

Il conflitto famiglia-lavoro e le politiche di conciliazione: l'analisi cluster per identificare i bisogni emergenti.

Matteo Pedrini, Laura Maria Ferri,
Alessia Coeli, Mario Molteni

Sommario: 1. Introduzione – 2. L'interazione tra vita privata e lavoro: sviluppi teorici – 3. Il supporto delle aziende alla conciliazione – 4. Metodologia – 5. Risultati – 6. Discussione – 7. Conclusione – Bibliografia

Abstract

The article explores the work-life conflict and analyzes practices that companies implement in order to contribute to solve it. The attention to the topic has grown in the last decade due to the increasing difficulties employees have in fulfilling both personal and job-related duties (Allen et al. 2000; Brummelhuis & Van der Lippe 2010; Greenhaus & Powell, 2006).

In the light of these considerations, the article aims to build the link between the abovementioned areas and analyzes the impact of work-life balance initiatives on the perceived conflict by employees. Relying upon a sample of 2.419 employees who completed the questionnaire the analysis identified four clusters with a different perception of the work-life conflict: harmonic, go-getting, migrant and stuck. For each cluster, then, the study has explored what work-life balance initiatives are more effective in responding and reducing the conflict. Conclusion highlights that the effectiveness of work-life initiatives depends on how the conflict is perceived by the employees and, hence, a different work-life balance strategy should be developed for the four clusters.

Keywords Italiano: conciliazione famiglia-lavoro; conflitto lavoro-famiglia; conflitto famiglia-lavoro; responsabilità sociale d'impresa; bisogni dei lavoratori.

Keywords inglese: work-life balance; work-family balance; family-work conflict; family-work conflict; corporate social responsibility; employees' needs.

1. Introduzione

Negli anni più recenti il crescente contrasto tra il tempo a disposizione per l'adempimento delle responsabilità familiari e di quelle lavorative ha alimentato una contrapposizione tra famiglia e lavoro tra i lavoratori. In risposta a tale conflitto si è registrato un impegno dei *policy maker* nella definizione di nuove disposizioni normative a tutela degli interessi familiari dei lavoratori (Riva, 2009) e un crescente interesse da parte delle imprese attorno al tema della conciliazione tra famiglia e lavoro (d'ora in poi conciliazione) (Pedrini, 2011). Questo secondo ha portato le aziende ad attivarsi per favorire i propri collaboratori e collaboratrici¹ nel conciliare gli impegni familiari con quelli lavorativi (Dulk, 2001, 2009) mediante l'implementazione volontaria di «*sistemi che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, lo sviluppo di un contesto e di un'organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini*» (Commissione Europea 1998, p. 11).

Oltre che da un personale interesse del vertice aziendale ad assicurare un positivo impatto dell'azienda sulla società, il crescente interesse delle aziende attorno alla conciliazione è mosso dai potenziali vantaggi legati alla riduzione del conflitto tra famiglia-lavoro vissuto dai collaboratori (Lewis & Lewis 1996; Bailyn et al. 1997; Muse, et al. 2008; Wood, Longsdon, 2002; Hambrick, Chen, 2008; Waddock, 2004). Precedenti studi hanno, infatti, dimostrato come l'adozione volontaria di politiche di conciliazione in un'azienda permetta di ottenere una riduzione dei periodi di assenza dei lavoratori, accresca la motivazione dei lavoratori, ne riduca lo stress, con conseguenti positive ripercussioni sul clima aziendale e una contrazione del tasso di turnover (Allen 2001; Parker and Allen, 2001; Eby et al. 2005; Brummelhuis and Van Der Lippe 2010).

Con riferimento alla conciliazione gli studi in ambito manageriale sino a ora condotti si sono concentrati attorno a tre temi: (i) la discussione teorica attorno alle dinamiche di interazione tra le responsabilità nella vita familiare e quelle in ambito lavorativo (Allen et al. 2000); (ii) l'analisi empirica dell'impatto dell'introduzione di politiche di conciliazione volontarie da parte delle aziende sull'esistente conflitto tra famiglia e lavoro dei collaboratori (Brummelhuis & Van der Lippe 2010); (iii) la valutazione dell'impatto dell'adozione di politiche volontarie di conciliazione da parte delle aziende sulle performance dei lavoratori (Greenhaus & Powell, 2006).

Partendo dalla trattazione del conflitto tra famiglia e lavoro secondo la *boundary theory*, il presente lavoro intende promuovere il dibattito attorno all'impatto delle politiche di conciliazione implementate dalle aziende sui conflitti percepiti dai collaboratori. Grazie a un'indagine svolta su un campione di 2.419 individui è stato possibile identificare quattro gruppi di lavoratori caratterizzati da

¹ Nel prosieguo dell'articolo il termine lavoratori viene utilizzato per riferirsi ai lavoratori di genere sia maschile sia femminile. Tale scelta è motivata dal fatto che i conflitti tra famiglia e lavoro, sebbene con modi e intensità differenti, è un problema che affligge entrambi i generi.

differenti percezioni di conflitto tra famiglia e lavoro. I risultati ottenuti dall'analisi offrono tre significativi contributi alla letteratura esistente: (i) permettono di estendere gli studi condotti rispetto alla conciliazione in Italia, a oggi limitati, analizzando i bisogni di conciliazione dei lavoratori; (ii) favoriscono una maggior comprensione delle dinamiche di conflitto tra famiglia e lavoro considerando i casi in cui esso ha origine nella sfera privata e quelli in cui è determinato dalla sfera lavorativa; (iii) presentano l'identificazione di gruppi di lavoratori caratterizzati da medesimo conflitto e verificano l'efficacia delle differenti iniziative di conciliazione (Huang et al. 2004).

Dopo la presentazione degli sviluppi nella letteratura in tema di conciliazione, l'articolo presenta la metodologia e i risultati dell'indagine condotta. Il lavoro si chiude con la discussione delle implicazioni e dei contributi offerti dai risultati ottenuti e l'individuazione dei limiti dello studio e delle possibili future evoluzioni.

