionali, misurazione dello stress da lavoro, ecc.), si propongono interventi di riprogettazione micro che ripercorrono la tradizione che va dalla scuola socio-tecnica fino alle proposte di Hackman e Oldham (1980). Spesso la conciliazione si riduce a una «banale» questione di progettazione micro-organizzativa, assimilabile a quella, altrettanto dibattuta, della flessibilità del lavoro, riproponendo le criticità - più volte evidenziate da Maggi (1990;

2003; 2011) - dell'azione di *design*, cui né la riflessione teorica né la prassi tradizionale sono riuscite (sinora) a trovare e proporre rimedio. Inoltre la prevalenza delle proposte di ri-progettazione a livello micro messe in campo spesso si accompagna con politiche di supporto psicologico (*counseling, coaching, ecc.*) e di (ri-)addestramento e formazione e qualora si proponano riflessioni su casi specifici lo si fa, comunque, al fine di individuare le *best-practices* della conciliazione, ovvero, strumenti di progettazione in ultima istanza deboli. Un ulteriore aspetto rende complessa l'analisi e la proposta di efficaci interventi a supporto delle possibilità di conciliazione vita-lavoro in un'ottica *mainstream*: la questione dei confini organizzativi (Mattioli 2012). Infatti la maggior parte degli studi empirici realizzati sul tema si è prevalentemente limitata a esplorare i fabbisogni in termini di flessibilità e servizi di un *target* di lavoratori appartenenti alla stessa azienda e ha confinato le necessità o gli ostacoli alla soddisfazione all'interno delle mura aziendali. In altri termini per il *mainstream* il campo di azione organizzativa sembra risolversi all'interno della singola azienda, mettendo in evidenza problemi di sostenibilità e di giustizia sociale.

Quando invece la conciliazione è stata assunta come vincolo sociale e la prospettiva teorica di ispirazione ha riconosciuto i debiti nei confronti della fenomenologia organizzativa (come il neo-istituzionalismo di matrice sociologica di cui si è detto), traducendosi in un «funzionalismo debole» (Vaira 2010), gli interventi si sono qualificati prevalentemente come pressioni situabili al livello dell'ambiente istituzionale (ad esempio la generazione di normative al livello europeo, nazionale o locale; specifici accordi quadro tra le parti sociali; innovazioni diffuse da comunità epistemiche e/o imprenditori istituzionali) che hanno una potenziale capacità di impatto sulle dinamiche organizzative solo indiretta. Le proposte costruite all'interno di questa prospettiva tendono infatti a rinunciare più o meno esplicitamente a indicazioni di progettazione organizzativa, delegando l'intervento di conciliazione a soggetti esterni all'impresa (il legislatore, l'innovatore istituzionale, la comunità epistemica, ecc.).

Chi scrive ritiene che, nonostante i limiti analitici riscontrati nelle impostazioni *mainstream*, evitare di affrontare la questione della conciliazione vita lavoro in termini organizzativi rappresenti un impoverimento della riflessione e soprattutto un restringimento delle possibilità di intervento. Nell'affrontare il tema risulta dunque utile, da un lato considerare la dimensione organizzativa tentando di evitarne i limiti

delle impostazioni *mainstream* e le conseguenti ricadute progettuali di natura «curativa», dall'altro assumere problematicamente la questione dei confini organizzativi e quindi il contesto in cui le organizzazioni sono situate. Nel prossimo paragrafo si propone un quadro teorico coerente con queste premesse.

### **3. Il quadro teorico della ricerca: l'analisi della cultura di conciliazione**

Partendo dall'assunto che conciliazione vita-lavoro riguarda tanto la sfera personale quanto la sfera lavorativa, la questione conciliazione si riferisce necessariamente alla risoluzione di problemi personali/familiari dell'individuo, ma ciò non esclude il fatto che in azienda essa possa configurarsi come una strategia di investimento sulle risorse e sul capitale umano. Il ruolo delle organizzazioni nel gestire l'interfaccia vita-lavoro è dunque fondamentale (Bombelli 2010; Cuomo e Mapelli 2007).

Secondo Thompson *et al.* (1999) un'organizzazione attenta all'equilibrio vita lavoro deve tenere conto di quattro fattori interrelati (Ghislieri e Colombo 2014): cultura e clima organizzativo attenti alla vita extra-lavorativa dei dipendenti; applicazione di pratiche e di politiche a sostegno della conciliazione vita lavoro; sostegno a relazioni di lavoro rispettose delle responsabilità familiari dei lavoratori; revisione di processi, sistemi, strutture e pratiche di lavoro che determinano inefficienze e che portano alla creazione di stress e fenomeni di *overworking* sui lavoratori.

Dei quattro fattori citati sopra appare utile concentrarsi sul primo, quello relativo a «cultura e clima organizzativo attenti alla vita extra-lavorativa dei lavoratori». La cultura organizzativa, fatta di valori e di norme condivise in azienda, si riflette nelle relazioni interpersonali tra i lavoratori e tra lavoratori e management e diventa un mediatore indispensabile tra la presenza delle politiche e la loro efficacia (Judiesch e Lyness 1999). La cultura incide sulla sensibilità del management e sulle risorse umane in generale rispetto alla risoluzione delle problematiche di conciliazione e quindi permette di agire efficacemente sullo «stress da mancata conciliazione». Molte analisi mettono in luce in modo chiaro i benefici prodotti dalla crescita di una cultura organizzativa pro-conciliazione, ma meno evidente risulta il ruolo giocato dalle singole dimensioni della cultura (Andreassi e Thompson 2004). «Comprendere il ruolo delle

singole dimensioni risulta invece importante per l'organizzazione al fine di individuare i fattori che più di altri sono in grado di influenzare la conciliazione in contesti lavorativi specifici. Ciò diviene particolarmente importante laddove si vogliano pianificare nuovi interventi a sostegno dell'equilibrio lavoro-famiglia (Ghislieri e Colombo 2014, 36)».

