

TEMPO E GIUSTIZIA NELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA "L'OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE"

**EDITED BY MASSIMO NERI
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA**

DIBATTITO

**MASSIMO NERI, MATTEO RINALDINI, ANGELA PERULLI, GIANCARLO CORSI,
ENRICO GIOVANNETTI, GIOVANNI MASINO, BRUNO MAGGI**

Abstract

Work-life balance is one of the current issues within the academic, political, and managerial debate. An article discussed in a TAO Research Programs seminar held in June 2015 at the University of Modena and Reggio Emilia, suggests a critical interpretation of the mainstream literature and its related controversial results in terms of work-life reconciliation practices. The article also provides an alternative analytical framework based on Bruno Maggi's organization theory, Norbert Elias' theory of time, and Amartya Sen's theory of justice. Scholars from different universities and disciplines contribute with comments on the notions of time, justice, organization and the proposed interpretative framework as well.

Keywords

Work-life reconciliation, Work-life balance, Organizational action, Time, Justice.

Tempo e giustizia nella conciliazione vita-lavoro, Neri Massimo (Ed.). Bologna: TAO Digital Library, 2016.

Proprietà letteraria riservata
© Copyright 2016 degli autori
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-09-0



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznelwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org

<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2016
da TAO Digital Library – Bologna

TEMPO E GIUSTIZIA NELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA "L'OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE"

EDITED BY MASSIMO NERI

Indice

Presentazione

MASSIMO NERI, MATTEO RINALDINI, Tempo e giustizia nella conciliazione vita-lavoro

ANGELA PERULLI, A proposito di "tempo"

GIANCARLO CORSI, Il tempo nella conciliazione vita-lavoro

ENRICO GIOVANNETTI, Sostenibilità vs. efficienza nella conciliazione vita-lavoro

GIOVANNI MASINO, Un'analogia: la transizione studio-lavoro

BRUNO MAGGI, Perché occorre conciliare la vita e il lavoro?

MASSIMO NERI, MATTEO RINALDINI, Riflessioni su tempo e giustizia nei processi organizzativi

Riferimenti bibliografici

Presentazione

Un seminario promosso in collaborazione tra il Programma di Ricerca “L’Officina di Organizzazione” e il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell’Università di Modena e Reggio Emilia nel giugno 2015 è stato dedicato alle problematiche della conciliazione delle sfere di vita e di lavoro, tema oggetto di interessi crescenti sia in ambito accademico, sia in ambiti politici e manageriali. Il seminario è stato introdotto da Massimo Neri e Matteo Rinaldini, dell’Università di Modena e Reggio Emilia, e ha visto la partecipazione di studiosi di diverse sedi universitarie e di differenti campi disciplinari. Questo Quaderno raccoglie il testo introduttivo, “Tempo e giustizia nella conciliazione vita-lavoro”, alcuni contributi che hanno particolarmente attivato il dibattito e le risposte ai commenti da parte dei promotori della discussione.

Massimo Neri e Matteo Rinaldini propongono un’interpretazione critica della letteratura riguardante la conciliazione vita-lavoro, rilevano risultati controversi e conseguenze pratiche inadatte agli scopi negli approcci dominanti, e presentano un quadro concettuale alternativo, che si avvale della teoria del tempo di Norbert Elias, della teoria della giustizia di Amartya Sen e della teoria dell’organizzazione di Bruno Maggi. Intendono così indicare una prospettiva più adeguata per l’interpretazione della conciliazione vita-lavoro e al contempo percorsi di pratiche più efficaci e soddisfacenti.