2. L'interazione tra vita privata e lavoro: sviluppi teorici

Gli studi attorno alla conciliazione hanno portato all'affermazione di due distinti approcci: la *boundary theory* e la *enrichement theory* (Allen et al. 2000). Le ricerche che si fondano sulla *boundary theory* hanno identificato l'esistenza di un conflitto tra famiglia e lavoro come conseguenza di una mancante o erronea definizione dei confini tra l'ambito lavorativo e quello familiare. Secondo tale teoria all'origine dei problemi di conciliazione vi è l'eccessiva sovrapposizione tra i due ambiti, situazione che porta a una progressiva riduzione della percezione di qualità della vita (Chen Zheng et al. 2009; Barnett and Gareis 2006; Greenhaus & Parasuraman, 1999). Gli studi riconducibili all'*enrichement theory* hanno invece concentrato la propria attenzione sulle ricadute positive che i miglioramenti in un ambito di responsabilità possono avere sulla seconda. In tale direzione si evidenzia come un'equilibrata relazione tra gli impegni nei due ambiti generi ricadute positive a vantaggio del benessere complessivo del lavoratore (Rothbard, 2001; Grzywacz and Marks 2000; Grzywacz and Bass 2004; Sumer & Knight, 2001; Ruderman et al. 2002; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

Il presente lavoro, trattando della relazione tra famiglia e lavoro in termini conflittuali, si colloca nel filone di studi riconducibili alla *boundary theory*. Inizialmente gli studi ipotizzavano l'esistenza di un conflitto uni-direzionale, individuato nell'impatto negativo delle dinamiche lavorative sulla vita privata (Kopelman, Greenhaus, & Connolly, 1983). Di seguito, è stata anche indagata l'ipotesi di un conflitto bi-direzionale. Secondo tale teoria all'origine del conflitto si colloca la dimensione percepita come maggiormente onerosa dal lavoratore, che impatta negativamente sulla seconda (Frone et al. 1992, 1997; Eagle, Miles, & Icenogle, 1997).

La letteratura in parola identifica con il termine conflitto lavoro-famiglia le difficoltà determinate da un'eccessiva ingerenza degli impegni lavorativi su quelli familiari; mentre indica la situazione opposta come conflitto famiglia-lavoro

(Frone et al., 1992; Frone et al., 1997; Gutek, Searle, & Klepa, 1991; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Sono origine di conflitto lavoro-famiglia, ad esempio, le situazioni in cui un orario di lavoro eccessivo impedisce di assolvere i compiti di cura ed educazione dei figli; o ancora, ai casi in cui il lavoratore non può sbrigare pratiche familiari a causa della struttura dell'orario lavorativo. Nel caso del conflitto famiglia-lavoro, ad esempio, rientrano le situazioni in cui la persona non può dedicarsi alla propria carriera in quanto il dover provvedere ai bisogni della propria famiglia riduce il tempo e le energie a disposizione.

3. Il supporto delle aziende alla conciliazione

In risposta al crescente conflitto tra famiglia e lavoro sperimentato dai collaboratori, le imprese si sono impegnate con maggiore frequenza nell'attivazione di politiche per favorire il superamento dello stesso. Due sono le motivazioni principali alla base dell'impegno in parola: da un lato, un interesse all'assunzione di un ruolo positivo verso la società (Molteni 2002, Rusconi e Dorigatti, 2001), per cui il management si adopera per accrescere il benessere dei propri collaboratori, valorizzarne l'impegno e migliorarne le condizioni di vita e lavoro come espressione di una propria responsabilità; dall'altro lato, il riconoscimento del capitale umano come risorsa cruciale per il successo aziendale (Hatch and Dyer 2004), considerazione che alimenta la necessità di creare condizioni organizzative adeguate a valorizzare appieno tale risorsa. Gli studi esistenti, infatti, hanno dimostrato come l'impegno a favore dei collaboratori possa determinare effetti positivi sulle performance aziendali, mediante l'incremento della motivazione, della fedeltà e della fiducia del lavoratore nell'organizzazione (Bloom et al 2011) e il miglioramento della capacità di attrarre talenti, del turn-over, della produttività e della qualità del lavoro da parte dell'impresa (Greenhaus & Powell, 2006; Bloom et al. 2011).

In merito alla natura dei possibili interventi di conciliazione che un'impresa può intraprendere è possibile identificare tre principali ambiti (Pedrini, 2011): la promozione di modalità di lavoro flessibile, l'offerta di servizi a condizioni agevolate e il supporto finanziario diretto. Nel primo caso, l'azienda identifica soluzioni organizzative in grado di concedere una maggiore autonomia al lavoratore nella gestione dell'orario lavorativo e facilitarne l'adempimento degli impegni familiari e lavorativi. Fanno riferimento a tale ambito politiche quali l'adozione di un orario flessibile, la concessione di contratti part-time, la previsione di congedi integrativi per motivi familiari e politiche di job sharing e telelavoro. Il secondo ambito include quelle attività in cui la conciliazione è supportata da servizi messi a disposizione dall'impresa, grazie ai quali viene offerta ai lavoratori la possibilità di rispondere contestualmente alle responsabilità familiari e lavorative. Tra questi, i più diffusi sono i servizi di cura dei familiari non autosufficienti (bambini e anziani), quelli cosiddetti di time-saving come la presenza di un servizio di lavanderia o di disbrigo pratiche amministrative in

azienda e, infine, il supporto al rientro dopo la maternità. Per quanto riguarda il terzo ambito, il bilanciamento degli impegni familiari e lavorativi è favorito attraverso un supporto finanziario da parte dell'azienda per l'acquisto di servizi di supporto. Ad esempio, a riguardo risultano diffuse l'offerta di assicurazioni integrative ai lavoratori, i bonus bebè o i voucher per la cura di famigliari non autosufficienti.

La letteratura esistente ha analizzato il contributo delle diverse politiche al perseguimento dell'equilibrio tra la sfera privata e quella lavorativa, ma ancora limitati risultano gli studi attorno alle differenze tra le modalità con cui esse agiscono. In particolare, scarsa attenzione è stata dedicata ad approfondire la relazione tra l'adozione di tali iniziative e la natura bidirezionale del conflitto percepito. Da tali considerazioni prende avvio l'analisi presentata di seguito, il cui obiettivo è individuare profili di lavoratori omogenei in termini di conflitto famiglia-lavoro e lavoro-famiglia, così da verificarne le caratteristiche socio-demografiche e il grado di utilizzo delle politiche di conciliazione offerte dalle aziende.

A riguardo, si segnala come precedenti studi abbiano già indagato le caratteristiche demografiche che possono accentuare la percezione dell'esistente conflitto tra famiglia e lavoro (Dex and Bond 2005). Le ricerche a oggi condotte hanno dimostrato come sono per lo più le donne e i lavoratori di età compresa tra i 35 e i 45 anni a percepire maggiori problemi nel bilanciare i propri impegni personali, famigliari e lavorativi (Powell and Greenhaus 2010). Inoltre, mentre inizialmente il tema della conciliazione era studiato in prevalenza rispetto a lavoratori aventi una famiglia a carico, recenti studi hanno dimostrato che anche lavoratori single possono percepire un'insoddisfazione nella gestione contestuale dei propri ruoli famigliari e lavorativi (Casper et al. 2007).

4. Metodologia

Per la raccolta dati ci si è avvalsi di un questionario (suddiviso in quattro sezioni) inviato on-line nel periodo da novembre 2011 a gennaio 2012 a un campione strutturato di 9.000 lavoratori residenti nella Regione Lombardia. I questionari inviati sono stati restituiti compilati da 2.419 lavoratori. Il tasso di campionamento adottato è stato pari a un millesimo della popolazione di riferimento, corrispondente a un totale di nove milioni di individui. Per la strutturazione del campione si è fatto ricorso alle informazioni pubblicate da Regione Lombardia mediante il portale SISEL, optando per strutturare il campione in modo da rispettare la distribuzione percentuale per genere e per età della popolazione presente nella regione di analisi. Sono stati quindi selezionati casualmente i destinatari dell'indagine assicurandosi che la distribuzione percentuale del campione fosse analoga a quella osservata nella popolazione.