Diverse sono le definizioni di «cultura di conciliazione» che emergono dall'analisi della letteratura, e numerose risultano essere le dimensioni attraverso le quali è possibile valutarla. Nel presente articolo si assume il *framework* teorico di Thompson *et al.*, i quali definiscono la «cultura di conciliazione» come «assumptions, values and beliefs, regarding the extent to which an organization supports the integration of employees work values and family life» (Thompson *et al.* 1999, 394). Per gli stessi autori la «cultura di conciliazione» è valutabile attraverso l'analisi di tre dimensioni principali: il «tempo richiesto dall'organizzazione», «le conseguenze dell'utilizzo di strumenti e misure di conciliazione sulla carriera» e «il supporto del management». Il «tempo richiesto dall'organizzazione» si riferisce non solo alla quantità di ore lavorative previste dal contratto che il lavoratore è tenuto a prestare, ma tiene in considerazione anche le aspettative di lavoro extra che l'organizzazione richiede al lavoratore stesso. Le «conseguenze dell'utilizzo di strumenti e misure di conciliazione sulla carriera» indica il grado di percezione positiva o negativa dei lavoratori rispetto all'applicazione pratica di tali strumenti sul piano della carriera. Il «supporto del management» misura l'attenzione e la sensibilità del management (comportamenti di sostegno) nei confronti delle esigenze familiari individuali dei lavoratori offrendo anche l'assistenza necessaria alla risoluzione dei problemi. A queste tre dimensioni è possibile accostarne una quarta che incide a livello macro, ma che spesso viene considerata e analizzata in modo separato: la dimensione contestuale, ovvero la «cultura conciliativa del territorio» in cui si situano le organizzazioni. Con questa definizione ci si riferisce ad una molteplicità di aspetti inerenti al sistema di welfare esistente (Esping-Andersen 1990; Lewis 1992; Trifiletti 2006), l'attenzione degli enti locali al tema della conciliazione e i servizi pubblici/privati del territorio (Golfarelli e Piazza 2006). Nella creazione di una cultura di conciliazione gli attori coinvolti vanno oltre individui, famiglie e aziende. Operatori pubblici e privati erogatori di servizi contribuiscono in diversi modi a produrre politiche e misure favorevoli che concorrono a generare una cultura che porta alla creazione non solo di spazi aziendali, ma di interi territori attenti al miglioramento dell'equilibrio vita

lavoro dei lavoratori (Piazza 2006). A fianco della cultura di conciliazione che si sviluppa nelle organizzazioni aziendali è dunque necessario considerare la «cultura conciliativa del territorio», intesa come l'insieme di servizi pubblici/privati di supporto all'assistenza e alla cura, servizi di *time saving* offerti a sostegno della conciliazione dei lavoratori e delle lavoratrici e il coordinamento degli orari dei servizi pubblici e dei servizi in generale con i tempi di lavoro (Donati e Prandini 2009; Calafà e Menegatti 2005).

Emerge quindi la necessità di trattare il tema della conciliazione considerando tutti gli elementi di complessità che la caratterizzano, ovvero tenendo insieme sia gli aspetti che incidono a livello micro/meso (l'individuo e l'organizzazione), sia gli aspetti situabili a livello macro (il territorio), ovvero allargando l'analisi a livello sistemico (Lewis e Den Dulk 2010).

Brannen (2005) tuttavia avverte che l'implementazione di pratiche e politiche di conciliazione così come la presenza di una «cultura di conciliazione» all'interno e/o all'esterno delle organizzazioni non sono sufficienti a garantire un'azione efficace sullo «stress da mancata conciliazione». Le misure di conciliazione proposte, infatti, si declinano spesso in aumento della flessibilità lavorativa e individualizzazione del rapporto di lavoro. «Flexibility is typically sold to employees as enabling them to connect their work and non-work worlds; these are sometimes described as 'win-win solutions' tailored to individual needs whereby both work and family demands can be optimally addressed» (Brannen 2005, 116). Tutto ciò produce una situazione in cui il confine tra tempo di lavoro e tempo di non-lavoro è sempre più sfumato, la «ratio economica» tipica dell'ambito lavorativo tende ad invadere la sfera extra-lavorativa e la responsabilità di gestire la conciliazione vita e lavoro è scaricata sui singoli individui (con la speculare deresponsabilizzazione del management).

Anche in presenza di un incremento di autonomia percepita, le conseguenze paradossalmente possono essere non l'aumento di benessere, ma piuttosto la sensazione vivere affannosamente e a-riflessivamente un «presente esteso» e di essere disconnessi da esperienze temporali condivise e collettive, in quanto ciascun individuo è costretto e concentrato a costruire e negoziare la propria dimensione di conciliazione. In altri termini, la questione conciliazione vita lavoro non è riconducibile semplicemente ad una dimensione tecnica e all'introduzione di pratiche e politiche adeguate. Queste ultime in

assenza di meccanismi di integrazione e coordinamento capaci di compensare i processi di disgregazione a cui si è accennato sopra, possono produrre effetti perversi. «Without any *institutional or group mechanisms* ..., the individual is left to ‘cope’ alone. He or she must negotiate on an individual basis with their employers, for example to work flexibly, and must draw upon their own sources of support» (Brannen 2005, 118). I meccanismi istituzionali e di gruppo possono essere molteplici. La letteratura riconosce, tuttavia, particolarmente importante in tema di conciliazione l’impatto della legislazione (Esping-Andersen e Regini 2000; Del Boca e Rosina 2009) e il ruolo ricoperto dalle relazioni industriali (Calafà 2001; Calafà e Menegatti 2005) nei diversi livelli territoriali.

Considerando dunque la complessità del quadro teorico di riferimento e le caratteristiche e i vincoli emersi rispetto alla realtà che si è voluta analizzare si è inteso comprendere il ruolo delle singole dimensioni che contribuiscono a creare una cultura di conciliazione cercando di individuare se ci sono fattori che influiscono più di altri e in che modo le dimensioni interagiscono tra loro e sul fenomeno.

