

CAMILLA GAIASCHI

**EFFETTI E OSTACOLI DELLE PRATICHE
DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO:
DALLA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE
ALLO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI**

**WORKING
PAPERS** **W**

WP-2WEL 3/14

In partnership con



e con

CORRIERE DELLA SERA



© 2014 Camilla Gaiaschi e 2WEL • Centro Einaudi

Camilla Gaiaschi è dottoranda in sociologia all'Università degli Studi di Milano. Attualmente sta conducendo una ricerca su genere e carriere mediche nell'ambito del progetto europeo S.T.A.G.E.S. (Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science) presso l'Università degli Studi di Milano. Ha pubblicato *Oltre il modello dual earner-dual carer: dalla conciliazione condivisa per tutt* alla conciliazione condivisa fra tutt**, «AG-About Gender», 3, 2014, n. 6. Da maggio 2014 collabora con Percorsi di secondo welfare per il quale ha pubblicato una serie di articoli online sui temi delle pratiche di conciliazione vita-lavoro aziendali e delle pari opportunità. Dal 2010 è giornalista professionista. Collabora con il «Corriere della Sera» e in particolare con i blog «La nuvola del Lavoro» e «La 27^a Ora» del Corriere.it sui temi del lavoro, del welfare e delle pari opportunità.

e-mail: camilla.gaiaschi@gmail.com

Percorsi di secondo welfare è un progetto di ricerca diretto da Franca Maino (Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università di Milano) con la supervisione scientifica di Maurizio Ferrera (Centro Einaudi e Università di Milano), realizzato dal Centro Einaudi in partnership con CISL Lombardia, CISL Piemonte, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariplo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione con il Sud, Forum ANIA Consumatori, KME Group, Luxottica, e Corriere della Sera, SPS (Scienze Politiche e Sociali, Università di Milano), Città di Torino.

Avviato nel 2011 con l'obiettivo di ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello stato sociale in Italia, il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative cosiddette di «secondo welfare» (realizzate cioè da soggetti privati: imprese, fondazioni, associazioni, enti del terzo settore). L'attività è costruita a partire da una raccolta sistematica di dati volta a caratterizzare e monitorare le esperienze in corso. Riconoscimento e analisi dell'esistente sono infatti essenziali per promuovere valutazioni d'impatto capaci di fornire uno stimolo non solo al dibattito ma alla concreta promozione del secondo welfare.

Il sito web www.secondowelfare.it raccoglie e vuole diffondere le più significative esperienze di secondo welfare a livello nazionale ma anche internazionale.

2WEL, Percorsi di secondo welfare • Centro Einaudi
Via Ponza 4 • 10121 Torino
telefono +39 011 5591611 • e-mail: segreteria@centroeinaudi.it
www.secondowelfare.it • www.centroeinaudi.it

INDICE

EFFETTI E OSTACOLI DELLE PRATICHE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO: DALLA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE ALLO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI	5
Introduzione	5
1. La selezione degli articoli: i criteri	5
2. Definizione del termine «valutazione»	8
3. Gli effetti delle pratiche di work-life balance	11
4. Gli ostacoli all'efficacia delle pratiche di work-life balance	14
4.1. Le quattro ragioni dello scarso utilizzo delle pratiche di conciliazione	14
4.2. Le cinque dimensioni della cultura organizzativa	16
Conclusioni	20
Riferimenti bibliografici	22

PAROLE CHIAVE

conciliazione vita-lavoro, valutazione, welfare, organizzazioni, pari opportunità

ABSTRACT

**EFFETTI E OSTACOLI DELLE PRATICHE DI CONCILIAZIONE
VITA-LAVORO: DALLA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE
ALLO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI**

L'esistenza di una politica di welfare da sola non basta per garantirne l'efficacia. Questo è vero anche per tutte quelle politiche che intendono favorire la conciliazione dei tempi di vita con i tempi di lavoro. Il presente working paper intende rendere conto di quella letteratura, per lo più internazionale, che rispetto alle misure di conciliazione vita-lavoro si è spinta al di là della loro *descrizione* per entrare nell'ambito della *valutazione* della loro efficacia, e più in particolare dell'analisi dei fattori che ne favoriscono o ne impediscono l'utilizzo e dell'individuazione degli effetti sui potenziali beneficiari. L'obiettivo del presente contributo è triplice: rendere visibile in Italia un filone di ricerca pressoché sconosciuto; riflettere sui limiti e sulle sfide metodologiche che la valutazione delle pratiche di work-life balance comporta; fare luce sulla «cultura organizzativa», intesa come quel set di norme e valori condiviso all'interno di un'azienda che funge da facilitatore o da ostacolo al successo delle politiche e che pertanto non può non essere preso in considerazione nell'ambito di un processo di valutazione. Sulla base dei risultati finora raggiunti dalla letteratura, verranno suggerite alcune possibili prospettive di ricerca.

EFFETTI E OSTACOLI DELLE PRATICHE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO: DALLA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE ALLO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI

INTRODUZIONE

L'esistenza di una politica di welfare da sola non basta per garantirne l'efficacia. Questo è vero anche per tutte quelle politiche che intendono favorire la conciliazione dei tempi di vita con i tempi di lavoro. Per esempio, la disponibilità dei congedi di paternità non basta per garantirne l'utilizzo (Haas e Hwang 1995, Plantenga e Remery 2007 e 2010, Quadrelli 2012), così come la flessibilità degli orari di lavoro non sempre si traduce in un maggiore equilibrio tra vita e lavoro (White et al. 2003, Lyness et al. 2012).

Il presente working paper intende rendere conto di quella letteratura che, rispetto alle misure di conciliazione vita-lavoro (o anche, d'ora in avanti, di work-life balance), si è spinta al di là della loro *descrizione* per entrare nell'ambito della loro *valutazione*, e più in particolare dell'analisi dei fattori che ne favoriscono o al contrario ne impediscono l'*utilizzo* (e quindi delle loro condizioni di efficacia) e della misurazione degli *effetti* sui potenziali beneficiari, intesi sia come beneficiari diretti, per esempio i lavoratori, che indiretti, per esempio le aziende in cui lavorano.

La letteratura di valutazione delle misure di conciliazione vita-lavoro si è sviluppata nei paesi anglosassoni alla fine degli anni Ottanta e attraversa numerose discipline scientifiche: dalla scienza politica alla sociologia, fino alla psicologia del lavoro e agli studi organizzativi. Il paper non ha l'ambizione di voler essere esaustivo rispetto all'eterogeneità disciplinare che caratterizza questo ampio filone di ricerca. L'adozione di alcuni criteri di selezione si è resa pertanto necessaria.

1. LA SELEZIONE DEGLI ARTICOLI: I CRITERI

I criteri di selezione per la scelta degli articoli da inserire in rassegna sono stati i seguenti: la scelta di non guardare al processo decisionale, l'approccio critico, l'unità di analisi, la centralità attribuita alla dimensione organizzativa, l'indifferenza alla natura della policy. Vediamoli nel dettaglio.

(1) LA SCELTA DI NON GUARDARE AL PROCESSO DECISIONALE. Come evidenziano Martini e Sisti (2012) nel loro lavoro di sistematizzazione (epistemologica e metodologica) del concetto di valutazione, esistono molti modi di «leggere» le politiche. Un elemento che permette di distinguere tra questi diversi modi riguarda l'attenzione che si stabilisce di dedicare al processo decisionale, ovvero al modo in cui una politica è entrata nell'agenda dei decisori, quali attori l'hanno promossa o contestata, quali strategie hanno adottato, quali interessi particolari risultano vincitori, ecc. L'analisi dei processi decisionali, secondo Martini e Sisti (2012), non rientra nell'attività di valutazione delle politiche, che ha invece come obiettivo la formulazione di un giudizio circa il successo o meno delle stesse. Coerentemente con la definizione che i due autori danno di valutazione, si è scelto di escludere dalla presente rassegna i contributi aventi per oggetto l'analisi dei processi decisionali. Con ciò non si intende affermare che l'analisi della natura processuale di una politica non sia importante ai fini della sua comprensione: essa risponde semplicemente a una diversa domanda di ricerca. Nella misura in cui l'oggetto della presente rassegna è quella letteratura che si è posta come obiettivo la conoscenza delle condizioni di efficacia delle politiche di conciliazione vita-lavoro e dei loro effetti sui beneficiari, la scelta è stata fatta a favore di quegli autori che si sono concentrati sulle politiche intese come prodotto di una decisione, ignorandone il percorso che ha portato alla loro adozione.