La Regione Lombardia è un ambito di particolare interesse per gli studi attorno alla conciliazione tra famiglia e lavoro per la particolare rilevanza che la stessa riveste da un punto di vista economico. Con approssimativamente nove milioni di

abitanti, la Regione Lombardia è riconosciuta come uno dei quattro motori di Europa – assieme a Baden-Württemberg, Catalogna e Rhône-Alpes – e rappresenta una delle regioni dell'Unione Europea più ricca, con un PIL pro capite (Euro 32,300) superior del 30% della media europea (Euro 25,100 in 2010) (Eurostat 2013). Regione Lombardia, inoltre, rappresenta un quinto dell'Economia Italiana con un prodotto interno lordo complessivo attorno ai 442 miliardi di euro e 818.948 imprese attive. L'elevato livello di industrializzazione si riflette in un tasso di disoccupazione inferior del 35% alla media europea. Proprio per l'elevato grado di industrializzazione e per i bassi livelli di disoccupazione l'area geografica in oggetto rappresenta un interessante ambito di studio poiché in essa i conflitti tra famiglia e lavoro si manifestano con particolare intensità.

Precedenti ricerche hanno dimostrato come le condizioni sociali e demografiche dei lavoratori influenzano significativamente la percezione del conflitto tra famiglia e lavoro e il ricorso a strumenti di conciliazione dei lavoratori (Brummelhuis and van der Lippe, 2010). A partire dall'analisi delle ricerche condotte, allo scopo di costruire una visione d'insieme della sfera familiare del lavoratore intervistato, nella *prima sezione del questionario* sono state raccolte per ogni rispondente le informazioni rispetto al genere, all'età, al livello di formazione raggiunto (scuola media, diploma; laurea; dottorato), al numero di figli che vivono con la persona intervistata nonché alla presenza di un partner convivente con la stessa.

La *seconda sezione del questionario* era dedicata alla misurazione del conflitto percepito dagli intervistati. In linea con le recenti evoluzioni negli studi sulla conflittualità tra sfera familiare e lavorativa (Bloom and Van Reenen, 2010), si è scelto di utilizzare la scala bi-direzionale proposta inizialmente da Greenhaus e Beutell (1985). La scala in parola misura il conflitto in due dimensioni: (1) il conflitto della famiglia verso il lavoro, una misura delle esternalità negative prodotte dalla famiglia sull'ambito lavorativo; (2) il conflitto del lavoro verso la famiglia, un indicatore delle esternalità negative prodotte dall'ambiente lavorativo sulla famiglia. Per misurare tale conflitto agli intervistati è stato chiesto di giudicare il proprio livello di accordo con dieci affermazioni su una scala di Likert a cinque punti (nella quale a uno corrisponde il giudizio "per nulla d'accordo", mentre al valore cinque corrisponde il valore "molto d'accordo"). Per ridurre il numero di variabili raccolte è stata condotta un'analisi fattoriale con rotazione Varimax (Hair et al. 2006), che ha permesso di identificare due fattori in cui ognuno dei dieci elementi considerati confluisce in uno solo dei due fattori con valori di loading superiori alla soglia giudicata rilevante di 0,40 (Hair et al. 2006). L'analisi ha evidenziato sia un dimensionamento opportuno (Kaiser-Meyer-Olkin > 0,60) sia una buona attendibilità (Cronbach > 0,70) (Kline, 1999). Il risultato dell'analisi fattoriale e gli elementi che compongono i due fattori sono illustrati nella Tabella 1.

Tabella 1 – Analisi fattoriale dei conflitti lavorativi e familiari

Fattori e variabili	Loading
<i>Fattore 1 – Conflitto famiglia-lavoro (α di Cronbach=0,81)</i>	
Le esigenze della mia famiglia interferiscono con la mia attività lavorativa.	0,80
Visto il tempo occupato dalla mia famiglia, mi è difficile adempiere alle mie responsabilità sul lavoro.	0,82
Ci sono cose che vorrei fare sul lavoro, ma che non riesco a fare a causa delle richieste della mia famiglia.	0,84
La mia vita familiare interferisce con le mie responsabilità sul lavoro.	0,80
Mi è difficile assolvere le mie responsabilità lavorative quando ci sono delle tensioni in famiglia.	0,51
<i>Fattore 2 – Conflitto lavoro-famiglia (α di Cronbach =0,89)</i>	
Le esigenze del mio lavoro interferiscono con la mia vita familiare.	0,81
Visto il tempo occupato dal mio lavoro, mi è difficile adempiere le mie responsabilità in famiglia.	0,83
Ci sono cose che vorrei fare a casa, ma che non riesco a fare a causa delle richieste che il mio lavoro impone.	0,79
Il mio lavoro interferisce con le mie responsabilità familiari.	0,81
Rispetto alle cose che in famiglia, devo spesso cambiare i piani a causa degli obblighi che il mio lavoro mi impone.	0,69

N. 2.419 osservazioni; Kaiser-Meyer-Olkin=0,88; varianza spiegata: 0,69.

Fonte: elaborazione degli autori.

La terza sezione del questionario ha approfondito la rilevanza di alcuni elementi all'origine del conflitto percepito dai collaboratori rispetto alla conciliazione. Ai lavoratori è stato chiesto di esprimere un giudizio su una scala di Likert a cinque punti sull'importanza di 12 cause di conflitto tra famiglia e lavoro (dove uno corrispondeva a "per niente importante" mentre cinque a "molto importante"). Tali giudizi sono stati successivamente analizzati con un'analisi fattoriale. Tutte le motivazioni, a eccezione della "retribuzione e condizioni economiche non adeguate", sono confluite in quattro fattori, identificati secondo il criterio dell'eigenvalue maggiore di 1 (Tabachnick and Fidell, 2008). La soluzione è risultata adeguata in quanto ogni elemento confluisce in un solo fattore, presentando al contempo valori di loading superiori alla soglia di 0,4 (Hair et al. 2006), con accettabili livelli di attendibilità (Alfa di Cronbach>0,70), e un adeguato dimensionamento (Kaiser-Meyer-Olkin>0,60). Sono stati così identificati quattro fattori all'origine del conflitto: (1) le carenze della rete di servizi a supporto della famiglia, (2) l'eccessivo impegno lavorativo, (3) le mobilità lavorativa; (4) la carenza del supporto da parte dei familiari.