#### 4. La ricerca

La ricerca intende comprendere le relazioni tra le quattro dimensioni (il «tempo richiesto dall’organizzazione»; le «conseguenze dell’utilizzo di strumenti e misure di conciliazione sulla carriera del territorio», il «supporto del management» e la «cultura conciliativa del territorio») individuate dalla letteratura a cui si è fatto riferimento sopra e ricomprese nel *framework* teorico e tra queste quattro e la percezione di «stress da mancata conciliazione».



Fig. 1 Il framework teorico della ricerca

#### **4.1 Il caso di studio**

Viste le caratteristiche del *framework* teorico cui ci si riferisce si impone la necessità di non limitare lo studio ad una singola organizzazione o ad una rete di imprese ma di estenderlo ad uno specifico ambito territoriale. La ricerca si è svolta a Reggio Emilia, provincia dell'Emilia Romagna di circa 530.000 abitanti, un territorio caratterizzato da un contesto economico composto da piccole e medie aziende industriali. Gli indicatori relativi al mercato del lavoro, al tempo della ricerca, indicano tassi di partecipazione al lavoro molto elevati rispetto alla media nazionale. Tuttavia esiste una differenza tra il tasso di partecipazione provinciale maschile e quello femminile di quasi 20 punti percentuali (dato 2010), nonostante la presenza di una specifica legge regionale volta alla promozione della occupazione femminile, la L.R. 17/2005.

Reggio Emilia è inoltre caratterizzata dalla presenza diffusa di «comitati di parità» nelle associazioni datoriali e nelle organizzazioni sindacali e di organismi pubblici preposti alla valutazione delle scelte politiche di *governance* e all'impatto delle stesse sui tempi di vita e di lavoro. Nel 2010 la Camera di commercio locale ha istituito un comitato per l'imprenditoria femminile. Il Comune di Reggio Emilia nello stesso periodo ha attivato la Consulta dei tempi e degli orari cittadina e la Consulta per la conciliazione con funzioni di progettazione condivisa, sostegno e diffusione di politiche di conciliazione. Nella stessa direzione di promozione tutela della occupazione femminile la Provincia di Reggio Emilia ha costruito il Forum provinciale delle donne. Nel 2010, inoltre, sono state siglate due importanti intese tra enti locali, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali e altri soggetti del territorio (Università di Modena e Reggio Emilia, AUSL-RE, Azienda ospedaliera Arcispedale, Ufficio scolastico provinciale, CIF provinciale, Consigliera di parità provinciale): l'«Accordo quadro del Comune di Reggio Emilia per la competitività, sostenibilità e lo sviluppo territoriale e la coesione sociale attraverso la promozione e lo sviluppo di politiche integrate di conciliazione/armonizzazione» e il Protocollo d'Intesa «Conciliazione vita e lavoro» promosso dalla Provincia di Reggio Emilia e dalla Consigliera di Parità provinciale.

Il contesto in cui si è svolta la ricerca, dunque, registra la presenza di numerosi e diffusi meccanismi istituzionali e di gruppo finalizzati al coordinamento, sostegno e diffusione delle pratiche di conciliazione.

#### **4.2 Obiettivi della ricerca**

La ricerca esplora la possibilità di applicare un modello quadridimensionale («tempo richiesto dall'organizzazione», «le conseguenze dell'utilizzo di strumenti e misure di conciliazione sulla carriera» «il supporto del management» e «cultura conciliativa del territorio») all'interno di un campione definito. I risultati non implicano dunque una validità esterna. Il modello infatti non ambisce a generalizzazioni dei risultati su popolazioni più vaste di quella considerata.

A fronte dell'obiettivo generale di comprendere le relazioni tra le quattro dimensioni ricomprese nel *framework* teorico e tra queste quattro e la percezione di «stress da mancata conciliazione», gli obiettivi specifici della ricerca sono essenzialmente i seguenti:

- descrivere le relazioni che intercorrono tra le dimensioni individuate;
- individuare se le dimensioni che contribuiscono alla creazione di una cultura di conciliazione incidono sullo «stress da mancata conciliazione» percepito dai lavoratori e dalle lavoratrici;
- identificare come le dimensioni individuate si relazionano tra loro e in che modo, a loro volta, incidono sullo «stress da mancata conciliazione».

#### **4.3 Metodologia della ricerca**

Il disegno di ricerca ha previsto l'uso di tecniche qualitative e quantitative di raccolta dei dati. Partendo dal *framework* teorico di Thompson *et al.* (1999) integrato con la dimensione territoriale, in una fase iniziale la ricerca ha previsto interviste con diversi testimoni privilegiati del mondo economico e sociale del territorio che ha consentito di verificare come le dimensioni cui ci si riferisce si declinano nel contesto specifico reggiano<sup>4</sup>. L'analisi congiunta della letteratura sul tema (tra gli altri: Thompson *et al.* 1999; Ghislieri e Colombo 2014, Calafà 2001) e delle interviste qualitative ha reso possibile generare un questionario da somministrare ai lavoratori e alle lavoratrici del

---

<sup>4</sup> I testimoni privilegiati appartengono alle seguenti organizzazioni: Associazioni di categoria del territorio; organizzazioni sindacali dei lavoratori; camera di Commercio di Reggio Emilia; assessorato pari opportunità del Comune di Reggio Emilia; assessorato attività produttive del Comune di Reggio Emilia; Consiglieria di parità provinciale; assemblea della consulta dei tempi e degli orari cittadina; associazioni femminili.