(2) L'APPROCCIO CRITICO. Poiché l'obiettivo non è quello di analizzare i processi che hanno portato all'adozione di una politica ma piuttosto valutarne l'efficacia, un tratto in comune ai contributi presi in esame è la presenza di uno sguardo critico rispetto alle politiche stesse. Il punto è capire se le misure di conciliazione vita-lavoro oggetto di valutazione raggiungono gli obiettivi che si prefiggono oppure se non lo fanno, o ancora se al contrario producono effetti collaterali indesiderati. Per poter rispondere a tale domanda di ricerca è necessario quindi andare oltre l'apparenza, non fermarsi alle dichiarazioni, spesso trionfistiche, dei policy-maker (siano essi legislatori o HR manager), ma sondare il «dietro le quinte» della comunicazione e capire che cosa, di quelle dichiarazioni, è andato a buon fine. Che cosa, di quelle proposte, si è trasformato in buona prassi. Che cosa, al contrario, è andato storto e per quale motivo.

(3) L'UNITÀ DI ANALISI. Poiché l'obiettivo delle ricerche prese in esame non è quello di descrivere le politiche ma di valutarne l'efficacia ignorandone il processo decisionale, a costituire l'unità di analisi di tali contributi non sono né le politiche in sé né gli attori coinvolti nel processo decisionale. L'unità di analisi sarà piuttosto costituita dagli attori che sono responsabili dell'implementazione delle politiche oggetto di valutazione e/o dai diretti beneficiari, e quindi dai lavoratori e dalle lavoratrici.

(4) LA CENTRALITÀ DELLA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA. Se l'attenzione degli autori è concentrata sugli effetti e sulle condizioni di efficacia delle politiche, la dimensione organizzativa diventa un elemento fondamentale da prendere in consi-

derazione. L'azienda è infatti quel luogo in cui una politica si trasforma da proposta nella mente dei policy-maker a strumento concreto disponibile all'uso dei beneficiari. Ed è proprio il luogo in cui spesso si vanifica l'efficacia dell'intero processo e che quindi merita di essere analizzato. La ricerca ha dimostrato infatti che le politiche di conciliazione – siano esse pubbliche o private e quindi di natura aziendale – spesso finiscono per scontrarsi con la «cultura organizzativa», ovvero con il set di valori e norme condivise all'interno dell'azienda (che a sua volta riflette ed eventualmente rafforza valori e norme condivisi all'interno della società), nella quale i potenziali beneficiari delle politiche lavorano. Ad esempio, raccogliendo le opinioni di più di ottomila famiglie in merito alla legge che in Francia, a fine anni Novanta, ha ridotto la settimana lavorativa a 35 ore, Fagnani e Letablier (2004) riscontrano che per il 58 per cento dei rispondenti la legge ha consentito di combinare meglio famiglia e lavoro. Tuttavia, dalle risposte è emerso che la mera riduzione dell'orario di lavoro non è sufficiente. Secondo i rispondenti, infatti, l'efficacia della riforma dipende dall'organizzazione del tempo di lavoro all'interno dell'azienda, dalle condizioni e dal modo in cui la riduzione del tempo di lavoro è introdotta nell'azienda e negoziata. In sostanza, l'efficacia di una legge nazionale dipende dal modo in cui essa viene interpretata e utilizzata all'interno della dimensione organizzativa.

Lo «scontro» tra policy e dimensione organizzativa, che può rendere la politica inefficace, può avvenire per diverse ragioni. L'azienda può per esempio non comunicare ai propri dipendenti la possibilità di poter usufruire dei congedi parentali previsti per legge. Altre volte le stesse politiche aziendali in materia di work-life balance vengono annunciate ma poi non vengono correttamente implementate restando degli intenti utili a migliorare l'immagine dell'azienda. Infine, anche quando vengono correttamente implementate, le politiche possono non essere utilizzate dai dipendenti che ne avrebbero bisogno perché «frenati» da valori e norme condivise all'interno dell'azienda che riguardano gli orari e gli spazi di lavoro, i ruoli tradizionali di genere e più in generale le caratteristiche e i comportamenti considerati necessari all'avanzamento di carriera. Nell'azienda, insomma, si attua quell'ultimo passaggio del processo di realizzazione di una politica che coincide con l'utilizzo (o meno) delle misure da parte dei beneficiari e con la realizzazione (o meno) dei benefici attesi.

(5) L'INDIFFERENZA ALLA NATURA DELLA POLICY. *Non* ha costituito invece un criterio *a priori* di scelta ai fini della presente rassegna della letteratura la «natura» della policy presa in esame. La scelta dei contributi non si è fatta cioè sulla base del soggetto istituzionale che ha deciso la nascita della politica-oggetto di valutazione. In sostanza, che la politica presa in esame sia di natura pubblica piuttosto che privata o sia il prodotto di una commistione pubblico-privato è del tutto indifferente. Il punto è capire se quella politica arriva al destinatario, è utilizzata e produce i benefici attesi o produce effetti contrari da quelli attesi. L'indifferenza «consapevole» del presente working paper rispetto alla natura della policy rispecchia la stessa indifferenza presente in molti autori qui considerati: diversi di loro infatti prendono in considerazione, simultaneamente, varie misure di conciliazione vita-lavoro – alcune

pubbliche, altre proposte dalle aziende – per valutarne gli effetti nell’ambito della dimensione organizzativa. Che le misure di conciliazione siano di natura statale (per esempio un congedo) oppure di natura aziendale (per esempio un asilo nido aziendale) non è rilevante ai fini della ricerca: il punto è capire se funzionano o meno.

I cinque criteri di selezione dei contributi sopra citati hanno portato a privilegiare gli articoli di carattere sociologico e organizzativo. Tale restrizione disciplinare, è bene sottolinearlo nuovamente, non è stata tuttavia attuata a priori.

2. DEFINIZIONE DEL TERMINE «VALUTAZIONE»

Passate in rassegna le ragioni della selezione, è ora opportuno soffermarsi sul concetto di valutazione. Nelle ricerche oggetto della presente rassegna gli autori spesso dichiarano di voler valutare l’impatto (*impact*) o gli effetti (*effects*) o i risultati (*outcomes*) delle politiche. Ma che cosa intendono quando usano il termine «valutazione»? Ancora una volta, può essere d’aiuto il lavoro di sistematizzazione di Alberto Martini e Marco Sisti. Nel volume *Valutare il successo delle politiche pubbliche* (2012), i due autori si concentrano su due forme di valutazione capaci di produrre informazioni utili ai policy maker per migliorare le politiche: l’analisi di implementazione (o analisi del processo di attuazione) e la valutazione degli effetti o dell’impatto¹.

La prima riguarda tutta quella fase successiva alla decisione che ha a che fare con l’effettiva attuazione della politica: il punto è capire se le risorse sono state stanziare e se sono state spese, se i servizi e i programmi offerti sono stati effettivamente erogati, quali eventuali ostacoli sono sorti, ma anche se le misure sono state utilizzate e quali sono i benefici *percepiti* secondo il parere dei diretti beneficiari (attraverso, per esempio, la valutazione della *customer satisfaction*). La seconda è da inten-

¹ Nel sistematizzare i diversi modi di «fare valutazione delle politiche», Martini e Sisti (2012) pensano alle politiche *pubbliche*. La politica pubblica è tuttavia per i due autori un concetto molto ampio e non deriva né dalla natura dell’ente che la delibera né dal fatto che sia finanziata da risorse pubbliche (Martini e Sisti 2012, 24). Politica pubblica è secondo i due autori un intervento finalizzato a risolvere un problema collettivo. Pertanto, è pubblica anche una politica proposta da una fondazione privata o da un’associazione di volontariato che abbia come interesse una determinata collettività. In questa sede, appare opportuno estendere il concetto di politica pubblica anche alle politiche aziendali. Se infatti una politica pubblica «misura la sua consistenza (...) sulla capacità di mitigare un problema considerato rilevante da un gruppo significativo di cittadini» (Regonini 2001, p. 27), anche le politiche aziendali rientrano in tale definizione. Inoltre, il dibattito sul secondo welfare ha fatto luce sull’inattualità dei confini tra pubblico e privato in epoca di «welfare mix» (Ferrera e Maino 2011, Maino 2013). Per queste ragioni, la sistematizzazione epistemologica di Martini e Sisti può e deve essere applicata anche al livello delle politiche aziendali, pur con le dovute modifiche metodologiche legate all’oggetto di studio. Essa appare applicabile a tutti i livelli di «aggregazione» di una politica, compreso quello organizzativo: anche una politica aziendale infatti può essere «letta» nel suo processo decisionale o «valutata» nella sua fase di implementazione piuttosto che negli effetti che essa produce.

dersi come valutazione della capacità dell'intervento adottato di trasformare la realtà nella direzione voluta, ovvero come valutazione degli effetti della politica. Poiché tuttavia il concetto di effetto implica un nesso causale tra causa ed effetto, secondo Martini e Sisti (2012) la valutazione degli effetti è da intendersi strettamente come valutazione *controfattuale* degli effetti, ovvero come valutazione della differenza tra un dato fattuale e un dato controfattuale².