Angela Perulli, dell’Università di Firenze, concorda con l’utilizzazione della sociologia processuale eliasiana, e in particolare della teoria del tempo di Elias, per la costruzione concettuale proposta da Neri e Rinaldini, e approfondisce la riflessione critica sull’oggettivazione del tempo, sulla separatezza e sulla conflittualità tra sfere di vita e di lavoro, e sulle posizioni dei soggetti e le loro interdipendenze nell’azione sociale. Giancarlo Corsi, dell’Università di Modena e Reggio Emilia, commenta a sua volta il riferimento

alla dimensione del tempo, secondo una prospettiva sociologica che si differenzia dalla prospettiva di Elias. Suggerisce a Neri e Rinaldini di tener maggior conto della genesi storica della separazione tra tempo di lavoro e tempo di vita, e di spostare l'attenzione dall'intenzionalità dei soggetti all'adattamento tra individui e organizzazioni in una visione che tende al soggettivismo. Enrico Giovannetti, Università di Modena e Reggio Emilia, ritiene che la proposta di Neri e Rinadini non definisca il livello di analisi, ovvero il contesto istituzionale, cui intende rivolgersi, e che la loro lettura di Elias non permetta di distinguere tempi organizzativi diversi. Il suo commento esprime un punto di vista economico orientato alla responsabilità sociale dell'impresa, indicato come alternativa sia sostantiva sia epistemologica.

Giovanni Masino, Università di Ferrara, utilizza un'analogia tra il tema in oggetto e la transizione studio-lavoro. Da un lato per evidenziare come in questi, e in altri numerosi casi, gli approcci correnti separino i sistemi e i soggetti, cui sono richieste docilità e capacità di adattamento. D'altro lato per mostrare come un'esperienza di ampio spettro e di lungo respiro nel quadro di una epistemologia terza, che supera i dilemmi oggettivismo/soggettivismo, realizzi una regolazione in cui la giustizia è criterio progettuale e le capacità di scelta dei soggetti sono al centro dei processi d'azione. Bruno Maggi, Università di Bologna, richiama l'attenzione sul metodo. Accertata l'utilità dei concetti di tempo, di giustizia e di organizzazione mobilitati da Neri e Rinaldini per superare la separazione tra sfere di vita e di lavoro, ci si può chiedere perché scegliere di riunirli in un unico schema di analisi. E accertata la necessità di mutare modo di vedere, perché insistere su teorie e pratiche, come quelle di conciliazione, che implicano la separazione? L'alternativa è scegliere modi di regolazione che superano la visione funzionalista della società.

Chiudono il Quaderno le risposte di Neri e Rinaldini ai vari commenti e alla generale discussione. Il dibattito, ovviamente, rimane aperto. Con l'augurio che possa stimolare l'attivazione di analisi, di ricerche empiriche, di percorsi che assicurino la dignità, la valorizzazione e il benessere dei soggetti al lavoro.

TAO Digital Library

Tempo e giustizia nella conciliazione vita-lavoro

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione: la conciliazione vita-lavoro negli studi organizzativi

Lo studio delle misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro è argomento non solo importante ma anche molto attuale. Dagli anni Settanta del Novecento in poi, l'attenzione sulla conciliazione di vita e lavoro, nella produzione normativa, nella riflessione teorica e in pratiche attivate, è stata sempre più intensa e ha svolto una rilevante funzione di sensibilizzazione al tema. Tuttavia si può dedurre dai più autorevoli rapporti nazionali ed europei¹ che i risultati concreti non siano ancora corrispondenti alle attese e agli sforzi profusi al livello istituzionale e all'interno delle imprese. Benché il concetto di "conciliazione vita-lavoro" si stia trasformando, da premessa etico-valoriale all'inclusione e alla qualità della vita e del lavoro delle donne, in fondamento della qualità del vivere sociale di tutti i cittadini, la conciliazione di vita e lavoro rimane - di fatto - una questione prevalentemente femminile e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro appare ancora influenzata negativamente dalla presenza di figli o dalle attività di cura in famiglia². Inoltre, le pratiche di conciliazione vita-lavoro non sembrano produrre un cambiamento sufficientemente significativo e radicato nemmeno quando escono dai confini delle politiche di genere, allargando il proprio raggio d'azione nell'ambito della gestione delle risorse umane o generalmente degli interventi organizzativi.