territorio. Il questionario, costituito da 120 item è stato strutturato in 3 sezioni: la prima raccoglie domande relative alla condizione socio anagrafica, i carichi familiari e la situazione lavorativa del lavoratore; la seconda parte mira ad esplorare le quattro dimensioni emerse dalla sintesi e dalla elaborazione delle interviste qualitative, ovvero: il «tempo richiesto dall'organizzazione» (6 item), le «conseguenze dell'utilizzo di strumenti e misure di conciliazione sulla carriera» (6 item), il «supporto del management» (6 item), la «cultura conciliativa del territorio» (4 item). La dimensione «tempo richiesto dall'organizzazione» è stata esplorata attraverso item che propongono situazioni riconducibili alla possibilità di gestire il proprio orario di lavoro in modo flessibile rispettando il più possibile le proprie esigenze familiari e personali. La variabile è dunque da intendersi come tempo lavoro richiesto dall'organizzazione secondo modalità tali che permettano al lavoratore di gestire anche la propria famiglia e il proprio tempo di non lavoro. Rispetto alla dimensione «conseguenze dell'utilizzo di strumenti e misure di conciliazione sulla carriera» il questionario ha proposto item che evidenziavano non solo l'attenzione alla dimensione della maternità o della paternità, ma anche la presenza di una vera e propria cultura della valorizzazione delle diversità (indipendente dalla genitorialità), insieme alla percezione di un sistema di valutazione indipendente dal tempo speso in azienda. Gli item a proposito di quest'ultimo aspetto hanno cercato di approfondire la percezione dei lavoratori rispetto ai fenomeni di *face-time* che possono verificarsi nelle organizzazioni, comportamenti che si trasformano in fattori discriminanti per coloro che hanno carichi familiari. La dimensione «supporto del management» è stata analizzata attraverso item che hanno cercato di misurare l'attenzione e la sensibilità del management.

I comportamenti di sostegno sono stati considerati sia come attenzione e risposta alle esigenze familiari individuali dei lavoratori, sia in termini di offerta di servizi e assistenza per la risoluzione dei problemi. Infine, all'interno della dimensione «cultura conciliativa del territorio» sono stati inseriti item relativi alla percezione dell'utilità dei servizi nel conciliare la sfera lavorativa con la sfera di vita. Utilizzando la scala Likert 5 punti, in questa sezione si è richiesto ai lavoratori coinvolti di esprimere il proprio grado di accordo (da un valore minimo pari ad 1 ad un valore massimo pari a 5). Nella terza sezione è stata esplorata la variabile considerata di output, ovvero la percezione dello

stress lavorativo dovuto a difficoltà di conciliazione vita-lavoro, sempre utilizzando una scala Likert 5 punti.

La distribuzione dei questionari è avvenuta attraverso diversi canali: per autocompilazione (mezzo modulo on line); con il supporto di alcuni delegati sindacali; attraverso associazioni e ordini professionali; durante incontri in azienda per la presentazione del progetto e delle premesse della ricerca. I questionari raccolti sono stati 777 (66% donne; 34% uomini). Il 12,2% del campione ha un'età compresa tra i 20 e i 29 anni, il 43% tra i 30 e i 39 anni e il 43,1% tra i 40 e i 59 anni. L'87% del campione ha cittadinanza italiana, il 13% è straniero. La maggior parte dei lavoratori intervistati appartiene ad aziende sopra i 50 dipendenti, per lo più del settore metalmeccanico (34,3%) e dei servizi socio-sanitari (27,1). Il 74% dei lavoratori che hanno compilato il questionario ha un contratto a tempo indeterminato, l'84% ha un contratto di lavoro a tempo pieno, e il 72% ha dichiarato di ricorrere a straordinari. Le donne si distinguono dalla componente maschile per il maggior carico di cura dei figli, mentre il carico per la cura di anziani e familiari sembra essere più equamente distribuito tra i generi.

## **5. I risultati della ricerca**

Per rispondere al primo obiettivo specifico della ricerca (descrivere le relazioni che intercorrono tra le dimensioni individuate) si è proceduto con una analisi fattoriale con lo scopo di verificare se le dimensioni possono essere operativizzate in variabili e dunque descrivere le relazioni che intercorrono tra esse.

<i>Matrice dei componenti ruotata<sup>a</sup></i>			
	Componente		
	1	2	3
C5. La mia azienda/il contesto dove lavoro è attenta ad evitare che i lavoratori si sentano abbandonati/indietro rispetto agli altri o lasciati soli a causa di assenze prolungate	,817		
C14. La mia azienda/il contesto dove lavoro decide azioni per il personale tenendo conto della situazione personale o familiare del lavoratore	,807		
C3. La mia azienda/il contesto dove lavoro valorizza la diversità di ciascun lavoratore	,787		
C4. La mia azienda/il contesto dove lavoro è attenta ai problemi di conciliazione quotidiana vita-lavoro	,784		
C6. La mia azienda/il contesto dove lavoro valorizza le relazioni e la collaborazione tra colleghi	,767		
C7. La mia azienda/il contesto dove lavoro promuove azioni per il mantenimento del legame col posto di lavoro per i dipendenti assenti per lunghi periodi	,743		
C12. La mia azienda/il contesto dove lavoro valuta positivamente anche chi chiede riduzioni di orario	,729		
C2. La mia azienda/il contesto dove lavoro valorizza la paternità	,717		
C1. La mia azienda/il contesto dove lavoro valorizza la maternità	,701		
C10. La mia azienda/il contesto dove lavoro promuove attività di affiancamento sul posto di lavoro	,693		
C13. La mia azienda/il contesto dove lavoro valuta i dipendenti indipendentemente dagli straordinari effettuati e dalla disponibilità di tempo che si può concedere	,688		
C15. La mia azienda/il contesto dove lavoro realizza servizi salvatempo utili per la conciliazione vita-lavoro	,586		
T4. Il tempo richiesto dalla mia azienda mi permette di avere tempo da dedicare a se stesso/a		,819	
T7. Il tempo richiesto dalla mia azienda mi permette di seguire senza problemi la famiglia/figli/anziani/parenti		,801	
T6. Il tempo richiesto dalla mia azienda mi permette di tenere in ordine la casa		,801	
T8. Il tempo richiesto dalla mia azienda mi permette di frequentare senza problemi gli amici		,782	
T5. Il tempo richiesto dalla mia azienda mi permette di svolgere commissioni senza problemi		,746	
T2. Il tempo richiesto dalla mia azienda mi permette di programmare gli impegni extralavorativi		,746	
S6. I servizi esistenti pubblici e sanitari mi permettono di gestire meglio il tempo fuori dall'orario di lavoro			,829
S5. Riesco ad usare i servizi pubblici e sanitari di cui ho bisogno al di fuori dell'orario di lavoro			,780
S2. Gli orari dei servizi pubblici e sanitari sono adeguati alle esigenze di chi lavora			,670
S3. È comodo per me usare i mezzi di trasporto pubblici per andare al lavoro			,613
Metodo estrazione: analisi componenti principali. Metodo rotazione: Varimax con normalizzazione di Kaiser.			
Totale della varianza spiegata: 61,3			