Stando alla definizione fornita da Martini e Sisti, le ricerche degli autori qui considerati rientrano più nella prima che nella seconda forma di valutazione, appaiono cioè più vicini all'analisi dell'implementazione che non alla valutazione degli effetti in senso stretto, nonostante l'utilizzo massiccio di termini come *impact*, *effects* o *outcomes*, che porterebbe a pensare il contrario. L'approccio controfattuale è infatti assente nei contributi presi in esame. La valutazione, piuttosto, riguarda i processi di gestione che hanno portato all'effettiva realizzazione di una policy (è stata realizzata? È stata fatta una corretta analisi dei fabbisogni? È stata comunicata?). E quando riguarda gli «effetti», questi ultimi sono «valutati» per lo più dando la parola o agli HR manager o ai diretti beneficiari, con l'obiettivo di raccogliergli opinioni e

² Alcune precisazioni sulla valutazione controfattuale si rendono necessarie. Essa può avvenire attraverso l'uso di metodi sperimentali o non sperimentali. Il metodo sperimentale presuppone la possibilità di manipolare gli eventi, creando due gruppi, uno «trattato» (a cui verrà applicata una determinata policy) e uno non trattato (a cui non verrà applicata), con lo scopo di valutare la differenza fra il dato trattato e quello controfattuale. I due gruppi sono creati *prima* del trattamento, ovvero prima dell'adozione della policy.

I metodi non sperimentali utilizzano invece dati derivati dall'osservazione del corso naturale degli eventi e avvengono *ex post*, dopo cioè l'adozione di una determinata policy (Martini e Sisti 2012, 186). Tra i metodi non sperimentali, ricordiamo due metodologie: lo *statistical matching* (o «abbinamento statistico») e la «differenza-nelle-differenze». Entrambi rappresentano il tentativo di minimizzare i limiti di due strategie di identificazione per così dire «ingenua» degli effetti causali (ivi, 156). La prima, che Martini e Sisti chiamano «strategia basata sul confronto trattati/non trattati» (*ibidem*), si basa sul presupposto che esistano individui trattati e individui non trattati (che la politica cioè non sia universale) e si pone come obiettivo il confronto tra due gruppi di individui (uno trattato e uno non trattato) nello stesso orizzonte temporale. La seconda strategia, detta del «confronto pre/post» (*ibidem*), si basa sull'utilizzo di dati longitudinali e si pone l'obiettivo di confrontare i dati osservati *prima* e *dopo* l'adozione di una politica all'interno di uno stesso gruppo.

Il limite di entrambe le strategie sta nel fatto che gli effetti «osservati» potrebbero non essere interamente riconducibili al trattamento, ovvero all'adozione di una determinata politica: nel primo caso la differenza tra i due gruppi potrebbe essere riconducibile a differenze esistenti tra i due gruppi. Nel secondo, la differenza potrebbe essere riconducibile a fattori esterni, indipendenti dalla politica, che sono intervenuti nel tempo.

Per questa ragione, i metodi controfattuali dello *statistical matching* e della differenza-nelle-differenze adottano alcune cautele per depurare le differenze osservate da queste possibili «distorsioni» (ivi, 189). Nel caso dello *statistical matching*, il gruppo non trattato verrà creato in modo che i soggetti che lo compongono siano il più simili possibile a quelli appartenenti al gruppo trattato. Nel caso del metodo della differenza-nelle-differenze, vengono considerati due gruppi prima e dopo l'adozione di una determinata politica: l'approccio controfattuale, basato sulla differenza tra due gruppi di individui, viene cioè applicato all'analisi dei dati longitudinali, sottraendo la differenza iniziale (tra i due gruppi pre-trattamento) dalla differenza finale (tra i due gruppi post-trattamento). Per maggiori approfondimenti sui metodi non sperimentali si rimanda a Martini e Sisti (2012).

percezioni in merito all'efficacia delle misure di conciliazione attraverso l'uso di questionari, interviste o focus group avvicinandosi di conseguenza a quella che Martini e Sisti definirebbero una «*customer satisfaction*» (Martini e Sisti 2012). Talvolta la «misurazione» dei benefici può avvenire anche tramite test psicologici (Mazzuchelli 2011). Inoltre, i dati raccolti vengono analizzati spesso attraverso l'analisi del contenuto oppure attraverso l'analisi multivariata (Dex e Smith 2002). Infine, si tratta per lo più di analisi *cross-section*: in questo filone di letteratura mancano i dati longitudinali, che potrebbero fare luce sull'impatto delle politiche nel tempo. Insomma, è necessario tenere presente che quando gli autori presi in considerazione in questa sede parlano di «effetto» o di «impatto» non intendono con ciò riferirsi all'effetto inteso come conseguenza (di una causa) e quindi come differenza tra il dato fattuale e il dato controfattuale, ma in senso più lato come risultato in qualche modo associabile a un'azione. È in questa accezione, e consapevoli delle dovute differenze rispetto alla definizione di «valutazione degli effetti» di Martini e Sisti (2012) che d'ora in avanti si utilizzeranno i termini «effetto» e «impatto».

Con ciò, ben inteso, non si sta negando il prezioso contributo che queste ricerche hanno dato alla conoscenza delle condizioni di efficacia, degli effetti e degli ostacoli all'uso delle politiche. Non si sta cioè assumendo che quello controfattuale sia l'unico approccio in grado di produrre conoscenza. Al contrario: se sarebbe certamente auspicabile anche per questo filone di letteratura, laddove possibile, l'utilizzo di un approccio «più robusto» come quello controfattuale con l'obiettivo di «misurare» gli effetti delle politiche, dall'altra parte esso appare inadeguato a sondare le ragioni dell'efficacia o dell'inefficacia delle politiche nell'ambito delle organizzazioni. Come si vedrà, tali ragioni hanno a che fare con quegli elementi «intangibili», tipici delle dimensioni organizzative, che solo un approccio più qualitativo, in grado di dare voce ai beneficiari (tramite interviste o focus group), può portare alla luce.

Per tale ragione, in questa sede si sostiene che per valutare le pratiche di work-life balance all'interno di un'organizzazione i due momenti della valutazione, il primo teso a «misurare» l'effetto delle politiche (inteso come differenza tra dato trattato e dato controfattuale) e il secondo a indagare le ragioni alla base del successo o dell'insuccesso delle pratiche (tramite metodologie quantitative e qualitative vicine alla *customer satisfaction*) sono complementari e parimenti necessari. Se il secondo dei due momenti è stato ampiamente indagato in letteratura, il primo resta ancora da scoprire.

La questione «metodologica» non è del tutto assente all'interno del dibattito sulla valutazione delle politiche di work-life balance. Alcuni autori sottolineano quanto sia difficile fare valutazione in questo campo. Nel suo rapporto 2012, la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) insiste sulla «difficoltà a misurare l'impatto e il valore» delle pratiche di conciliazione e considera tale difficoltà «tra gli ostacoli individuati alla loro efficacia» (Cox et al. 2012, 1). Altri puntano il dito contro alcuni errori commessi in letteratura. A

proposito dei risultati contraddittori che esistono all'interno della ricerca sugli effetti delle pratiche in termini di conflitto tra impegni lavorativi e vita privata, Beauregard e Henry (2009) scrivono che alla base di tali risultati c'è anche la mancata distinzione, presso alcuni autori, tra pratiche offerte e pratiche effettivamente utilizzate. Tanto pressapochismo è certamente legato alla scarsità di ricerche in questo campo. Non a caso, quella della necessità di fare ulteriore ricerca sugli *effetti* delle misure di conciliazione (Beauregard e Henry 2009, Dex e Smith 2002) e sugli *ostacoli* alla loro efficacia (S. Lewis 1997) è un tema che ritorna spesso tra gli autori.

Consapevoli dei passi che ancora restano da fare, appare comunque utile capire quali sono i risultati conseguiti fino ad oggi dalla letteratura in tema di valutazione. Lo si farà distinguendo tra gli effetti e gli ostacoli delle politiche di conciliazione vita-lavoro.

3. GLI EFFETTI DELLE PRATICHE DI WORK-LIFE BALANCE

Le misure di conciliazione vita-lavoro hanno alcuni effetti *diretti* su chi le utilizza (livello «individuale»: i lavoratori e le lavoratrici) e *indiretti* su chi le promuove e/o veicola (livello «organizzativo»: le aziende).

Sono numerose le ricerche che hanno portato alla luce gli effetti positivi delle misure di work-life balance in termini di un maggiore equilibrio tra gli impegni lavorativi e la vita privata per chi le utilizza (Thompson et al. 1999, Frye e Breugh 2004). Nel caso di studio analizzato da Lewis e Taylor (1996), emerge che l'utilizzo dei congedi di maternità e la riduzione delle ore di lavoro ha permesso alle lavoratrici di raggiungere un migliore equilibrio tra vita e lavoro che altrimenti sarebbe stato impensabile. La conseguente riduzione dello stipendio appare nelle parole delle donne intervistate come un adeguato *trade-off* per poter passare più tempo con la loro famiglia.