In un precedente lavoro, Neri, Mattioli e Rinaldini (2013) hanno tratteggiato l'evoluzione normativa e la discussione di carattere politico e scientifico che ha avuto come oggetto il tema della conciliazione vita-lavoro

¹ Un quadro aggiornato ed esauriente al livello europeo è offerto da Eurofound (2015).

² Ad esempio, il Rapporto Annuale BES 2014 dell'ISTAT evidenzia l'aumento della quota di donne occupate con figli piccoli che lamentano difficoltà di conciliazione di vita e lavoro, da 38,6% nel 2005 a 42,7% nel 2014. Inoltre, nel rapporto OCSE sull'Italia del febbraio 2015 il miglioramento della conciliazione vita-lavoro è inserito tra le "principali raccomandazioni".

dagli anni Settanta in poi.

A tale scopo, Neri, Mattioli e Rinaldini hanno sistematizzato il percorso seguito dagli studi organizzativi e dalle pratiche d'impresa, tentando di dar conto dei controversi risultati ottenuti. Nella letteratura organizzativa questi autori hanno rilevato che gli approcci alla conciliazione vita-lavoro - come peraltro era lecito aspettarsi - hanno prevalentemente perseguito la prospettiva *mainstream*, basata sulla logica del *sistema predeterminato rispetto al soggetto* di matrice funzionalista, caratterizzando in tal senso la trattazione e conseguentemente la pratica. Ciò è accaduto, secondo gli autori, sia nell'adozione di servizi di conciliazione vita-lavoro (ad es. l'asilo aziendale), sia nell'adozione di strumenti di supporto psicologico, sia quando la questione è stata affrontata in termini di ri-progettazione micro-organizzativa, assimilabile a quella - ancor più dibattuta - della flessibilità del lavoro, riproponendo le criticità dell'azione di *organizational design*, più volte evidenziate ad esempio da Maggi (2011) e Masino (2005), alle quali né la riflessione teorica né la prassi tradizionale sono riuscite a trovare rimedio. Quando invece la fenomenologia organizzativa ha ispirato le attività di conciliazione vita-lavoro, queste hanno riguardato analisi e descrizioni delle strategie individuali o collettive di gestione del conflitto tra vita e lavoro, e l'interpretazione dei processi di istituzionalizzazione delle pratiche conciliative, senza mostrare una significativa capacità di impatto sulle dinamiche organizzative.

Assumendo questo punto di vista, si sostiene che la progettazione di strumenti per supportare la conciliazione vita-lavoro si è risolta perlopiù nell'implementazione di misure che implicano un'ottica "curativa", cioè volte ad alleviare le conseguenze derivanti dalla mancata conciliazione più che ad agire sulle cause, in coerenza con l'impostazione che la concezione del sistema predeterminato rispetto al soggetto impone.

Si è quindi formulata l'ipotesi che per ottenere risultati più significativi, *indipendentemente dal tipo di misure che si intende utilizzare*, sia necessario cambiare i presupposti teorici dell'analisi organizzativa e conseguentemente delle pratiche attivabili. Si sostiene cioè che un miglioramento significativo non

riguardi l'adozione di differenti servizi e attività di conciliazione (quali *job-sharing*, *smartworking*, *family audit*)³, ma le modalità con le quali si interpreta il processo e l'azione organizzativa concernenti tali cambiamenti.