*Tab. 1 Analisi fattoriale delle dimensioni operativizzate*

Dall'analisi fattoriale emergono solo tre fattori di ordine superiore rispetto ai quattro ipotizzati. Gli item relativi alle dimensioni «tempo richiesto dall'organizzazione» e «cultura conciliativa del territorio» si aggregano come da ipotesi. Gli item relativi

invece alle altre due dimensioni «conseguenze dell'utilizzo di strumenti e misure di conciliazione sulla carriera» e «supporto del management» si fondono in un'unica variabile che tiene insieme sia la promozione di azioni e misure per la soluzione del conflitto vita lavoro, sia la valorizzazione dell'utilizzo delle stesse, di seguito denominata «Valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione».

L'analisi delle correlazioni ha evidenziato che le tre variabili risultano tutte tra loro significativamente correlate e dunque parte dello stesso fenomeno «conciliazione».

<i>Correlazioni</i>				
		Valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione	Cultura conciliativa del territorio	Tempo richiesto dall'organizzazione
Valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione	Correlazione di Pearson	1	,324**	,440**
	Sig. (2-code)		,000	,000
	N	755	750	750
Cultura conciliativa del territorio	Correlazione di Pearson	,324**	1	,381**
	Sig. (2-code)	,000		,000
	N	750	754	750
Tempo richiesto dall'organizzazione	Correlazione di Pearson	,440**	,381**	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	
	N	750	750	759
** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).				

*Tab. 2 Analisi delle correlazioni tra le variabili emerse dall'analisi fattoriale*

Si è poi proceduto nel rilevare se le variabili che contribuiscono alla creazione di una cultura di conciliazione incidono sullo «stress da mancata conciliazione» percepito dai lavoratori e dalle lavoratrici intervistate.

L'analisi delle correlazioni ha evidenziato che lo stress causato dagli impegni familiari e dunque da una mancata soddisfazione del bisogno di conciliazione è negativamente correlato alle tre variabili individuate dall'analisi fattoriale («valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione», «cultura conciliativa del territorio», «tempo richiesto dall'organizzazione»). Questo significa che all'aumentare delle tre variabili sopra citate lo stress cala e viceversa.

		Valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione	Cultura conciliativa del territorio	Tempo richiesto dall'organizzazione
<i>Stress da mancata conciliazione</i>	Correlazione di Pearson	-,102**	-,116**	-,197**
	Sig. (2-code)	,006	,002	,000
	N	733	731	734
**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).				

Tab. 3 *Analisi delle correlazioni tra le variabili emerse dall'analisi fattoriale e la variabile di output «stress da mancata conciliazione»*

Infine, per descrivere come le dimensioni individuate si relazionano tra loro e in che modo, a loro volta, incidono sullo «stress da mancata conciliazione» si è proceduto a svolgere l'analisi della mediazione di Hayes e Preacher (2011), la quale permette di stimare gli effetti diretti e indiretti di più variabili indipendenti su una variabile dipendente.

In primo luogo si è verificata la relazione diretta (in prima istanza già verificata con l'analisi delle correlazioni) delle variabili indipendenti «valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione» e «cultura conciliativa del territorio», sulla variabile di mediazione «tempo richiesto dall'organizzazione»:

<i>OUTCOME VARIABLE: «Tempo richiesto dall'organizzazione»</i>				
	Coeff	s.e.	t	p
Constant	1,3646	,1038	13,1430	,0000
Valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione	,0299	,0028	10,5390	,0000
Cultura conciliativa del territorio	,3029	,0368	8,2373	,0000

Tab 4. *Analisi della mediazione di Hayes e Preacher (2011)*

Si è poi proceduto inserendo come variabile dipendente «stress da mancata conciliazione» mediandolo attraverso la variabile «tempo richiesto dall'organizzazione».

Il modello ha dato origine ai risultati riportati nella tabella seguente dalla quale emerge l'effetto significativo diretto della variabile di mediazione sulla variabile di output e la contemporanea perdita di significatività delle variabili indipendenti:

<i>OUTCOME VARIABLE: «stress da mancata conciliazione»:</i>				
	Coeff	s.e.	t	p
Constant	3,3497	,1687	19,8582	,0000
Tempo richiesto dall'organizzazione	-,2067	,0543	-3,8055	,0002
Valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione	-,0018	,0044	-,4127	,6799
Cultura conciliativa del territorio	-,0679	,0561	-1,2104	,2265
Number of samples used for indirect effect confidence intervals: 1000				
Level of confidence for confidence intervals: 95,0000				
Bootstrap percentile confidence intervals for indirect effects are printed in output				

Tab. 5 Analisi della mediazione di Hayes e Preacher (2011)

L'analisi della mediazione di Heynes e Preacher (2011) ha permesso di descrivere le relazioni che intercorrono tra le variabili considerate. In particolare la «valorizzazione e promozione di pratiche organizzative di conciliazione» e la «cultura conciliativa del territorio» agiscono sulla diminuzione dello «stress da mancata conciliazione» solo se mediate dalla variabile «tempo richiesto dall'organizzazione», ovvero si trasformano in una percezione di minore stress legato alla gestione dell'equilibrio vita lavoro (variabile dipendente «stress da mancata conciliazione») solo se effettivamente si concretizzano in una maggior possibilità di programmare il proprio tempo a supporto delle dinamiche personali e familiari, e cioè tempo da dedicare agli impegni extra lavorativi, un maggior tempo da dedicare a se stessi e alle relazioni familiari e interpersonali.