L'accesso a misure di conciliazione porta inoltre a un miglioramento del benessere psico-fisico dei dipendenti e a una diminuzione dello stress. In uno studio condotto su 398 professionisti della salute, Thomas e Ganster (1995) riscontrano che un ambiente di lavoro «*family-friendly*», con orari flessibili e supervisor sensibili al tema della conciliazione vita-lavoro, ha effetti positivi sulla percezione, da parte dei dipendenti, del proprio controllo sui tempi. Le percezioni di un maggiore controllo sono associate a minori livelli di conflitto vita-lavoro, insoddisfazione per il lavoro, depressione e dolori somatici.

La riduzione *volontaria* dell'orario di lavoro comporta una maggiore soddisfazione per il proprio lavoro, oltre che maggiore lealtà e commitment nei confronti dell'organizzazione (Williams et al. 2000). Analizzando i dati ISSP sulle ore lavora-

te in ciascun paese, Crompton (2006) rileva che il part-time (inteso con meno di 20 ore lavorate a settimana) è associato a un basso livello di conflitto vita-lavoro.

Thompson et al. (1999) e Halpern (2005) riscontrano un maggiore attaccamento all'organizzazione dovuto alla disponibilità di pratiche di work-life balance per i dipendenti. Una cultura organizzativa che facilita la conciliazione vita-lavoro è negativamente correlata all'intenzione da parte dei dipendenti di lasciare l'azienda (Thompson et al. 1999). Secondo Dex e Smith (2002) la disponibilità di servizi di cura per l'infanzia aziendali e il telelavoro aumentano il commitment e diminuiscono il turn-over. Williams et al. (2000) associano la riduzione volontaria dell'orario di lavoro alla riduzione del turn-over aziendale.

La disponibilità di misure di conciliazione comporta inoltre un calo dei tassi di assenteismo (Wood e de Menezes 2008). Secondo Dex et al. (2001), le organizzazioni che offrono congedi parentali registrano una maggiore produttività tra i propri dipendenti. Benefici in termini di produttività per le aziende emergono anche da Boselie et al. (2005) e Cox et al. (2012).

Uno studio sulle «100 best companies for working mothers» di Meyer et al. (2001) rivela che le organizzazioni che offrono pratiche di work-life balance, e in particolare di telelavoro e congedi, hanno registrato una crescita maggiore dei profitti. Una possibile spiegazione sta nei minori costi dovuti al trade-off tra salari minori e benefit maggiori, ipotesi confermata da un'altra analisi su 120 organizzazioni che forniscono congedi per malattia, orari flessibili e nidi aziendali.

Per quanto riguarda la flessibilità del tempo di lavoro, la ricerca è sostanzialmente unanime nel rilevare l'impatto positivo in termini di maggiore soddisfazione, maggiore lealtà e commitment verso l'organizzazione da parte dei dipendenti (Bond et al. 2002). Gli effetti della flessibilità sull'equilibrio vita-lavoro così come quelli sul benessere psico-fisico sono invece molto meno univoci (Lyness et al. 2012). Parte di questi risultati contraddittori è da ricondurre alla mancanza di una definizione precisa di flessibilità, termine con il quale si possono intendere politiche molto diverse fra loro sugli orari di lavoro (flessibilità in entrata e uscita, flexi-time, telelavoro, addirittura il part-time), alcune delle quali sono associate alle cosiddette «high performance management practices» (White et al. 2003) o «high performance work practices» (Cox et al. 2012). Con questi termini si intendono le nuove pratiche manageriali tipiche del post-fordismo focalizzate sulla flessibilità degli orari ma anche sull'high-commitment dei dipendenti, sull'enfasi data alla performance e all'autonomia del decision-making (Crompton 2006).

Molte ricerche dimostrano che tali pratiche, portando a un'intensificazione del lavoro e della responsabilità, aumentano lo stress (Thomas e Ganster 1995, Cox et al. 2012, Ramsay et al. 2000) e sono associate a una minore soddisfazione rispetto al rapporto tempo-remunerazione (Godard 2001). Golden (2001) rileva che la flessibilità del tempo di lavoro comporta una polarizzazione degli orari, con settimane

che sono caratterizzate da lunghe giornate di lavoro e altre caratterizzate da giornate di lavoro corte, con una predominanza di quelle lunghe su quelle brevi e con un impatto negativo in termini di vita privata. White et al. (2003) rilevano che le «*high-performance practices*», implicando lunghi orari di lavoro, aumentano il «*work-to-home spillover*», ovvero lo squilibrio tra tempo di lavoro e tempo di vita dovuto a una prevaricazione del primo sul secondo. D'altra parte però questi effetti possono essere mitigati da alcune forme di flessibilità degli orari.

Anche il telelavoro, che si può considerare una forma di flessibilizzazione (in questo caso degli «spazi» oltre che del «tempo»), è una pratica che ha incassato risultati misti. Gli studi che utilizzano misure *self-reported* di produttività riscontrano un'associazione positiva fra il *tele-working* e la performance tra gli impiegati (Kossek et al. 2006). Tuttavia, i risultati di Hartman et al. (1991) indicano che il telelavoro è associato ad una minore produttività.

Un contributo decisivo nel districare i nodi in tema di flessibilità lo hanno dato Lyness et al. (2012) operazionalizzando la flessibilità in due proprietà: il controllo sull'orario di lavoro (nel senso della gestione dell'agenda) e il controllo sulla quantità di ore lavorate (a loro volta divise in eccesso di ore lavorate e deficit di ore lavorate rispetto ai propri desideri). I risultati dimostrano che il controllo sull'orario di lavoro non ha un impatto significativo sullo stress, in linea con Voydanoff (2004), ma diversamente dalla maggior parte degli studi in cui si sostiene che il controllo sugli orari diminuisce il conflitto tra vita e lavoro (Halpern 2005, MacDermid e Tang 2006). Quanto a soddisfazione per il proprio lavoro e commitment verso l'organizzazione, il controllo sull'orario di lavoro ha un impatto positivo su entrambi. Al contrario, l'eccesso di ore lavorate aumenta lo stress mentre diminuisce soddisfazione e commitment. Al contrario, il deficit di ore riduce lo stress e aumenta il commitment. L'analisi per genere rivela tre cose: le donne non godono quanto gli uomini della possibilità di poter controllare il proprio orario di lavoro, e più degli uomini desiderano lavorare meno ore, mentre il part-time si rivela spesso non voluto.

La ricerca di Lyness et al. (2012) è utile nella misura in cui mette ordine alla confusione terminologica che ruota attorno all'espressione «flessibilizzazione dei tempi di lavoro» distinguendo tra controllo dell'orario e numero di ore lavorate (in rapporto al desiderio). Così facendo, Lyness et al. distinguono tra flessibilità *a favore dei dipendenti* (che si traduce nel controllo sull'orario di lavoro da parte dei dipendenti e in un numero di ore di lavoro adeguate al loro desiderio) e flessibilità *a favore dei datori di lavoro* (che si traduce in una mancanza di controllo degli orari da parte dei dipendenti e in un numero di ore lavorate che non corrisponde ai loro desideri).

4. GLI OSTACOLI ALL'EFFICACIA DELLE PRATICHE DI WORK-LIFE BALANCE

4.1. Le quattro ragioni dello scarso utilizzo delle pratiche di conciliazione

Accanto agli *effetti* delle misure di work-life balance per chi le utilizza, un altro filone di ricerca è quello che riguarda i fattori che incentivano o al contrario disincentivano l'uso di queste stesse misure, ovvero dei *facilitatori* o degli *ostacoli*.

Un tema molto dibattuto è quello dello scarso utilizzo delle politiche di conciliazione tra i potenziali beneficiari (Mc Donald et al. 2005). Le ragioni di questo scarso utilizzo evidenziate in letteratura sono molteplici e possono essere sintetizzate in quattro macro-gruppi, corrispondenti ciascuno a quattro diverse tappe lungo il processo di attuazione di una policy. Essi possono essere riassunti così:

- (1) le politiche non si usano perché non sono a disposizione;
- (2) le politiche non si usano perché, nonostante siano a disposizione, non sono utili nella misura in cui non rispondono ai bisogni reali dei beneficiari;
- (3) le politiche non si usano perché, nonostante siano a disposizione e potenzialmente utili, non si conoscono;
- (4) le politiche non si usano perché, nonostante siano a disposizione e si conoscano, i beneficiari a cui tali politiche si rivolgono non si sentono in «diritto» di usarle.

Analizziamo ciascuna ragione nel dettaglio.