Si propone pertanto di utilizzare come riferimento la teoria dell'agire organizzativo (in seguito TAO) elaborata da Bruno Maggi (1984/1990; 2003; 2011), il concetto di tempo proposto da Norbert Elias (1984/1986) e il concetto di giustizia proposto da Amartya Sen (2009/2010). Il riferimento alla TAO è motivato dal fatto che si distanzia dalle teorie che reificano l'azione (Maggi, 2011: 68), e intende l'organizzazione "come azione organizzatrice, organizzante, non come 'realtà' oggettiva, *a priori*, o oggettivata, *a posteriori*". Questa "non è una 'entità', sia essa 'predeterminata' rispetto ai soggetti agenti oppure, all'opposto, 'costruita' a partire dalle loro interazioni". La TAO "è una teoria dell'azione-che-organizza" (ivi: 73)⁴ e non separa il soggetto dal sistema. Il soggetto è al centro del processo d'azione secondo la TAO, che nell'analisi del processo evita "ogni separazione tra soggetto e 'oggetto', tra 'attore' e 'corso d'azione'" (ivi: 70). Inoltre, si è ipotizzato che uno schema di analisi basato sull'adattamento di un lavoro di Giovanni Masino (2011), coerente con l'impostazione TAO, possa essere utile a leggere il fenomeno della conciliazione vita-lavoro in modo più completo e realistico.

Per la stessa ragione, appare utile integrare nello studio della conciliazione vita-lavoro i concetti di tempo e di giustizia, interpretati in termini alternativi alle prospettive oggettiviste *mainstream* e soggettiviste. Di questi due concetti si presenta di seguito una sintetica trattazione contestualizzata agli studi di matrice socio-organizzativa.

Il tempo e la conciliazione vita-lavoro nella letteratura organizzativa

Il pensiero organizzativo si è sempre dimostrato reattivo nel recepire le nuove concezioni del tempo che sono state formulate nell'ambito delle scienze

³ E' sorprendente che la pubblicistica tenda a proporre come innovazioni strumenti quasi "tradizionali" come ad esempio il *summer camp* aziendale, il microcredito, le borse di studio per i figli dei dipendenti, o lo stesso *smartworking*.

⁴ Corsivi nel testo citato.

sociali. In accordo con Hassard (2002), se lo *Scientific Management* si sviluppa sul concetto di *clock-time*, metafora del tempo lineare e progressivo, la letteratura organizzativa post-fordista pone al centro della riflessione il concetto di *instantaneous time*, che rimanda all'istantaneità dei processi decisionali consentita dallo sviluppo delle ICT (Macnaghten, Urry, 1998) e all'annichilimento dello spazio ad opera del tempo (*space-time compression*) (Harvey, 1989). Anche gli studi sulla conciliazione vita-lavoro hanno recepito questo cambiamento della nozione di tempo. Il passaggio dal *clock-time* all'*instantaneous time* ha messo in luce problematiche inedite concernenti l'interfaccia vita-lavoro e ha aperto nuove traiettorie di progettazione per la conciliazione. Nonostante ciò, il tempo, al di là delle diverse "forme" che gli sono state attribuite, è stato generalmente assunto come entità oggettivata, cioè un'entità misurabile nei confronti della quale l'attore vive una situazione di estraneità e subordinazione.

Ciò che ha maggiormente influenzato l'analisi e la progettazione dell'interfaccia vita-lavoro è l'idea di conflitto, con l'assunto che vita lavorativa e vita extra-lavorativa si presentino come due contesti esperienziali irrimediabilmente contrastanti perché caratterizzati da richieste distinte. Greenhause e Beutell (1985) definiscono il conflitto vita-lavoro come una forma di conflitto inter-ruolo, in cui le pressioni di ruolo provenienti dal dominio del lavoro e da quello della famiglia appaiono mutuamente incompatibili, generando uno stato di tensione (*strain*) negli attori che tentano di conciliarle. Questa impostazione è radicata nella teoria del ruolo di Merton (1949/1966: 593-619) e richiama la stagione di ricerche sui conflitti di ruolo stimulate negli anni Sessanta del Novecento in particolare da Khan e colleghi (1964), con ampio riscontro negli approcci sociotecnici. Il conflitto appare inestinguibile, così come la tensione da esso generata e avvertita dagli attori sotto forma di stress. Le pratiche di conciliazione in ambito organizzativo sono, quindi, esplicitamente finalizzate non all'estinzione del conflitto (di fatto considerata irrealizzabile), ma all'alleggerimento del carico di stress di cui è portatore l'attore.