Tabella 2 – Analisi fattoriale delle fonti di conflitto famiglia-lavoro

Fattori e variabili	Loading
<i>Fattore 1 – Carenze della rete di servizi (α di Cronbach=0.84)</i>	
La rete di servizi di cura è insufficiente.	0,74
Gli orari dei servizi di cura sono inadeguati.	0,73
La qualità dei servizi di cura è scarsa.	0,64
Il costo dei servizi di cura è troppo elevato.	0,79
<i>Fattore 2 – Eccessivo impegno lavorativo (α di Cronbach=0.87)</i>	
L'organizzazione del lavoro è complicata.	0,47
Le ore lavorative settimanali sono eccessive.	0,78
L'impegno lavorativo a me richiesto è eccessivo.	0,53
<i>Fattore 3 – Mobilità connessa al lavoro (α di Cronbach=0.78)</i>	
I tempi di viaggio da casa a lavoro sono troppo ampi.	0,73
Ho difficoltà a organizzare trasporti/viabilità.	0,70
<i>Fattore 4 – Carezza supporto familiare (α di Cronbach=0.76)</i>	
Il supporto del mio partner è insufficiente.	0,45
Il supporto dei miei parenti e dei miei amici è insufficiente.	0,99

*N. 2.419 osservazioni; Kaiser-Meyer-Olkin=0,78; varianza spiegata: 0,77.
Fonte: elaborazione degli autori.*

Nell'ultima sezione del questionario gli intervistati hanno risposto a domande in merito all'utilizzo di sedici strumenti che le aziende possono mettere a disposizione dei collaboratori per favorirne la conciliazione. L'elenco di tali politiche è stato sviluppato a partire sia dai principali studi internazionali condotti a riguardo degli strumenti di conciliazione (Dulk, 2001, 2009) sia da alcuni studi condotti sulle specificità del contesto italiano (Pedrini, 2011). Le politiche erano raggruppate in tre differenti categorie (d'ora in poi chiamate leve): (1) organizzative, relative a opportunità offerte dalle aziende sia per la gestione dell'orario di lavoro sia per la decisione rispetto al luogo di lavoro; (2) servizi, in cui sono inclusi tutti i servizi offerti da un'impresa ai collaboratori per supportarli nell'adempimento delle proprie incombenze familiari; (3) finanziarie, nei quali sono raccolti tutti gli interventi delle aziende volte a supportare la conciliazione famiglia lavoro mediante strumenti di natura finanziaria.

Prima di procedere all'analisi è stata realizzata una serie di t-test per verificare eventuali distorsioni delle informazioni dovute al campionamento o alla raccolta dati. La prima analisi ha preso per oggetto le differenze tra le caratteristiche socio-demografiche dei collaboratori che hanno deciso di partecipare alla ricerca

e quelli che non hanno partecipato (Armstrong and Overton, 1977). I test sono risultati non significativi per tutte le variabili analizzate, dimostrando l'assenza di distorsioni da autoselezione dei rispondenti. È stata poi condotta una *wave analysis*, verificando con un'ulteriore serie di t-test che le informazioni fornite dai lavoratori che hanno risposto alle differenti mail inviate non fossero diverse (Hair and Black, 2000). Anche in questo caso l'analisi ha permesso di verificare l'assenza di distorsioni da raccolta dati.

Al fine di identificare l'esistenza di gruppi omogenei di lavoratori nel conflitto tra famiglia e lavoro si è deciso di procedere a una *two-steps cluster analysis* secondo il metodo di Ward (Punj and Stewart, 1983) sui due fattori conflitto famiglia verso lavoro e lavoro verso famiglia. Il primo step dell'analisi aveva l'obiettivo di identificare l'opportuno numero di cluster da utilizzare con un'analisi di tipo gerarchico (*hierarchical cluster analysis*). A tale scopo si è considerato sia il dendrogramma, sia il grafico dell'eigenvalue (Malhotra, 1996). Entrambe le metodologie hanno indicato come quattro fosse l'opportuno numero di *clusters*. Nel secondo step è stata condotta un'analisi di tipo non gerarchico per identificare sia i centri dei cluster sia l'appartenenza dei lavoratori a un dato gruppo (*k-means cluster analysis*).

L'assegnazione di ogni singolo individuo a un cluster ha permesso di identificare le differenze nelle fonti di difficoltà della conciliazione famiglia lavoro e l'utilizzo delle politiche di conciliazione esistenti tra i gruppi. A tale scopo sono state condotte una serie di test di analisi della varianza (ANOVA) considerando due livelli di significatività 99% ($p < 0,01$) e 95% ($p < 0,05$) (Siegel, 1956; Field, 2009).

5. Risultati

L'analisi ha identificato quattro gruppi di lavoratori rispetto al livello di percezione del conflitto esistente tra famiglia e lavoro. Tali gruppi presentano differenti centroidi con riferimento ai conflitti ai due indicatori di conflitto calcolati: gli "armonici", a cui appartengono i dipendenti con basse esternalità sia prodotte dalla famiglia rispetto alla sfera lavorativa ($M = -0,75$; $SD = 0,5$) sia dal lavoro sulla famiglia ($M = -0,50$; $SD = 0,40$); i "rampanti", che presentano un elevato conflitto della famiglia rispetto al lavoro ($M = 1,20$; $SD = 0,66$) e un basso conflitto del lavoro sulla famiglia ($M = -0,75$; $SD = 0,47$); i "migratori", i quali hanno un basso conflitto famiglia-lavoro ($M = -0,53$; $SD = 0,68$) e un alto conflitto lavoro-famiglia ($M = 1,73$; $SD = 0,72$); i "bloccati", a cui sono riconducibili tutti i lavoratori con elevato bidirezionale sia dalla famiglia verso il lavoro ($M = 0,64$; $SD = 0,55$) sia del lavoro sulla famiglia ($M = 0,83$; $SD = 0,56$).

I gruppi individuati presentano caratteristiche significativamente differenti per quanto riguarda tre fonti di conflitto (carenze della rete di servizi, l'eccessivo impegno lavorativo, mobilità connessa al lavoro), tre caratteristiche socio-demografiche (donna, livello di formazione e numero di figli) e l'utilizzo di otto

strumenti di conciliazione (orari di entrate e uscita flessibile, job-sharing, telelavoro, part-time, congedo per motivi familiari, servizi di cura degli infanti, servizi di cura dei figli, assicurazione integrativa). Le tabelle 3 e 4 presentano la distribuzione delle medie degli indicatori, la deviazione standard e i risultati dei test di analisi della varianza tra i quattro clusters individuati. Grazie all'analisi dei dati presentati in tale tabella è possibile quindi identificare le differenze tra i gruppi individuati statisticamente rilevanti in termini di fonti di conflitto, caratteristiche socio-demografiche, organizzative e finanziarie. Per l'analisi della varianza, in linea con le prassi di ricerca comunemente accettate, sono stati identificati due livelli di significatività per $p < 0,05$ e $p < 0,01$.