(1) Le pratiche non si usano a causa della mancata implementazione delle stesse. Spesso le misure di conciliazione aziendale proposte dalle aziende vengono annunciate ma poi non vengono implementate (De Cieri 2005, Bombelli e Lazazzara 2014). A volte infatti i programmi di welfare aziendale rischiano di diventare uno strumento di marketing per migliorare l'immagine dell'azienda che però non si traduce in un vero impegno verso i propri dipendenti. A proposito di gestione degli orari di lavoro, Bombelli e Lazazzara (2014) citano il caso di un gruppo di aziende che, di recente, si sono impegnate pubblicamente a non fissare le riunioni dopo le ore 18 per consentire di meglio conciliare vita e lavoro. I dipendenti, tuttavia, raccontano che nulla è stato fatto in proposito. Inversamente, analizzando i dati raccolti tramite questionario presso 1.500 organizzazioni australiane, De Cieri et al. (2005) riscontrano che esiste una correlazione tra l'implementazione e l'uso delle politiche di conciliazione vita-lavoro: quanto più sono effettivamente disponibili in azienda, tanto più sono utilizzate.

(2) Le pratiche non si usano perché non sono davvero utili nella misura in cui è mancata un'analisi dei fabbisogni. È il caso, per esempio, di quelle aziende che hanno promosso la creazione di nidi aziendali per poi dover sostituire il servizio con un voucher perché i nidi non venivano usati dai dipendenti con i figli. In quel caso è mancata un'analisi dei fabbisogni da parte dell'azienda volta a capire

le reali esigenze dei dipendenti, che in alcuni casi preferiscono portare i figli in un nido vicino all'abitazione piuttosto che al luogo di lavoro (Bombelli e Lazazzara 2014).

(3) Le pratiche non si usano a causa della loro mancata comunicazione. A volte le aziende non comunicano al dipendente la possibilità di usufruire di alcuni programmi pubblici di conciliazione vita-lavoro, come per esempio i congedi parentali (ex maternità facoltativa) o i congedi di paternità. Altre volte le aziende, dopo aver progettato e implementato alcuni programmi di work-life balance aziendali, non li comunicano in maniera efficace all'interno dell'azienda, con il risultato che i dipendenti non ne sono a conoscenza (Dex e Smith 2002, S. Lewis et al. 2000).

(4) Infine, le pratiche non si usano a causa della mancata percezione del «diritto» a poterne usufruire ovvero del mancato «*subjective sense of entitlement*» (S. Lewis 1997). Delle ragioni dello scarso utilizzo delle pratiche, questa è senz'altro la più esplorata in letteratura. Il punto in questo caso è chiedersi perché, nonostante misure correttamente implementate e comunicate, i potenziali target non le prendono in considerazione o sono riluttanti nell'utilizzarle. Considerata la complessità di questo tema, vale la pena soffermarsi su quest'ultimo punto.

Nel tentativo di spiegare le ragioni per cui le persone sono riluttanti a usufruire dei programmi di work-life balance a loro disposizione, la ricerca ha sottolineato con forza il ruolo che la cultura organizzativa riveste nell'incentivare o disincentivare l'utilizzo di tali pratiche. Thompson et al. (1999) hanno messo a punto un paradigma concettuale, la «*work-family culture*», costituito da tre dimensioni, ciascuna delle quali corrisponde a tre ostacoli all'uso delle misure di work-life balance: la percezione di conseguenze negative in termini di carriera; le aspettative/norme sul tempo; il supporto da parte di management e colleghi. I risultati delle loro analisi, che per la prima volta «misurano» la cultura organizzativa operazionalizzandola con una scala di 21 *items*, ci dicono che l'uso delle misure di work-life balance è maggiore tra coloro che all'interno dell'azienda percepiscono una *work-family culture* favorevole all'utilizzo di tali misure. Questo significa che «indifferentemente da quanti e quali tipologie di programmi lavoro-famiglia vengono offerti, la cultura all'interno dell'organizzazione è cruciale nel predire non solo se le persone le utilizzeranno ma anche qual è, in generale, la predisposizione dei dipendenti nei confronti dell'azienda» (ivi, 409).

McDonald et al. (2005) utilizzano un concetto molto simile, «la cultura organizzativa su vita e lavoro», costituito non da tre ma da cinque dimensioni. Queste cinque dimensioni, ciascuna delle quali corrispondente a un ostacolo all'utilizzo delle misure di conciliazione, sono la percezione di conseguenze negative per la carriera, le aspettative dell'organizzazione sugli orari di lavoro, la mancanza del supporto manageriale, il supporto dei colleghi e infine la natura «genderizzata» dell'utilizzo delle politiche. Come si vede, la differenza con il paradigma di Thompson et al. (1999) consiste nel separare il supporto di supervisor e colleghi in due dimensio-

ni (una relativa ai supervisor e l'altra relativa ai colleghi), ma soprattutto nell'aggiungerne una nuova: quella relativa all'uso «di genere» delle *policies*, come argomentato di seguito.

4.2. Le cinque dimensioni della cultura organizzativa

Traendo spunto dalla proposta di Mc Donald et al. (2005), è utile entrare nel dettaglio di ciascuna delle cinque dimensioni sopracitate, ripercorrendo per ognuna di esse i contributi della letteratura.

(1) IL TIMORE DI CONSEGUENZE NEGATIVE PER LA CARRIERA. Numerose ricerche hanno evidenziato l'incompatibilità tra politiche di work-life balance e progressione di carriera. Chi ambisce a una crescita di posizione all'interno dell'azienda è infatti disincentivato a usare i programmi di conciliazione per paura di essere penalizzato o addirittura marginalizzato (Houston e Waumsley 2003, Straub 2007). In uno studio su 463 tecnici e professionisti del settore farmaceutico, Eaton (2003) riscontra che la disponibilità di pratiche di conciliazione vita-lavoro aumenta il commitment dei dipendenti ma solo nella misura in cui questi ultimi «sentono» che l'uso di quelle pratiche non ha conseguenze negative sulla loro carriera. Il telelavoro porta all'isolamento e riduce le possibilità di *networking* e di apprendimento informale con i colleghi e i superiori, diminuendo così le possibilità di avanzamento di carriera (Houston e Waumsley 2003). Altri programmi, come la riduzione del tempo di lavoro e l'utilizzo di lunghi congedi parentali, non sono considerati compatibili con posizioni di responsabilità o manageriali (S. Lewis 1997). Sono numerose le ricerche che hanno evidenziato le conseguenze negative del part-time in termini di progressione di carriera (Lewis e Taylor 1996). Dalle interviste effettuate ad alcune dipendenti a part-time di un'azienda, Macchioni (2012) rileva che il part-time viene da molte individuato come uno strumento efficace nel rispondere alle esigenze familiari, ma tale efficacia è negativamente controbilanciata dalla riduzione dello stipendio e dall'impossibilità di assumere posizioni di responsabilità. Se l'utilizzo di pratiche di conciliazione vita-lavoro è incompatibile con una progressione di carriera, non deve sorprendere che esse «tendano ad essere sottoutilizzate dai dipendenti maschi, dai single e dalle madri *career-oriented*» (Beauregard e Henry 2009, 14), ovvero da tutte quelle categorie di lavoratori che hanno ambizioni di carriera.

(2) LE ASPETTATIVE SUL TEMPO DI LAVORO. L'incompatibilità tra carriera e riduzione del tempo di lavoro ci porta a riflettere sul secondo dei cinque ostacoli all'uso delle pratiche di work-life balance. L'incompatibilità è tale infatti nella misura in cui le norme e le aspettative sugli orari di lavoro condivise all'interno dell'azienda attribuiscono a coloro che non concedono il massimo del loro tempo all'azienda il giudizio di meno *committed* e produttivi, e quindi meno «meritevoli» di un avanzamento di carriera rispetto a chi resta lunghe ore in ufficio (Lewis e Taylor 1996). Le già citate *high-performance practices* tipiche del post-fordismo (White et al. 2003), se non accompagnate da un superamento della cultura del *face-time* e dei

lunghe orari di lavoro, non fanno che peggiorare quegli assunti culturali secondo i quali il commitment all'azienda si misura dal numero di ore passate al suo interno e dall'assenza di impegni familiari che possano distrarre ed «erodere» il tempo di lavoro. Sia Hochschild (2001) sia Crompton (2006) hanno evidenziato la contraddittorietà esistente tra le nuove pratiche manageriali focalizzate sulla massimizzazione della performance che si sono sviluppate a partire dagli anni Ottanta e il simultaneo aumento di misure e programmi *family-friendly* offerti dalle aziende per i lavoratori. Le due cose, evidentemente, non sono compatibili nella misura in cui le prime hanno portato a un generale allungamento degli orari di lavoro e le seconde prevedono, al contrario, alcuni programmi di riduzione e/o flessibilizzazione dei tempi di lavoro.