Dagli anni Novanta al costrutto teorico del conflitto è stato affiancato il

costrutto dell'arricchimento. La relazione vita-lavoro non è pertanto considerata in termini soltanto conflittuali, ma anche potenzialmente benefici: l'appartenenza dell'individuo a sfere esperienziali distinte, se gestita adeguatamente, può rappresentare il presupposto per attivare uno scambio di risorse di diversa natura in grado di innalzare la qualità della vita e del lavoro, anche in termini di efficienza (Greenhaus, Powell, 2006). Il conflitto (e lo stress da conciliazione) e l'arricchimento (e il beneficio derivato dallo scambio di risorse) non sono considerati due processi vicendevolmente esclusivi (Ghisleri, Colombo, 2014). Il conflitto tra sfere esperienziali diverse è considerato inevitabile, ma il costrutto dell'arricchimento identifica ed enfatizza la dimensione positiva della multi-appartenenza (Danowitz *et al.*, 2012). Non a caso l'analisi sull'arricchimento vita-lavoro è spesso accompagnata dall'analisi sul conflitto vita-lavoro. In questa prospettiva l'integrazione tra i due costrutti teorici permette di progettare, accanto alle pratiche organizzative orientate ad alleviare lo stress da conciliazione, anche pratiche organizzative finalizzate a supportare uno scambio benefico di risorse tra domini di vita.

In entrambi i costrutti teorici (conflitto e arricchimento) il tempo è assunto come entità scomposta. Le strutture temporali (l'ordine in termini di periodicità, ritmo, temporalizzazione, estensione e sequenza) di ciascun dominio di vita appaiono distinte, esterne e predeterminate rispetto agli attori. L'oggetto-tempo è analizzabile, progettabile e gestibile alla pari di altre risorse materiali, e secondo la concezione di organizzazione che si adotta, meccanicista o organicista, la struttura del tempo di lavoro da perseguire con la progettazione può essere universalmente ottimale o, in alternativa, la più adeguata a rispondere a specifiche pressioni ambientali. In tutti i casi si tratta di una struttura temporale progettabile razionalmente *a priori* in funzione dei bisogni del sistema.

La predeterminazione della struttura del tempo di lavoro implica la predeterminazione dei suoi confini, che evidentemente rappresentano anche i confini del tempo di vita. Nel momento in cui il tempo di lavoro è oggettivato, inevitabilmente anche il tempo di vita è esposto a un processo di oggettivazione

(dalla definizione di quest'ultimo in negativo: il tempo di vita non è tempo di lavoro). Il tempo di vita può quindi essere scandito, e sostanziato in diversi modi (tempo familiare, tempo di cura, tempo libero, ecc.) reificandosi in qualcosa che segna una distinzione dal tempo di lavoro. La concezione di due ambiti temporali distinti e reificati apre la possibilità di progettare non solo la struttura del tempo di lavoro, ma anche la struttura del tempo di vita per rendere compatibili le due strutture.

Non è un caso che le dimensioni analitiche maggiormente utilizzate nella letteratura *mainstream* per lo studio della cosiddetta cultura *work-family friendly* all'interno dell'impresa, siano distinte in dimensione "tempo richiesto dall'organizzazione", che si riferisce al tempo che l'organizzazione si aspetta che il lavoratore dedichi al lavoro a prescindere dalle ore previste dal contratto (Hall, 1990), e dimensioni riguardanti le condizioni materiali e psicologiche del lavoratore durante il tempo extra-lavorativo (Thompson *et al.*, 1999). Uno dei più diffusi manuali di gestione delle risorse umane in Italia (Costa, Gianecchini, 2005), presentando la questione del *work-life balance*, elenca e descrive quattro tipi di azioni di conciliazione vita-lavoro nell'impresa, di cui una riguarda l'"articolazione temporale" del lavoro, mentre le altre riguardano l'"articolazione spaziale" del lavoro, i "servizi alla famiglia" (asili, *nursing*, strutture di cura e accoglienza per anziani, ecc.) e i "servizi ai lavoratori" (servizi di trasporto casa-lavoro, *mobility manager*, palestre aziendali, centri benessere, ecc.).