I lavoratori appartenenti al primo gruppo sono caratterizzati da una limitata conflittualità percepita tra famiglia e lavoro e da una contenuta percezione di tutti i problemi che possono alimentare tale conflitto (carenze della rete di servizi, $M = -0,16$; $SD = 1,00$; eccessivo impegno lavorativo, $M = -0,57$; $SD = 0,87$; mobilità connessa al lavoro $M = -0,21$; $SD = 0,97$). Vista la capacità di gestire in modo armonico i propri impegni lavorativi e familiari, i lavoratori appartenenti a questo gruppo sono stati definiti come "armonici". Il gruppo in parola presenta la minor frequenza osservata di donne ($M = 0,53$; $SD = 0,50$), il più contenuto livello di formazione ($M = 1,51$; $SD = 0,86$) e il minor numero di figli ($M = 1,23$; $SD = 0,97$). L'utilizzo degli strumenti di conciliazione da parte dei lavoratori "armonici" è limitato sia rispetto a quelli di carattere organizzativo, con un utilizzo dell'orario di entrata e uscita flessibile ($M = 0,21$; $SD = 0,41$) e del job-sharing ($M = 0,01$; $SD = 0,10$) significativamente inferiore alla media; sia dei servizi, ricorrendo in modo limitato a quelli dedicati alla cura degli infanti ($M = 0,11$; $SD = 0,31$) e dei figli ($M = 0,12$; $SD = 0,33$). I collaboratori armonici utilizzano con intensità superiore alla media solamente i congedi per motivi familiari ($M = 0,08$; $SD = 0,26$) e le assicurazioni integrative ($M = 0,30$; $SD = 0,46$).

Il secondo gruppo presenta significative difficoltà nel gestire le esternalità negative prodotte dai propri impegni familiari rispetto a quelli lavorativi. All'origine di tali difficoltà i lavoratori hanno segnalato in misura superiore alla media l'eccessivo impegno lavorativo ($M = 0,55$; $SD = 0,88$). I collaboratori di questa categoria hanno un prevalente impegno lavorativo e percepiscono la famiglia come un ostacolo all'assolvimento dei propri compiti e doveri professionali, ragione per cui sono stati nominati "rampanti". I soggetti appartenenti al gruppo in parola ricorrono in misura superiore alla media al telelavoro ($M = 0,05$; $SD = 0,21$), facendo ricorso a forme di flessibilità che permettano di lavorare anche mentre si stanno adempiendo le proprie responsabilità familiari, e all'assicurazione integrativa ($M = 0,34$; $SD = 0,47$). L'eccessivo impegno lavorativo, al contempo, non permette il ricorso a forme di flessibilità e in entrata e in uscita ($M = 0,23$; $SD = 0,42$) e di riduzione dell'orario lavorativo mediante contratti part-time ($M = 0,05$; $SD = 0,22$).

Il terzo gruppo di collaboratori è stato definito i "migratori", in quanto le significative esternalità negative provocate dal lavoro sulla sfera familiare sono originate da difficoltà date dai trasferimenti per motivi lavorativi ($M = 0,25$; $SD = 0,96$) e alla difficoltà di accedere a una rete di servizi a supporto della conciliazione ($M = 0,15$; $SD = 0,87$).

Tabella 3 – Media, deviazione standard e analisi della varianza tra i clusters

	Armonici		Rampanti		Migratori		Bloccati		Totale		Test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	ANOVA	
<i>Centroidi</i>												
Conflitto famiglia-lavoro	-0,75	0,48	1,20	0,66	-0,52	0,68	0,64	0,55	-0,00	1,00	1738,10	**
Conflitto lavoro-famiglia	-0,50	0,40	-0,75	0,47	1,73	0,72	0,83	0,56	-0,00	1,00	2406,84	**
<i>Fonte di conflitto</i>												
Carenze della rete di servizi	-0,16	1,00	0,08	1,01	0,15	0,87	0,21	0,84	0,03	0,96	13,72	**
Eccessivo impegno lavorativo	-0,57	0,87	0,55	0,88	0,18	0,92	0,44	0,79	0,03	0,99	162,43	**
Mobilità connessa al Lavoro	-0,21	0,97	-0,04	1,02	0,25	0,96	0,14	0,96	-0,02	0,99	17,09	**
Carenza supporto familiare	-0,04	0,95	0,00	1,04	0,00	1,00	0,06	1,01	0,00	0,99	0,80	
<i>Caratteristiche socio-demografiche</i>												
Donna	0,53	0,50	0,62	0,48	0,86	0,35	0,72	0,45	0,63	0,48	44,97	**
Età	44,46	9,49	41,86	8,46	42,38	7,19	42,38	7,34	43,19	8,65	14,50	
Livello di formazione	1,51	0,86	1,88	0,96	2,44	1,05	2,18	1,08	1,84	1,01	100,29	**
Numero di figli	1,23	0,97	1,05	0,96	1,62	0,89	1,35	0,95	1,26	0,97	21,89	**
<i>Servizi</i>												
Cura degli anziani	0,03	0,18	0,03	0,18	0,04	0,19	0,03	0,17	0,03	0,18	0,07	
Time saving	0,03	0,16	0,05	0,22	0,01	0,12	0,03	0,16	0,03	0,17	3,69	
Cura dei figli	0,12	0,33	0,23	0,42	0,41	0,49	0,31	0,46	0,22	0,41	52,84	**
Rientro post-maternità	0,02	0,14	0,03	0,18	0,08	0,27	0,06	0,23	0,04	0,19	9,67	
Cura degli infanti	0,11	0,31	0,17	0,38	0,27	0,45	0,24	0,43	0,17	0,38	23,49	**

Tabella 3 – Media, deviazione standard e analisi della varianza tra i clusters (segue)

	Armonici		Rampanti		Migratori		Bloccati		Totale		Test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	ANOVA	
<i>Organizzative</i>												
Orario flessibile entrate e uscita	0,21	0,41	0,23	0,42	0,35	0,48	0,30	0,46	0,25	0,43	10,31 **	
Orario di lavoro settimanale flessibile	0,48	0,50	0,49	0,50	0,59	0,49	0,59	0,49	0,52	0,50	8,00	
Job-Sharing	0,01	0,10	0,01	0,11	0,11	0,32	0,06	0,23	0,03	0,18	33,37 **	
Telelavoro	0,02	0,14	0,05	0,21	0,00	0,06	0,05	0,21	0,03	0,17	7,20 **	
Part-Time	0,12	0,32	0,05	0,22	0,16	0,37	0,10	0,29	0,11	0,31	9,85 **	
Congedo di maternità/paternità	0,03	0,17	0,05	0,21	0,07	0,26	0,07	0,26	0,05	0,21	6,51	
Congedo per motivi familiari	0,08	0,26	0,04	0,19	0,03	0,16	0,03	0,18	0,05	0,22	7,62 **	
<i>Finanziarie</i>												
Assicurazione integrativa	0,30	0,46	0,34	0,47	0,17	0,38	0,24	0,42	0,28	0,45	10,57 **	
Vaucher per la cura dei figli	0,09	0,29	0,05	0,23	0,06	0,24	0,06	0,24	0,07	0,26	3,83	
Vaucher per la cura degli anziani	0,01	0,12	0,01	0,09	0,01	0,08	0,01	0,09	0,01	0,10	1,01	
Benefits	0,22	0,41	0,24	0,43	0,17	0,37	0,21	0,41	0,22	0,41	2,17	
Bonus bebè	0,02	0,15	0,03	0,18	0,04	0,19	0,05	0,21	0,03	0,18	1,76	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Armonici (n. 1.081); Rampanti (n. 530); Migratori (n. 298); Bloccati (n. 510).