(3) IL SUPPORTO DEI SUPERVISOR. Più un ambiente di lavoro incoraggia il *problem-solving*, l'autonomia dei dipendenti ed è innovativo dal punto di vista dell'organizzazione del tempo e degli spazi, più risulta idoneo alla conciliazione vita-lavoro (Cox et al. 2012). Al contrario, più è legato alla cultura del *face-time* e al controllo dei propri dipendenti, più disincentiva l'utilizzo di tali pratiche. E il ruolo di supervisor e colleghi nel riprodurre un set di valori piuttosto che un altro è cruciale. Esiste un'ampia letteratura sul ruolo di supervisor e manager nel sostenere o impedire l'utilizzo delle pratiche di conciliazione ai propri sottoposti (Lewis e Taylor 1996, De Cieri et al. 2005, Purcell e Hutchinson 2007). L'incapacità dei *middle managers* di delegare la responsabilità ai propri sottoposti e di essere disponibili a ridurre la propria autorità non consente quel cambiamento culturale, enfaticamente l'autonomia dei dipendenti, che potrebbe facilitare l'utilizzo delle pratiche di conciliazione vita-lavoro. Al contrario, una leadership propensa all'innovazione organizzativa e all'autonomia dei dipendenti rappresenta un «facilitatore» all'utilizzo di tali pratiche (Cox et al. 2012). Macchioni (2012, 47) rileva che la coerenza dell'azienda tra i valori dichiarati e l'agire (in termine di reali pratiche di conciliazione) si traduce in un clima *family-friendly* nel quale i dipendenti si sentono a proprio agio perché sanno che in caso di emergenze organizzative o di tipo personale e/o familiare, il proprio responsabile accoglierà le richieste e farà il possibile per individuare insieme a loro la soluzione più adatta.

(4) IL SUPPORTO DEI COLLEGHI. Anche i colleghi possono rappresentare un ostacolo all'uso di tali programmi: dalle interviste ai dipendenti di un'azienda, Kirby e Krone (2002) hanno riscontrato che alcune donne, dopo aver usufruito dei congedi di maternità, percepivano il risentimento da parte di alcuni colleghi per essere state a casa ad occuparsi dei figli. D'altra parte, i colleghi giudicavano le neo madri come lavoratrici che avevano scelto di ridurre le proprie responsabilità sul lavoro. Wayne e Cordeiro (2003) hanno esaminato le percezioni nei confronti degli utilizzatori delle pratiche di conciliazione divisi per genere: gli uomini che usufruiscono dei congedi parentali vengono percepiti come meno propensi ad aiutare i colleghi, a fare straordinari e ad essere puntuali rispetto agli uomini che non usufruiscono dei congedi. Al contrario la percezione nei confronti delle donne non cambia indifferentemente dall'utilizzo, o meno, dei congedi.

I risultati di Wayne e Cordeiro (2003) sono molto interessanti. Da una parte ci dicono che l'uomo che rivendica il diritto alla paternità – sovvertendo quindi le aspettative sociali che tenderebbero a ricondurlo al ruolo tradizionale di «procacciare il reddito» (*breadwinner*) – è penalizzato nelle sue aspettative di carriera. Dall'altra le donne, indipendentemente dall'utilizzo o meno dei programmi di conciliazione, pagano in ogni caso lo «stigma della maternità» (Wajcman 1998): la donna è cioè *per default* percepita come responsabile della cura (*caregiver*), come «potenzialmente» madre, e quindi come meno *committed* alla carriera, indipendentemente dai suoi impegni familiari *reali*. Questo significa che anche le donne *career-oriented*, quelle cioè che rinunciano alla maternità o se non vi rinunciano fanno «outsourcing» delle attività di cura (sovvertendo a loro volta il ruolo tradizionale di genere a cui le aspettative sociali tenderebbero a ricondurle), pagano il prezzo di quello stigma.

(5) LA NATURA GENDERDIZZATA DELLE POLITICHE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO. Risentendo dell'aspettativa dominante che ad occuparsi dei figli molto piccoli devono essere le donne e a fare carriera devono essere gli uomini, la cultura organizzativa gioca un ruolo importante nel rinforzare quella «divisione sessuata del lavoro» (Crompton 2006) che assegna all'uomo il ruolo di *breadwinner* e alla donna il ruolo di *caregiver*. Se all'uomo spetta la carriera e alla donna la cura, la conciliazione vita-lavoro non può che essere una «questione» puramente femminile. Così, quelle pratiche di work-life balance che sulla carta appaiono come *gender neutral* in realtà sono fortemente genderdizzate: solo alle donne spetta il diritto-dovere di «conciliare» o di perseguire il «doppio sì» (sì al lavoro e sì alla cura) (Libreria delle Donne di Milano 2010). Schwartz lo ha chiamato il «*mummy track*» (Schwartz 1989): un percorso lavorativo caratterizzato da orari ridotti e/o flessibili, a basso valore aggiunto, poco remunerato e senza progressioni di carriera, ma che «in compenso» consente di conciliare vita e lavoro.

Che l'utilizzo delle politiche di conciliazione sia genderdizzato significa che, in virtù della divisione sessuata del lavoro retribuito e non retribuito, tali politiche vengono per lo più utilizzate dalle donne, mentre resta ancora decisamente limitato l'utilizzo da parte degli uomini: i numeri (bassi) sull'utilizzo maschile dei congedi di paternità e parentali (Brandth e Kvande 2002, Plantenga e Remery 2007, Gavio e Lelleri 2007), così come quelli (alti) sull'utilizzo femminile del part-time (Ocse 2014) lo confermano.

Per quanto riguarda i primi, i risultati della letteratura sono pressoché univoci nell'affermare che i dispositivi *father-friendly* sono poco utilizzati. E laddove sono utilizzati (è il caso della Finlandia con il 70 per cento dei padri che ha fatto ricorso a una qualche forma di congedo familiare), la durata dell'astensione dal lavoro è breve (Plantenga e Remery 2007). In uno studio su 1.360 padri norvegesi, Brandth e Kvande (2002) riscontrano che a mano a mano che gli uomini con figli progrediscono lungo i vari livelli di carriera, diminuisce per loro la probabilità di usare il congedo di paternità. Alcune ricerche si sono soffermate sui fattori che possono

influenzare l'utilizzo, o meno, dei dispositivi *father-friendly*: un fattore particolarmente influente è la presenza di congedi retribuiti (e dell'entità della copertura economica). Disincentiva l'uso invece la persistenza di un differenziale di retribuzione tra uomini e donne (Quadrelli 2012).

Per quanto riguarda invece il part-time, la ricerca ha evidenziato che l'utilizzo di questa forma di riduzione del lavoro è pressoché esclusivamente femminile. (Crompton 2006, Gornick e Meyers 2003, J. Lewis et al. 2008). Da una ricerca di Di Santo e Villante (2013) basata su *case-studies*, risulta che nelle imprese che da anni hanno introdotto l'ottica di genere nella gestione delle risorse umane il part-time e i congedi parentali sono utilizzati pressoché solo dalle donne. Le conseguenze, aggiungono le autrici, sono note: il part-time non ha nessun effetto o addirittura ha un impatto negativo sia sulla presenza femminile nei ruoli apicali (segregazione verticale) che sulla «settarizzazione» delle mansioni (segregazione orizzontale).

In quanto ancora fortemente genderizzate, le politiche di conciliazione rivestono un ruolo importante nel riflettere e rafforzare la segregazione di genere – sia orizzontale che verticale – sul mercato del lavoro e sui luoghi di lavoro. In sostanza, esse fanno bene alla conciliazione, ma non fanno bene alla parità di genere, nella misura in cui hanno un impatto negativo sulle carriere delle donne. Promuovono l'occupazione femminile, ma non l'uguaglianza di genere.

La ricerca sulla relazione tra pratiche di conciliazione vita-lavoro e segregazione di genere è ancora poco esplorata (Mattis 1990, Houston 2005, Straub 2007). Procedendo con un'analisi multivariata dei dati desunti dal questionario «Great place to work», inviato nel 2004 agli HR manager di 514 aziende europee, Caroline Straub indaga l'impatto di alcune misure di conciliazione offerte dalle aziende (tra cui: il *flexi-time*, il *tele-working*, i contributi aggiuntivi per i congedi di paternità e di maternità oltre a quanto stabilito per legge, la presenza di un *diversity management*) sulla percentuale di donne nelle posizioni apicali. L'ipotesi di un impatto negativo sulle carriere è confermata solo in un caso, ovvero nel caso della presenza di un contributo aggiuntivo al congedo di maternità da parte dell'azienda. In tutti gli altri casi l'impatto o non è significativo o è negativo. I dati dell'analisi multivariata sembrano smentire i risultati della correlazione che l'autrice fa tra le politiche di work-life balance vigenti nei diversi paesi occidentali e i dati sulla segregazione verticale (operazionalizzata con la percentuale di donne manager in ciascun paese). Dalla correlazione emerge che non sempre i paesi *family-friendly* sono anche quelli *women-friendly*: è il caso, per esempio, della Svezia, dove nonostante forti politiche sociali a favore della conciliazione vita-lavoro la segregazione occupazionale, sia verticale che orizzontale, è alta (Orloff 2006, Gaiaschi 2014). La ricerca di Straub presenta certamente molti limiti metodologici: l'analisi multivariata non distingue tra presenza delle politiche e utilizzo delle stesse e l'assenza di dati longitudinali non consente (sia a livello macro che a livello micro) di testare il cambiamento prima e dopo l'introduzione delle politiche. Ciò nonostante, tale ricerca rappresenta un primo tentativo di mettere esplicitamente in relazione, su base quantitativa, la concilia-

zione con la parità di genere, le politiche di work-life balance con la segregazione verticale. Ulteriori ricerche su questo fronte sono certamente auspicabili.