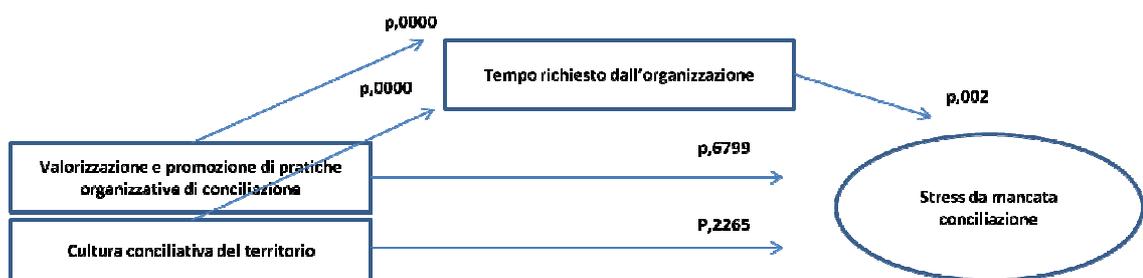


Fig. 2 Analisi delle relazioni tra le diverse dimensioni sull'intero campione

## 6. Conclusioni

La ricerca ha messo in luce che la valorizzazione e la «promozione di pratiche organizzative di conciliazione» e la «cultura conciliativa del territorio» abbassano il livello di percezione di «stress da mancata conciliazione» solo se si trasformano in un'effettiva capacità di gestione del proprio tempo da parte del lavoratore.

Nella pratica, dunque, emerge chiaramente il contrasto tra l'esistenza di politiche, misure e strumenti che si pongono come soluzione a problemi di conciliazione e la loro effettiva efficacia. Tutto ciò sembra avere implicazioni importanti su un piano progettuale. Infatti se la questione conciliazione vita lavoro è affrontata esclusivamente in termini di progettazione di servizi aziendali e/o territoriali senza considerare la capacità dei soggetti di gestire il proprio tempo di lavoro, ogni iniziativa orientata alla conciliazione sembra essere destinata a non raggiungere i propri obiettivi o a raggiungerli in modo contingente o, addirittura, a fallire. Tuttavia considerare determinante la capacità dei soggetti di gestire il tempo di lavoro implica che l'azione di conciliazione ricada nell'alveo della progettazione dell'intero processo organizzativo e che i soggetti siano coinvolti in tale progettazione. Infatti, agire in modo sistematico sul tempo del lavoro organizzato (e in generale sul tempo del processo organizzativo) significa inevitabilmente agire su una delle dimensioni fondamentali dell'organizzare; e progettare il tempo del lavoro organizzato ponendosi anche l'obiettivo di una efficace conciliazione vita-lavoro implica un coinvolgimento dei soggetti che partecipano al lavoro organizzato. In questa prospettiva la conciliazione vita lavoro perderebbe i connotati di azione specifica, distinta e subordinata alla progettazione organizzativa per assumere i tratti di progettazione organizzativa *tout court*.

Rimangono aperti due ordini di problemi. Il primo relativo a come tutto ciò sia possibile senza che su un piano analitico si verifichi un superamento delle prospettive teoriche, oggi largamente prevalenti, che assumono l'organizzazione come entità predeterminata (da razionalità «superiore» o da pressioni esogene) a cui dovrebbe corrispondere un «più o meno doloroso» adattamento da parte dei soggetti.

Il secondo ordine di problemi riguarda invece la persistenza dei meccanismi istituzionali e di gruppo presenti all'interno del contesto analizzato. Come è stato

esplicitato nel *framework* teorico che si è adottato, qualsiasi pratica e politica di conciliazione vita lavoro, comprese quelle finalizzate ad una gestione maggiormente autonoma del proprio tempo, sono destinate a fallire o addirittura ad avere conseguenze negative in assenza di meccanismi di integrazione e coordinamento. La realtà di Reggio Emilia presenta ad oggi numerosi meccanismi istituzionali e di gruppo finalizzati alla progettazione, sostegno e diffusione delle pratiche e politiche di conciliazione, ma le pressioni socio-economiche attuali non ne rendono certa la continuità in futuro. La crisi economica internazionale ha indubbiamente avuto ripercussioni sia sul sistema di relazioni industriali, sia sull'azione degli attori politici locali sul tema della conciliazione vita lavoro. Inoltre è certamente presto per valutare il tipo di cambiamenti che la crisi economica ha prodotto, ma pare legittimo ritenere che i processi di flessibilizzazione e individualizzazione si siano rafforzati o per lo meno non si siano attenuati. Nel caso in cui i meccanismi istituzionali e di gruppo si ridimensionassero e al contempo si rafforzassero i processi di flessibilizzazione e individualizzazione, paradossalmente, la dimensione «tempo richiesto dall'organizzazione» - che esprime la capacità di gestione del tempo da parte del lavoratore - potrebbe perdere la funzione mediatrice sulla riduzione dello «stress da mancata conciliazione» arrivando persino a determinarne un aumento.

## **Bibliografia**

Alves P., Bouquin S. e Pocas L. (2007), *Working Time in European SME*, in «European Review of Labour and Research», 13, pp. 75-93.

Andreassi, J. e Thompson, C.A. (2004), *Work and family culture*, in «An Encyclopedia Entry for the sloan work and family research network».

Barney, J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in «Journal of Management» 17, 1, pp. 99-120.

Beauregard, T. A. e Henry, L. C. (2009), *Making the Link between Work-Life Balance Practice and Organizational Performance*, in «Human resource management review», 9, 1, pp. 304-316.

Bevan, S., Dench, S. e Tamkin, O., Cummings, J. (1999), *Family Friendly Employment: the Business Case*, London, Institute for employment studies.

Biancheri, R. (2006), *Mercato del lavoro, famiglia e politiche sociali: un'analisi sociologica delle carriere femminili*, in «Diritto e Lavoro», XX, 4, pp. 581-610.

Bombelli, M. C. (2003), *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*, «Sviluppo e Organizzazione», 199, pp. 69-77.

Bombelli, M. C. (2010), *Management Plurale. Diversità individuali e strategie organizzative*, Parma, Etas.