Le pratiche manageriali indicano con il termine *time management* il modo in cui i dipendenti gestiscono il loro tempo lavorativo e i datori di lavoro ne interpretano l'uso (Rapaport *et al.*, 2002; Danowitz *et al.*, 2012), riconoscendo nella regolazione del tempo di lavoro una parte dei problemi di conciliazione (*face time*, orari rigidi, straordinari, turni, ecc.) e alcune possibili soluzioni (flessibilità degli orari in entrata e in uscita, settimane di lavoro corte, ferie modulari, ecc.). Accanto alle pratiche di regolazione del tempo di lavoro, tuttavia, le imprese tendono sempre più ad adottare provvedimenti di conciliazione finalizzati alla regolazione del tempo di vita, e questi ultimi sono

spesso presentati come la “nuova frontiera” della conciliazione vita-lavoro. La conciliazione in questo caso si declina in termini di “servizi salva-tempo” nell’impresa (lavanderia aziendale, mensa *take-away*, fattorino aziendale, ecc.), *voucher* formativi, *fringe benefit*, servizi di supporto psicologico, convenzioni con strutture ricreative, convenzioni con strutture educative per i figli e di cura per gli anziani, ecc.⁵

L’ambizione di progettare il tempo di vita in funzione del tempo di lavoro non è, tuttavia, una novità degli ultimi decenni. Essa rappresenta una tensione permanente e pervasiva del processo di industrializzazione (Perulli, 1996). Lo studio di Thompson (1967) sul processo di disciplinamento del lavoro per mezzo dell’oggettivazione del tempo durante la rivoluzione industriale del XVIII e del XIX secolo è illuminante: a fronte della graduale affermazione della regolazione del lavoro in base al tempo è stato necessario regolare funzionalmente anche il *leisure* operaio. D’altra parte gli stessi fattori dell’organizzazione scientifica del lavoro (OSL), la massima espressione dell’oggettivazione del tempo di lavoro, hanno riconosciuto la struttura del tempo lavorativo come distinta, ma in relazione con la struttura del tempo di vita. Frederick Taylor (1911/1967) si limita a individuare le implicazioni che il tempo di lavoro scientificamente organizzato ha sui lavoratori in termini di aumento del tempo di non lavoro (e di innalzamento delle condizioni materiali di vita). Le preoccupazioni di Taylor riguardanti l’adeguatezza del tempo di vita dei lavoratori alla nuova struttura scientifica del tempo di lavoro rimangono sullo sfondo, anche se nei suoi scritti sono presenti diversi riferimenti alla compatibilità degli stili di vita dei lavoratori con l’OSL. La ragione di ciò sta nell’incondizionato ottimismo che Taylor ripone sull’effetto benefico che l’applicazione dell’OSL avrebbe “automaticamente” sulla vita dei lavoratori. Tuttavia coloro che hanno raccolto l’eredità di Taylor e che hanno applicato su vasta scala l’OSL, anzitutto Henry Ford, hanno immediatamente colto la debolezza della “tesi del miglioramento automatico” e la necessità di

⁵ La letteratura si spinge ormai a includere nelle pratiche di conciliazione vita-lavoro anche forme di *welfare* aziendale (ad esempio forme di sanità integrativa) ponendo sullo stesso piano pratiche molto diverse tra loro.

intervenire sulla struttura del tempo di vita per adeguarla alla nuova organizzazione del lavoro. In altri termini, perché il tempo dell'“operaio di Ford” potesse essere organizzato scientificamente, sarebbe stato necessario intervenire anche sulla struttura del tempo di vita dello stesso lavoratore. Di fatto misure e politiche finalizzate alla regolazione del tempo di vita in funzione del suo adeguamento alla struttura del tempo di lavoro hanno caratterizzato tutto il modo di produzione fordista.