CONCLUSIONI

Con l'intento di rendere conto della letteratura che si è occupata di valutare il successo delle pratiche di conciliazione vita-lavoro, la presente rassegna della letteratura ha perseguito un triplice obiettivo.

Il primo è stato quello di rendere visibile in Italia un filone di ricerca, per lo più di matrice anglosassone, pressoché sconosciuto o comunque poco esplorato. L'auspicio è che ciò possa essere di stimolo alla ricerca italiana, finora più attenta alla descrizione delle policy e dei processi decisionali che hanno portato alla loro adozione che non alla valutazione del loro successo. Se i paesi anglosassoni e gli Stati Uniti vantano una lunga esperienza in materia di valutazione – basata sull'idea che è solo attraverso la conoscenza degli ostacoli e degli effetti di una politica che si può produrre conoscenza utile al processo decisionale (Martini e Sisti 2012) –, in Italia la valutazione fatica ancora oggi a entrare a far parte a pieno titolo del processo di attuazione di una politica e la ricerca scientifica non fa che riflettere specularmente questa mancanza. Nel campo della conciliazione vita-lavoro, recentemente alcuni studi italiani sono andati in controtendenza (si veda Mazzuchelli 2011, Macchioni 2012, Di Santo e Villante 2013, Bombelli e Lazazzara 2014), ma molto resta ancora da fare affinché l'agenda sulla conciliazione possa arricchirsi di nuove conoscenze.

Il secondo obiettivo è stato quello di portare l'attenzione sul ruolo della dimensione culturale nel decretare o meno il successo di una politica. Lo si è già detto: l'adozione di una politica non basta per garantirne l'efficacia nella misura in cui essa si scontra con la cultura organizzativa. Quest'ultima può incentivare o meno l'utilizzo degli strumenti di work-life balance, evitare o radicalizzare alcuni «effetti collaterali» (quali per esempio la segregazione di genere) nella misura in cui riflette norme e valori sociali condivisi, fuori e dentro le organizzazioni, che riguardano gli orari e gli spazi di lavoro, la meritocrazia e il commitment, i ruoli di genere all'interno della società.

Per chi si occupa di valutazione, ciò significa che la dimensione organizzativa non può non essere presa in considerazione: che si tratti di una politica nazionale o di «comunità» o ancora di una politica privata (aziendale o di altra natura), il modo in cui tale politica è implementata, comunicata, promossa oppure ostacolata all'interno dell'azienda deve rientrare nel processo di valutazione.

Per i policy-maker, la centralità della dimensione organizzativa nel determinare l'efficacia o meno di una policy significa che non è sufficiente focalizzarsi sugli

strumenti «materiali» della conciliazione (e quindi sui programmi e sui servizi), ma che è necessario stimolare un cambiamento culturale. Tale cambiamento è duplice: da una parte è necessario infatti promuovere il superamento della cultura del «*face-time*» all'interno delle aziende a favore della responsabilizzazione dei dipendenti tramite lo sviluppo di programmi di *smart-working*. Dall'altra è altrettanto indispensabile promuovere un superamento di quella struttura (materiale e culturale) che è la divisione sessuata del lavoro e che ancora oggi attribuisce a uomini e donne i ruoli di, rispettivamente, *breadwinner* e *caregiver*. Solo decostruendo i ruoli tradizionali di genere, infatti, le politiche di conciliazione cesseranno di essere una mera questione femminile, con tutte le conseguenze negative che ciò comporta in termini di progressione di carriera per le donne. Pertanto, le politiche di conciliazione da sole non bastano: esse devono essere accompagnate da politiche di educazione al genere se si vogliono evitare gli effetti collaterali che la valutazione d'impatto ha portato alla luce.

Terzo, passando in rassegna i contributi in materia di valutazione delle politiche di work-life balance, si è voluto riflettere sui meriti e sui limiti di tale letteratura. I meriti sono quelli, già detti, di essere andati oltre il piano descrittivo per addentrarsi nelle conseguenze e nelle controindicazioni di alcune pratiche. Non solo: dando voce ai diretti interessati, sia attraverso l'uso di questionari che attraverso l'uso di metodi qualitativi come le interviste e i focus group, i contributi presi in esame hanno fatto luce su tutti quegli aspetti «intangibili», tipici della cultura organizzativa, che costituiscono le *ragioni* del successo o al contrario dell'insuccesso delle pratiche di conciliazione e che un approccio controfattuale non sarebbe in grado di far emergere.

Dall'altra parte, però, l'assenza di un approccio controfattuale costituisce un limite non trascurabile nella misura in cui esso consentirebbe una conoscenza più precisa degli effetti delle politiche. È vero che, all'interno dell'approccio controfattuale, il metodo sperimentale appare problematico dal punto di vista etico: sarebbe infatti necessario costituire due gruppi di individui – uno composto dagli individui «trattati» (che utilizzano le misure di conciliazione oggetto di valutazione) e l'altro composto da individui «non trattati» – all'interno di uno stesso contesto, e cioè all'interno della stessa azienda, con la conseguenza di creare una disparità tra i dipendenti di una stessa organizzazione. L'uso di metodi non sperimentali appare meno problematico sotto questo profilo. Sia lo *statistical matching* che il metodo della differenza-nelle-differenze potrebbero essere utilizzati in quei casi in cui una stessa azienda offre misure di conciliazione vita-lavoro solo in alcune delle sue filiali. È il caso di una nota multinazionale tedesca la cui sede italiana ha promosso politiche di *smart-working* in alcune filiali e non in altre. Altri casi di disparità di trattamento esistente tra dipendenti, questa volta su base territoriale, si riscontrano per esempio nelle banche italiane, alcune delle quali sono il frutto di operazioni di fusione e acquisizione tra istituti di credito un tempo diversi (Battistini 2012).

Quello della valutazione controfattuale applicata alle misure di conciliazione vita-lavoro sarebbe certamente un campo di ricerca interessante da percorrere per misurare gli effetti delle politiche con maggiore precisione rispetto a quanto fatto finora. Altrettanto importante sarebbe la raccolta di dati longitudinali. La valutazione controfattuale, tuttavia, non è in grado di indagare le ragioni (facilitatori e ostacoli) che stanno alla base del successo delle politiche. Su quest'ultimo fronte, la letteratura internazionale, e più in particolare quella anglosassone, da più di vent'anni fornisce importanti contributi facendo luce sul ruolo della cultura organizzativa nel facilitare o ostacolare l'uso e l'efficacia delle politiche. Da pochi anni alcuni autori italiani hanno iniziato a fare altrettanto. Resta la necessità, ora, di percorrere entrambe le strade che sono da intendersi come complementari: l'una volta a misurare gli effetti, l'altra a capirne le ragioni.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Battistini A. (2012), *Il progetto «Social Hour» del Gruppo Banco Popolare. Coniugare esigenze personali dei dipendenti e contenimento dei costi*, «Percorsi di secondo welfare», <http://www.secondowelfare.it/aziende/coniugare-esigenze-dei-dipendenti-e-necessita-aziendali-il-caso-del-gruppo-banco-popolare.html> (articolo visionato l'11 novembre 2014)
- Beauregard T.A. e Henry L.C. (2009), *Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance*, «Human Resource Management Review», 19, pp. 9-22
- Bond J.T., Thompson C., Galinsky E. e Protts D.J. (2002), *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*, New York, Families and Work Institute
- Bombelli M.C. e Lazazzara A. (2014), *Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative*, «Sociologia del Lavoro», 134, pp. 169-188
- Boselie P., Dietz G. e Boone C. (2005), *Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research*, «Human Resource Management Journal», 15(3), pp. 367-394
- Brandth B. e Kvande E. (2002), *Reflexive Fathers: Negotiating Parental Leave and Working Life*, «Gender, Work and Organization», 9(2), pp. 186-203
- Cox A., Rickard C. e Tamkin P. (2012), *Work Organisation and Innovation*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Crompton R. (2006), *Employment and the Family: The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*, Cambridge, Cambridge University Press
- De Cieri H., Holmes B., Abbot J. e Pettit T. (2005), *Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Australian Organizations*, «The International Journal of Human Resource Management», 16(1), pp. 90-103
- Dex S. e Smith C. (2002), *The Nature and Pattern of Family-Friendly Employment Policies in Britain*, Bristol, Policy Press