Borghì, V. (2007), *L'isola che non c'è - Pratiche di genere nella pubblica amministrazione tra carriere, conciliazione e nuove precarietà*, «I quaderni del gelso», 8.

Borghì, V. e Rizza R. (2006), *L'organizzazione sociale del lavoro: lo statuto del lavoro e le sue trasformazioni*, Milano, Bruno Mondadori.

Bosoni, M.L. (2014), *Famiglia, lavoro e paternità: storie di conciliazione al maschile*, «La famiglia» vol. 48/258 (Dicembre), pp. 175-189.

Bould, S. e Crespi, I. (2008), *La conciliazione famiglia-lavoro in Europa*, in «Sociologia e Politiche Sociali», 1, Milano, Franco Angeli.

Brannen, J. (2005), *Time and the negotiation of work-family boundaries autonomy or illusion?*, in «Time & Society», 14(1), pp. 113-131.

Calafà, L. (2001), *La conciliazione tra incentivi e azioni positive, commento all'art. 9 L. 53 del 2000*, in Del Punta R., Gottardi D. (Eds.), *I nuovi congedi*, Milano, Il Sole 24 Ore, pp.187-309.

Calafà, L. e Menegatti, V. (2005), *Contrattazione decentrata e conciliazione tempi di vita e di lavoro*. in «Università degli studi di Verona», Isfol. Roma.

Castellucci, P., Martone, A., Minelli, E., Reborà, G. e Traquandi, L. (2009), *Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale*, Milano, Ipsoa-Gruppo Wolters Kluwer.

Chincichilla, N., Las Heras, M. e Masuda, A. D. (2011), *Balancing Work and Family: A Practical Guide to help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*, Amherst, HRD Press Inc.

Cocozza, A. e Cilona, C. (2011), *Il diversity management. La nuova sfida per l'innovazione e la personalizzazione delle politiche di gestione delle risorse umane*, «Dossier Adapt», 2, pp. 13-21.

Crouch, C. (1999), *Sociologia dell'Europa occidentale*, Bologna, Il Mulino.

Cuomo, S. e Mapelli, A. (2007), *Diversity Management*, Milano, Guerini e Associati.

De Biase, F. (2002), *Diversity Management: Case History di Ikea*, in Grechi, A. (eds.) *Diversity management. Valorizzare le differenze: nuovi modelli di pari opportunità*, Milano, FrancoAngeli, pp. 21-45.

De Pasquale, A. (2012), *L'utilizzo dei congedi genitoriale in Italia*, in P. Donati (Eds.) *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi*, Volume II: Nuove best practices nei servizi alle famiglie, Roma, Carocci editore, pp.169-205.

Del Boca, D., Rosina, E.A. (2009), *Famiglie Sole*, Bologna, Il Mulino.

Donati, P. P. (2005), *Per un nuovo welfare locale "family friendly": la sfida delle politiche relazionali*, in AA.VV. *Famiglie e politiche di welfare in Italia: Interventi e pratiche*, in «Osservatorio nazionale sulla famiglia», 1, Bologna, Il Mulino, pp. 169-197.

Donati, P. P. (2008), *Postfazione. Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica della sussidiarietà*, in Faldetta G. (eds.) *Corporate family responsibility e work life balance*, Milano, FrancoAngeli, pp. 93-108.

P. Donati e Prandini R. (Eds.) (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, Franco Angeli.

Donati, P.P. e Prandini, R. (2008), *La cura della famiglia e il mondo del lavoro*, Milano, FrancoAngeli.

Esping-Andersen, G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge, Policy Press.

Esping-Andersen, G. e M. Regini. (2000), *Why deregulate labour markets?* Oxford, Oxford Universtiy press.

Ghislieri C., Piccardo C. (2003), *La conciliazione tra lavoro e non lavoro: una prospettiva psicologica*, in «Sviluppo e organizzazione», 199, pp. 55-68.

Ghislieri C. e Colombo L. (2014), (A cura di) *Psicologia della conciliazione tra lavoro e famiglia*. Raffaello Cortina Editore .

Glucksmann M. (1995), *Why "Work"?* *Gender and the "total social organization of labour*, in «Gender, Work and Organization», 2, 2, pp. 63-75.

Glucksmann M. (2005), *Shifting Boundaries and Interconnection: Extending the Total Social Organization of Labour*, in «Sociological Review», 53, 2, pp. 19-36.

Golfarelli, L., e M. Piazza (2006), *Battere il tempo*. Francoangeli, 2006.

Greenhouse J. H., Beutell N. J. (1985), *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in «Academy of Management Review», 10, pp. 76-88.

Greenhouse, J. H. e Singh, R. (2003), *Work-Family Linkages*, in «Sloan Work and Family Encyclopaedia», <http://workfamily.sas.upenn.edu>.

Haas, B. (2005), *The Work-Care Balance: Is it Possible to Identify Typologies for Cross-national Comparison?*, in «Current Sociology», 53, 3, pp. 487-508.

Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Reading (MA), Addison-Wesley.

Halpern, D. F. (2005), *How Time-Flexible Work Policies can Reduce Stress, Improve Health and Save Money*, Claremont, Berger Institute for Work, Families and Children.

Hayes, A.F., e Preacher, K.J. (2011), *Indirect and direct effects of a multicategorical causal agent in statistical mediation analysis*. Manuscript submitted for publication, 2011.

Hobson, B., Duvander, A. Z. e Hallden K. (2008), *La conciliazione degli uomini e delle donne*, in «La rivista delle politiche sociali», 2, pp. 79-117.

Golfarelli, L., e Piazza, M. (2006), *Battere il tempo*. Francoangeli, 2006.

Judiesch, M.K. e Liness, K.S. (1999), *Let behind? The impact of leaves of absence on managers' career success*, in «Academy of management journal», 42, pp. 641-651.

Konrad A. e Mangel R. (2000), *The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity*, in «Strategic Management Journal», 21, pp. 1225-1237.

Lewis, J. (1992), *Gender and the development of welfare*, in «Journal of European Social Policy», 2; 3, pp.159 – 173.