Fonte: elaborazione degli autori.

I lavoratori appartenenti a questo gruppo sono prevalentemente donne ($M=0,86$; $SD=0,35$), presentano un livello di formazione superiore alla media ($M=2,44$; $SD=1,05$) e il maggior numero di figli tra i gruppi osservati ($M=1,62$; $SD=0,89$). Le difficoltà connesse alla mobilità portano i lavoratori appartenenti a utilizzare in modo significativo gli strumenti organizzativi messi a disposizione dalle aziende. Essi infatti utilizzano in misura superiore alla media sia la possibilità di entrata e uscita flessibile ($M=0,35$; $SD=0,48$), l'utilizzo di contratti part-time ($M=0,16$; $SD=0,37$), nonché la possibilità di job-sharing ($M=0,11$; $SD=0,32$). Inoltre i lavoratori appartenenti a questo gruppo utilizzano in modo significativo i servizi di cura dei figli ($M=0,41$; $SD=0,49$) e degli infanti ($M=0,27$; $SD=0,45$).

Il quarto gruppo, i "bloccati", vivono l'esistenza di significative esternalità negative sia dal mondo lavorativo alla sfera familiare sia in senso contrario. Tali conflitti sono motivati sia dall'eccessivo impegno lavorativo ($M=0,44$; $SD=0,79$) sia alla carenza della rete di servizi ($M=0,21$; $SD=0,84$) e della mobilità connessa al lavoro ($M=0,14$; $SD=0,96$). I collaboratori appartenenti al gruppo in parola presentano sia un numero di figli significativamente superiore rispetto alla media ($M=1,35$; $SD=0,95$) sia un elevato livello di formazione ($M=2,18$; $SD=1,08$). Nel tentativo di rispondere a tali conflittualità ricorrono in misura significativa all'utilizzo della flessibilità di orario lavorativo in entrata e uscita flessibile ($M=0,30$; $SD=0,46$) e un significativo ricorso al telelavoro ($M=0,05$; $SD=0,21$). Inoltre, i lavoratori "bloccati" ricorrono significativamente all'utilizzo dei servizi di cura dei figli ($M=0,31$; $SD=0,46$) e degli infanti ($M=0,24$; $SD=0,43$).

6. Discussione

La consapevolezza che le imprese possano svolgere un ruolo chiave per la conciliazione ha alimentato l'attenzione da parte dei vertici aziendali verso iniziative dedicate a supportare l'adempimento delle responsabilità familiari e lavorative dei collaboratori. In tale senso, la capacità di segmentare l'organico in gruppi omogenei in base alla percezione del conflitto è necessaria per porre in atto misure di conciliazione adeguate alle esigenze specifiche del proprio organico. Lo studio ha, infatti, evidenziato come un approccio generale possa non essere efficace nel ridurre il conflitto famiglia-lavoro, in quanto ciascun lavoratore può avere una diversa percezione dell'incidenza dell'una o dell'altra sfera per il raggiungimento dell'equilibrio personale. È pertanto necessario che le politiche e le iniziative di conciliazione vengano definite in modo da offrire soluzioni e mix differenti, in base alla percezione prevalente del conflitto all'interno dell'organizzazione.

In base alla percezione del conflitto famiglia-lavoro la presente ricerca ha fatto emergere l'esistenza di quattro gruppi di lavoratori, ciascuno dei quali identifica individui che sperimentano differenti situazioni a riguardo della conciliazione: gli armonici, i rampanti, i migratori e i bloccati. I gruppi presentano delle tipicità in

termini di conflitti percepiti e fonte degli stessi, livello di istruzione e numerosità dei figli che le rendono uno strumento utile per pianificare al meglio un intervento di conciliazione e, conseguentemente, un modello per identificare le opportunità derivanti da uno specifico piano di conciliazione (cfr. Tabella 4).

Tabella 4 – Le categorie di lavoratori e il sistema di conciliazione

	Armonici	Rampanti	Migratori	Bloccati
<i>Profilo</i>				
Conflitti percepiti	Nessuno	Famiglia verso lavoro	Lavoro verso famiglia	Famiglia verso lavoro Lavoro verso famiglia
Fonte del conflitto	Nessuno	Elevato impegno lavorativo	Elevato impegno lavorativo Mobilità lavorativa Carenza di servizi	Elevato impegno lavorativo Mobilità lavorativa
Genere	Prevalenza maschile	Nessuna prevalenza	Prevalenza femminile	Prevalenza femminile
Livello di istruzione	Basso	Medio	Alto	Molto alto
Numero di figli	Nella media	Inferiore alla media	Superiore alla media	Nella media
<i>Conciliazione</i>				
Leve	Finanziarie	Servizi	Organizzative Servizi	Organizzative Servizi
Strumenti	Congedi familiari Assicurazione integrativa	Telelavoro Assicurazione integrativa	Servizi cura figli/infanti Flessibilità entrata/uscita Job sharing Part-Time	Servizi cura figli/infanti Flessibilità entrata/uscita Telelavoro

Fonte: elaborazione degli autori.

I “rampanti” sono il gruppo con il minor numero di figli e che sembrano prestare particolare attenzione agli impegni lavorativi rispetto a quelli familiari. Il senso di responsabilità verso il lavoro e l’ambizione a sentirsi riconosciuti nel loro ruolo professionale sono gli elementi che caratterizzano questo gruppo. I rampanti, a causa dell’impegno lavorativo, non riescono a beneficiare di alcune forme di supporto quali, ad esempio, la flessibilità in entrata e in uscita, il *part-time* e il *job sharing*. Al contrario i rampanti ricorrono in modo maggiore al telelavoro, ossia a quelle forme di flessibilità che consentono di lavorare anche mentre si sta adempiendo ai propri doveri familiari. I rampanti, pur sostenendo ritmi pressanti, sembrano non volere ridurre l’impegno lavorativo a vantaggio della famiglia la quale, al contrario, viene percepita come ostacolo al raggiungimento degli obiettivi professionali. Per questo motivo, la leva dei servizi sembra essere lo strumento più opportuno per rispondere ai bisogni di conciliazione di tali lavoratori. Strumenti di “*time saving*”, quali ad esempio il maggiordomo o il concierge, la lavanderia e la stireria aziendale, il consulente fiscale e il servizio postale supportano direttamente il lavoratore nell’adempimento delle attività sopra citate tipicamente “*time consuming*”. In tal modo l’azienda permetterà al lavoratore di superare il conflitto tra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato alla famiglia, potendo così massimizzare la soddisfazione dei collaboratori e incrementare la loro gratificazione professionale. Infine, riducendo lo stress derivante dai doveri familiari a basso valore aggiunto (pratiche burocratiche, stiro, ecc.), si riuscirà verosimilmente a migliorare la qualità del tempo dedicato alla famiglia facendolo coincidere con i momenti di rilevante impatto emotivo e relazionale, quale ad esempio la cura dei propri figli.