- Dex S., Smith C. e Winter S. (2001), *Effects of Family-Friendly Policies on Business Performance*, working paper n. 22, Cambridge, University of Cambridge, Judge Institute of Management
- Di Santo P. e Villante C. (2013), *Genere e responsabilità sociale di impresa*, Roma, Ediesse
- Donati P. e Pradini R. (2006, a cura di), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Milano, FrancoAngeli
- Eaton S.C. (2003), *If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance*, «Industrial Relations», 42(2), pp. 145-167
- Fagnani J. e Letablier M.T. (2004), *Work and Family Life Balance: The Impact of the 35-Hour Laws in France*, «Work, Employment & Society», 18(3), pp. 551-572
- Ferrera M. e Maino F. (2011), *Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive*, «Italiani-europei», 3, pp. 17-22
- Frye N.K. e Breugh J.A. (2004), *Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model*, «Journal of Business and Psychology», 19(2), pp. 197-220
- Gaiaschi C. (2014), *Oltre il modello dual earner-dual carer: dalla conciliazione condivisa per tutt* alla conciliazione condivisa fra tutt**, «AG-About Gender», 3(6)
- Gavio F. e Lelleri R. (2007), *La fruizione dei congedi parentali in Italia nella pubblica amministrazione, nel settore privato e nel terzo settore. Monitoraggio dell'applicazione della legge n. 53/2000 dal 2001 al 2004*, «Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi», Osservatorio nazionale sulla famiglia, Roma, Franco Angeli
- Godard J. (2001), *High-Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work*, «Industrial and Labour Relations Review», 54, pp. 776-805
- Golden L. (2001), *Flexible Work Schedules: What Are We Trading Off to Get Them*, «Monthly Labor Review», 124(3), pp. 50-67
- Gornick J.C. e Meyers M.K. (2003), *Families That Work: Policies for Reconciling Parenthood and Employment*, New York, Sage
- Haas L. e Hwang P. (1995), *Company Culture and Men's Usage of Family Leave Benefits in Sweden*, «Family Relations», 44(1), pp. 28-36
- Halpern D.F. (2005), *How Time-Flexible Work Policies Can Reduce Stress, Improve Health, and Save Money*, «Stress and Health», 21(3), pp. 157-168
- Hartman R.L., Stoner C.R. e Arora, R. (1991), *An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction*, «Journal of Business and Psychology», 6(2), pp. 207-225
- Hochschild A. (2001), *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Henry Holt and Company
- Houston D. (2005, a cura di), *Work-Life Balance in the Twenty-First Century*, Hampshire, Palgrave Macmillan
- Houston D. e Waumsley J.A. (2003), *Attitudes to Flexible Working and Family Life*, York, JRF Policy Press
- Kirby E.L. e Krone K.J. (2002), *"The Policy Exists But You Can't Really Use It". Communication and the Structuration of Work-Family Policies*, «Journal of Applied Communication Research», 30(1), pp. 50-72
- Kossek E.E., Lautsch B.A. e Eaton, S.C. (2006), *Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness*, «Journal of Vocational Behavior», 68(2), pp. 347-367

- Lewis J., Campbell M. e Huerta C. (2008), *Patterns of Paid and Unpaid Work in Western Europe: Gender, Commodification, Preferences and the Implications for Policy*, «Journal of European Social Policy», 18(1), pp. 21-37
- Lewis S. (1997), "Family Friendly" Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?, «Gender, Work and Organization», 4(1), pp. 13-24
- Lewis S., Kagan C. e Heaton P. (2000), *Managing Work-Family Diversity for Parents of Disabled Children: Beyond Policy to Practice and Partnership*, «Personnel Review», 29(3), pp. 417-430
- Lewis S. e Taylor K. (1996), *Evaluating the Impact of Family-Friendly Employer Policies: A Case Study*, in S. Lewis e J. Lewis (a cura di), *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*, London, Sage
- Libreria delle Donne di Milano (2010), *Il doppio sì. Lavoro e maternità*, Milano, Quaderni di Via Dogana
- Lyness K.S., Gornick J.C., Stone P. e Grotto A.R. (2012), *It's All about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross-National Context*, «American Sociological Review», 77, pp. 1023-1049
- Macchioni E. (2012), *Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione Famiglia-Lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, ebook scaricabile all'indirizzo http://213.174.176.145/osservatorioprova/index.php?option=com_content&view=article&id=1010:welfare-aziendale-buone-pratiche-di-conciliazione-famiglia-lavoro&catid=77:2012&Itemid=139
- MacDermid S.M. e Tang C.Y. (2006), *Flexibility and Control: Does One Necessarily Bring the Other?*, paper presentato alla conferenza «Families and Work Research», Provo, Utah, Brigham Young University
- Maino F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in F. Maino e M. Ferrera (2013, a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Martini A. e Sisti M. (2012), *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Bologna, il Mulino
- Mattis M. (1990), *New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myth and Realities*, «Human Resource Planning», 13(2), pp. 133-146
- Mazzuchelli S. (2011, a cura di), *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, ebook scaricabile all'indirizzo <http://www.politichefamiglia.it/documentazione/pubblicazioni-osservatorio-famiglia.aspx>
- McDonald P., Brown K. e Bradley L. (2005), *Explanations for the Provision-Utilisation Gap in Work-Life Policy*, «Women in Management Review», 20(1), pp. 37-55
- Meyer C.S., Mukerjee S. e Sestero A. (2001), *Work-Life Benefits: Which Ones Maximize Profits?*, «Journal of Managerial Issues», 13(1), pp. 28-44
- Ocse (2014), *Labour Market Statistics: Full-Time Part-Time Employment - Common Definition: Incidence*, OECD Employment and Labour Market Statistics (database). Dataset consultato il 10 novembre 2014
- Orloff A.S. (2006), *Farewell to Maternalism? State Policies and Mothers' Employment*, in J. Levy (a cura di), *The State after Statism: New State Activities in the Age of Liberalization*, Cambridge Mass., Harvard University Press
- Plantenga J. e Remery C. (2007), *Work Family Reconciliation: In Search of Reliable Sta-*

- tistics and Meaningful Indicators*, paper presentato al seminario «Reconciling Work and Welfare in Europe», Varsavia, 11-12 giugno 2008
- (2010), *Flexible Work Arrangements and Gender Equality: A Comparative Review of 30 European Countries*, European Commission, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Union
- Purcell J. e Hutchinson S. (2007), *Front-Line Managers as Agents in the HRM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence*, «Human Resource Management Journal», 17(1), pp. 3-20
- Quadrelli I. (2012), *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, working paper scaricabile all'indirizzo http://213.174.176.145/osservatorioprova/index.php?option=com_content&view=article&id=771:-promuovere-la-conciliazione-tra-responsabilita-familiari-e-impegno-lavoroativo-nei-luoghi-di-lavoro&catid=77:2012&Itemid=139
- Ramsay H., Scholarios C. e Harley B. (2000), *Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box*, «British Journal of Industrial Relations», 38, pp. 501-532
- Regonini G. (2001), *Capire le politiche pubbliche*, Bologna, il Mulino
- Schwartz F.N. (1989), *Management Women and the New Facts of Life*, «Harvard Business Review», 89(1), pp. 65-76
- Smithson J. e Stokoe E.H. (2005), *Discourses of Work-Life Balance: Negotiating "Genderblind" Terms in Organizations*, «Gender, Work & Organization», 12(2), pp. 147-168
- Straub C. (2007), *A Comparative Analysis of the Use of Work-Life Balance Practices in Europe: Do Practices Enhance Females' Career Advancement?*, «Women in Management Review», 22(4), pp. 289-304
- Thomas L.T. e Ganster D.C. (1995), *Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective*, «Journal of Applied Psychology», 80(1), pp. 6-15
- Thompson C.A., Beauvais L.L. e Lyness K.S. (1999), *When Work-Life Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Life Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Life Conflict*, «Journal of Vocational Behavior», 54, pp. 392-415
- Voydanoff P. (2004), *The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation*, «Journal of Marriage & Family», 66, pp. 398-412
- Wajcman J. (1998), *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*, Hoboken, Wiley
- Wayne J.H. e Cordeiro B.L. (2003), *Who Is a Good Organizational Citizen? Social Perception of Male and Female Employees Who Use Family Leave*, «Sex Roles», 49, pp. 233-246
- White M., Hill S., McGovern P., Mills C. e Smeaton D. (2003) «High-Performance» *Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance*, «British Journal of Industrial Relations», 41(2), pp. 175-195
- Williams M.L., Ford L.R., Dohring P.L., Lee M.D. e MacDermid S.M. (2000), *Outcomes of Reduced Load Work Arrangements at Managerial and Professional Levels: Perspectives from Multiple Stakeholders*, paper presentato all'Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada

Wood S.J. e de Menezes L. (2008), *Family-Friendly Management, Organizational Performance and Social Legitimacy*, Mimeo, Sheffield, Institute of Work Psychology, University of Sheffield