Lewis, S. e Den Dulk L. (2010), *Parents' experiences of flexible work arrangements in changing European workplaces*, in B. L. Schneider and K. Christensen (eds), *Workplace Flexibility: Realigning 20th Century Jobs for a 21st Century Workplace*, New York: Cornell University Press, pp. 245-261.

Maggi, B. (1990), *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano, Etas Libri.

Maggi, B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être l'apprentissage*, Toulouse, Octarès Editions.

Maggi, B. (2011), *Théorie de l'agir organisationnel*, in Maggi B. (eds), *Interpréter l'agir: un défi théorique*, pp. 69-96; 2011 ed. it., *Teoria dell'agire organizzativo*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Roma, Carocci, pp. 67-88.

Mattioli, F. (2012), *Conciliazione vita-lavoro. L'analisi dei fabbisogni a livello territoriale*, tesi di dottorato in Relazioni di lavoro, Modena, Scuola internazionale di dottorato, Fondazione Marco Biagi.

Mazzucchelli, S. (2011), *The Impact of Law 53/00 (Regulation of Parental Leave) on Fathers: a Good Law Disregard in Daily Life*, in Cortini M., Tanucci G., Morin E. (Eds.), *Boundaryless Careers and Occupational Wellbeing*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire Palgrave Macmillan, pp.241-255.

Naldini, M. e Saraceno, C. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro*, Bologna, Il Mulino

Neri, M. (2008), *Risorse umane e relazioni di lavoro. Note Introdottrive su teoria e pratica*, in Neri, M. (eds) *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, Bologna, Pitagora Editrice, pp. 9-20.

Neri M., Mattioli F. e Rinaldini M. (2013), *La conciliazione vita-lavoro: quali opzioni organizzative?*, in Masino G. (eds.) *Il lavoro come processo di sviluppo personale*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

Perry-Jenkins, M., Repetti R. L e Crouter A. C. (2000), *Work and Family in the 1990s*, in «Journal of Marriage and the Family», 62, 4, pp. 981-998.

Pfau-Effinger, B. (2005), *Development Paths of Care Arrangements in the Frame Work of Family Values and Welfare Values*, in Pfau Effinger B., Geissler B. (Eds.), *Care and Social Integration in the European Societies*, Bristol, Policy press of university of Bristol, pp. 321-347.

Pfau-Effinger, B. (2006), *Cultures of Childhood and the Relationship of Care and Employment in European Welfare States*, in Lewis J. (Ed.), *Children, changing families and welfare states*, pp. 137-153, Cheltenham, Edward Elgar.

Piazza, M. (2001), *Il concetto di conciliazione tra vita e lavoro, Cosa vogliono le donne. Cosa fanno le donne per conciliare lavoro e famiglia*, Milano, Regione Lombardia-Pari opportunità.

Piazza, M. (2005), *La conciliazione come elemento chiave nella costruzione di un nuovo welfare: uno studio di caso*, in «La rivista delle politiche sociali», 2, 3, pp. 261-276.

Piazza, M. (2006), *La conciliazione*, in Golfarelli L., Piazza M. (eds.), *Battere il tempo*, Milano, Franco Angeli, pp. 19-43.

Pleck, J. H. (1977), *The Work-Life Role System*, in «Social problems», 24, 2, pp. 417-427.

Reyneri, E. (2007), *Il lavoro delle donne*, Roma, Rapporto Cnel.

Riva E. e Zanfrini L. (2010), *Non è un problema delle donne. La conciliazione lavorativa come chiave di volta della qualità della vita sociale*, Milano, Franco Angeli.

Roehling, P. V., Roehling, M. V., e Moen, P. (2001) *The Relationship between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life Perspective*, in «Journal of family and economic issues», 22, 2, pp. 141-170.

Ruspini, E. (2013), “Men Who Care. Men’s Changing Commitments to Care in Italy”, in I. Crespi e T. Miller (eds.), *Family, Care and Work in Europe: an Issue of Gender?* Macerata, EUM Edizioni Università di Macerata, pp. 139-160.

Saraceno, C. (2006), *Introduzione. Usi e abusi del termine conciliazione*, in *Economia e Lavoro*, 40, 1, pp. 31-34.

Saraceno, C. (2008), *Tra uguaglianza e differenza: il dilemma irrisolto della cittadinanza delle donne*, Modena, Fondazione Ermanno Gorreri per gli studi sociali.

Saraceno, C. (2009), *Lectio magistralis del 26 maggio 2009*, IRSD - Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne.

Saraceno, C. e Naldini, M. (2004), *Sociologia della famiglia*, Bologna, Il Mulino.

Scapolan, A. (2008), *La relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e la performance negli studi di human resource management*, in Neri M. (eds) *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, Bologna, Pitagora Editrice, pp. 97-126.

Tausig, M. e Fenwick, R. (2001), *Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance*, in «Journal of Family and Economic Issue», 22, 2, pp. 101-119.

Thompson, C.A., Beauvais, L.L. e Lyness, K.S. (1999), *When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work family conflict*, in «Journal of vocational behavior», 54, pp. 392-415.

Trifiletti, R. (2006), *Il concetto di conciliazione e le pratiche quotidiane: un'analisi comparata in cinque paesi europei*, in Simonazzi A. (eds), *Questioni di genere, questioni di politica*, Roma, Carocci, pp. 27-50.

Trifiletti, R. (2010), *I temi della conciliazione vita-lavoro, dal margine al centro del modello societario e dei contratti di genere*, in «Rassegna bibliografica. Infanzia e adolescenza», 10, 4, pp. 5-43.

Vaira, M. (2010), *La prospettiva neoistituzionalista. Le organizzazioni e l'azione organizzativa come costruzioni istituzionali*, in Fabbri T.M. (Ed.), *L'organizzazione: concetti e metodi*, Roma, Carocci, pp. 155-174.

Zajczyk, F. e Ruspini, E (2008), *Nuovi padri? Mutamenti della paternità in Italia e in Europa*, Milano, Baldini Castoldi Dalai.