I “migratori” sono la categoria in cui la presenza di donne, il numero di figli e il livello di istruzione sono superiori. I migratori presentano significative esternalità negative provocate dal lavoro sulla sfera familiare, generati in modo particolare dall’eccessiva mobilità connessa al lavoro. I migratori sono un gruppo caratterizzato da persone altamente formate e, probabilmente, ben inserite a livello professionale, tanto da non avvertire particolari necessità di natura finanziaria. Apprezzano invece le forme di flessibilità e le utilizzano in modo significativo per rispondere alle difficoltà generate dalla propria accentuata mobilità e ridurre così il conflitto del lavoro sulla famiglia. Allo stesso tempo, visto il numero figli di molto superiore alla media, i lavoratori di questo gruppo percepiscono l’utilità dei servizi per la cura di figli e infanti. Rispetto al gruppo di lavoratori in parola l’azienda potrà intervenire principalmente lungo due direzioni: la leva organizzativa, prevedendo il ricorso al telelavoro o la revisione dei tempi di lavoro, con iniziative quali, ad esempio, la flessibilità dell’orario in entrata, la banca delle ore, i permessi e i congedi; la leva dei servizi, supportando il lavoratore nell’adempimento di alcune incombenze legate alla vita familiare, ad esempio attraverso il servizio di trasporto, di supporto nella ricerca di servizi per la cura, di supporto nella gestione delle emergenze oppure servizi di “*time saving*” quali quelli informativi o di disbrigo delle pratiche burocratiche. Grazie all’introduzione di soluzioni nelle due direzioni indicate, i lavoratori potranno

gestire con maggiore flessibilità i propri doveri professionali non dovendo rinunciare ad essere presente in famiglia nel proprio ruolo genitoriale.

I “bloccati” registrano una presenza di donne e di figli superiore alla media e un livello formativo elevato. I bloccati non riescono a trovare la modalità di conciliare gli impegni lavorativi e familiari, ragione per cui vivono un conflitto significativo e bidirezionale. Tali conflitti sono motivati sia dall'eccessivo impegno lavorativo, sia dalla carenza della rete di servizi di cura per i figli che dalla mobilità connessa al lavoro. Per tale ragione i “bloccati” sono la categoria più complessa poiché vivono un conflitto in cui può venire meno la motivazione professionale tipica dei “rampanti” e la motivazione personale/familiare tipica dei “migratori”. Per questi lavoratori la leva finanziaria rappresenta una forma di supporto non risolutiva mentre la flessibilità e i servizi si confermano come un'utile risposta ai bisogni di conciliazione. Trattandosi di una categoria particolarmente complessa, la soluzione di conciliazione deve essere più articolata per creare un ambiente *family friendly*. In questo caso, l'azienda dovrà intervenire in primo luogo nella formazione e nella sensibilizzazione del top management e di tutti i livelli sottostanti, al fine di favorire una maggiore focalizzazione sugli obiettivi aziendali, più che sul presenzialismo, e una maggiore consapevolezza dei diversi ruoli che ciascun collaboratore ricopre sul luogo di lavoro e a casa. Grazie all'intervento in parola il lavoratore non sarà lasciato solo nel conciliare impegni familiari e lavorativi e potrà trovare una mediazione tra le due sfere, evitando di trovarsi nella condizione di dover preferire una tra le due.

7. Conclusione

La ricerca ha evidenziato come i lavoratori presentano caratteristiche disomogenee lungo le due direzioni del conflitto tra famiglia e lavoro individuando quattro modelli di conflitto ricorrenti tra i lavoratori. I primi, gli “armonici”, registrano una bassa forma di conflittualità e una limitata percezione di tutte le fonti che possono generarla. Pertanto risultano essere dei lavoratori che più di altri hanno saputo trovare un equilibrio armonico tra i tempi del lavoro e i tempi di vita personale e familiare. I “rampanti” vivono un eccessivo impegno lavorativo in cui la famiglia viene percepita come un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi professionali. I “migratori” vivono un conflitto unidirezionale lavoro-famiglia generato in modo marcato dall'eccessiva mobilità connessa al lavoro. Infine, i “bloccati” vivono un conflitto bi-direzionale generato dall'eccessivo impegno lavorativo, dalla carenza di servizi e dalla mobilità.

L'identificazione dell'esistenza di tali gruppi di lavoratori rispetto alla conciliazione ha delle significative implicazioni manageriali. Alla luce di tale classificazione emerge come necessaria un'analisi della composizione dell'organico aziendale per individuare la differente presenza di lavoratori riconducibili ai differenti gruppi sopra identificati. Grazie a tale analisi sarà possibile identificare gli opportuni strumenti di conciliazione su cui investire per

evitare l'adozione di iniziative che non rispondano effettivamente alle esigenze dei lavoratori. Tale azione diviene tanto più importante quanto più sono scarse le risorse economiche a disposizione dell'azienda. Successivamente, sarà opportuno mantenere in essere un sistema di monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza delle misure implementate, verificando l'eventuale evoluzione della composizione dei collaboratori e delle fonti di conflitto in funzione delle diverse tappe del ciclo di vita del lavoratore.

Da un punto di vista accademico, la ricerca sin qui discussa prospetta alcune possibili evoluzioni. Innanzitutto, suggerisce di approcciare il tema della conciliazione utilizzando metodologie volte a identificare gruppi di lavoratori piuttosto che le singole caratteristiche degli stessi. La ricerca, inoltre, evidenzia la validità dell'analisi del conflitto famiglia-lavoro secondo la prospettiva bidirezionale. I lavoratori, infatti, non solo sono portatori di determinate caratteristiche demografiche (genere, età, istruzione, ecc.), ma hanno anche diverse aspirazioni e diverse percezioni del significato di conciliazione tra le due sfere famiglia e lavoro. In funzione della categoria di appartenenza, i lavoratori presenteranno diversi livelli di equilibrio tra le due sfere e quindi manifesteranno la necessità di diverse soluzioni in risposta allo specifico bisogno.

La ricerca qui condotta presenta alcuni limiti. Innanzitutto presenta un perimetro di somministrazione solo italiano, con un focus particolare in Regione Lombardia. Successivamente si deve tener conto che ricerche di questo tipo possono generare possibili fenomeni di autoselezione, tali per cui i rispondenti presentano caratteristiche molto più simili tra loro rispetto a coloro che scelgono di non rispondere e, in alcuni casi, le risposte potrebbero polarizzarsi tra chi è molto favorevole al tema della conciliazione e chi è totalmente contrario. Possibili evoluzioni della ricerca potrebbero prevedere l'allargamento del perimetro di somministrazione anche ad altri Paesi e la possibilità di ulteriori segmentazioni all'interno dei singoli clusters per analizzare più dettagliatamente le caratteristiche e i comportamenti dei lavoratori e, quindi, le soluzioni di conciliazione più mirate alla fonte del conflitto.

Bibliografia

- Allen TD, Herst Del, Bruck CS, Sutton, M. (2000), "Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 2, pp. 278–308.
- Allen, T.D. (2001), "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 414–435.
- Armstrong, J. Scott, Overton, T.S. (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, no. 3, pp. 396-402.

- Bailyn, L., Fletcher, J.K., Kolb, D. (1997), "Unexpected connections: Considering employees' personal lives can revitalize your business", *Sloan Management Review*, vol. 38, pp. 11–19.
- Barnett, R. C., Gareis, K. C. (2006), *Role theory perspectives on work and family*, in Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E. E., Sweet S., (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches*, pp. 209–221. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bloom, N., Kretschmer, T., Van Reenen, J. (2011), "Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?", *Strategic Management Journal*, vol. 32, pp. 343–367.
- Bloom, N., Van Reenen, J. (2007), "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, no. 4, 1351-1408.
- Brummelhuis, L.L, Van der Lippe, T. (2010), "Effective Work-life Balance Support for Various Household Structures", *Human Resource Management*, vol. 49, no. 2, pp. 173–193.
- Casper, W. J., Weltman, D. Kwesiga, E. (2007), "Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, no. 3, pp. 478-501.
- Chen, Z. Powell, G. N. and Greenhaus, J. H (2009), "Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: a person-environment fit approach", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, no. 1, pp. 82-93.
- Commissione Europea 1998, *100 parole per la parità: glossario di termini sulla parità tra le donne e gli uomini*, Occupazione e Affari Sociali, Parità fra le donne e gli uomini, Commissione Europea, Bruxelles.
- Dex, S., Bond, S. (2005), "Measuring work-life balance and its covariates", *Work, Employment and Society*, vol. 19, no. 3, pp. 627–637.
- Dulk, L. den (2001), *Work-family Arrangements in Organisations. A Cross-national Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, Amsterdam, Rozenberg Publishers.
- Dulk, L. den (2009), "Managing Work-life Policies in the European Workplace: Explorations for Future Research", *Working papers on Reconciliation of Work and Welfare in Europe*, n. 4.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., Icenogle, M. L. (1997), "Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences?", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, pp. 168–184.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., Brinley, A. (2005), "Work and family research in IO/ OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002)", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, pp. 124–197.
- Eurostat (2013), General and regional statistics Database (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>).
- Field, A.P. (2009), *Discovering Statistics using SPSS (3rd ed.)*, London, Sage.
- Frone, M. R., Russell, M., Cooper, M. L. (1992), "Antecedents of outcomes of work- family conflict: Testing a model of the work-family interface", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no. 1, pp. 65–78.

- Frone, M. R., Yardley, J. K., Markel, K. S. (1997), "Developing and testing an integrative model of the work-family interface", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, no. 2, pp. 145–167.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. (1999), *Research on work, family, and gender: Current status and future directions*, in Powell G. N. (Ed.), *Handbook of gender and work*, pp. 391–412. Newbury Park, CA: Sage.
- Greenhaus, J., Powell, G. (2006), "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment", *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 1, pp. 72–92.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985), "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 76–88.
- Grzywacz, J. G., Bass, B. L. (2003), "Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit", *Journal of Marriage and Family*, vol. 65, pp. 248–261.
- Grzywacz, J. G., Marks, N. F. (2000), "Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, pp. 111–126.
- Gutek, B. A., Searle, S., Klepa, L. (1991), "Rational versus gender role explanations for work-family conflict", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 560–568.
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C. (2000), "Cluster analysis", in Grimm, L.G., Yarnold P.R. (Eds.), *Reading and understanding more multivariate statistics*, Washington, DC, American Psychological Association.
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis (6th edition)*, New Jersey, Prentice Hall.
- Hambrick, D.C., Chen, M.J., "New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 1, pp. 32-54.
- Hatch, N. W., Dyer, J. H. (2004), "Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 25, no. 12, pp. 1155-1178.
- Huang, Y.-H., Hammer, L. B., Neal, M. B., Perrin, N. A. (2004), "The Relationship Between Work-to-Family Conflict and Family-to-Work Conflict: A Longitudinal Study", *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 25, no. 1, pp. 79–100.
- Kline, P. (1999), *The Handbook of Psychological Testing (2nd edition)*, London, Routledge.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., Connolly, T. F. (1983), "A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, pp. 198–215.
- Kopelman, R.E, Greenhaus, J. H, Connolly, T. F. (1983), "A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, no. 2, pp.198-215,
- Lewis, S., Lewis, J. (1996), *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*, London: Sage.

- Malhotra, M.K., (1996) "Towards Greater Relevance in Production and Operations Management", *Decision Line*, vol. 27, no. 2, pp. 9-11.
- Molteni, M., (2003), *Responsabilità sociale d'impresa e performance*, Milano: Vita e Pensiero.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., Feild, H. S. (2008), "Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, pp. 171–192.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McMurrian R. (1996), "Development and validation of work-family conflict scales"; *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, pp. 400–410.
- Parker, L., Allen, T. D. (2001), "Work/family benefits: Variables related to employees' fairness perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 453–468.
- Pedrini, M. (2011), "Le Leve delle Conciliazione Famiglia-lavoro: un Modello di Gestione Win-win", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, vol. 13, pp. 609-621.
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H. (2010), "Sex, Gender, and the Work-To-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies", *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 3, pp. 513–534.
- Punj, G., Stewart, D.W. (1983), "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, no. 5, pp. 134-148.
- Riva E. (2009), *Quel che resta della conciliazione. Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative*, Milano, Vita e Pensiero.
- Rothbard, N. P. (2001), "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 655-684.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., King, S. N. (2002), "Benefits of multiple roles for managerial women", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 369-386.
- Rusconi, G., Dorigatti M., (2004), *La responsabilità sociale d'impresa*, Milano: Franco Angeli.
- Siegel, S. (1956), *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, New York, McGraw-Hill.
- Sumer, H. C., Knight, P. A. (2001), "How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 653-663.
- Tabachnick, B.C., Fidell, L.S. (2007), *Using multivariate statistics (5th edition)*, Boston, MA, Pearson.
- Waddock S.A. (2004), "Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, vol. 109, no. 1, pp. 5-42.
- Wayne, J. H., Musisca, N., Fleeson, W. (2004), "Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, pp. 108-130.

Wood, D., Logsdon J.M. (2002), "Business citizenship: from domestic to global level of analysis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no. 2, pp. 155-188.

Matteo Pedrini

Ricercatore di Business e Corporate Strategy
ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via San Vittore 18
20123 Milano
matteo.pedrini@unicatt.it

Laura Maria Ferri

Ricercatrice in Economia Aziendale
ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via San Vittore 18
20123 Milano
laura.ferri@unicatt.it

Alessia Coeli

Responsabile Divisione Innovazione e Welfare
ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via San Vittore 18
20123 Milano
alessia.coeli@unicatt.it

Mario Molteni

Professore ordinario di Economia Aziendale
ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via San Vittore 18
20123 Milano
mario.molteni@unicatt.it