Una prospettiva alternativa all'interpretazione basata sui concetti di conflitto e arricchimento, che recentemente ha trovato largo eco nella letteratura organizzativa, adotta una concezione di organizzazione come sistema emergente dal significato soggettivo delle azioni, e si focalizza sulle transizioni che gli attori compiono tra le sfere temporali di vita e di lavoro e sulla gestione dei loro confini (Ghisleri, Colombo, 2014). Secondo il contesto organizzativo, i confini tra sfera di vita e di lavoro possono presentare caratteristiche diverse in termini di rigidità, mobilità, porosità, ecc. Le transizioni (definite anche transizioni di ruolo) sono veri e propri spostamenti fisici e psicologici da una sfera all'altra (Winkel, Clayton, 2010). Le transizioni possono riferirsi a diversi piani temporali: possono riguardare il ciclo di vita dei soggetti (macro-transizioni) e dunque essere infrequenti e comportare cambiamenti tendenzialmente stabili e di lunga durata, oppure possono riguardare la quotidianità (micro-transizioni), cioè quei passaggi tra strutture temporali (o tra ruoli) differenti che i soggetti svolgono molteplici volte durante l'arco della giornata (Ashforth *et al.*, 2000). In letteratura i primi sono definiti “punti di svolta” (in lingua inglese: *turning points*, *branching points* o *life markers*) (Clausen, 1995), mentre i secondi sono definiti “slittamenti” (Colombo *et al.*, 2008).

Questa prospettiva presenta un approccio fenomenologico alla questione della conciliazione vita-lavoro. L'analisi della conciliazione è, infatti, analisi della molteplicità di strategie individuali di gestione dei confini delle sfere temporali attraverso cui gli attori transitano (Nippert-Eng, 1996) e riconduce l'origine dello stress da conciliazione al grado di compatibilità delle caratteristiche psicologiche dei singoli attori con le caratteristiche dei confini

delle diverse sfere temporali (Hall, Richter, 1998). La gestione dei confini tende a istituzionalizzarsi, e di conseguenza confini e transizioni sono percepiti dagli attori come entità esterne e oggettivate. L'analisi organizzativa, quindi, può ambire non solo a descrivere le strategie individuali di gestione dei confini, ma anche a individuare la regolarità delle strategie e il grado e il tipo di istituzionalizzazione delle transizioni.

Tuttavia, quando tale analisi vuole fornire indicazioni normative di progettazione organizzativa si conforma a una prospettiva oggettivista. Infatti, i provvedimenti di conciliazione riconducibili al costrutto teorico dell'attraversamento dei confini riguardano la (ri-)allocazione del personale in base a un principio di compatibilità tra caratteristiche psicologiche del soggetto e caratteristiche dei confini temporali del processo di lavoro o, in alternativa, la (manipol-)azione sulla cultura organizzativa attraverso l'individuazione di cosiddetti "riti di passaggio" (rituali che favoriscono il disimpegno da un ruolo e l'entrata in un altro ruolo). La valutazione dell'opportunità di socializzare questi ultimi e di replicarli in base alla loro corrispondenza ai bisogni dell'organizzazione riproduce, anche se in diversa versione, una traiettoria di progettazione basata sulle *best-practice* di ispirazione funzionalista.

Il tempo come processo relazionale

La conciliazione vita-lavoro nella letteratura organizzativa *mainstream* implica l'oggettivazione del tempo e la contrapposizione tra struttura del tempo di lavoro e struttura del tempo di vita. La progettazione di pratiche di conciliazione è inevitabilmente orientata da una logica di adattamento funzionale della struttura del tempo di vita alla struttura del tempo di lavoro. L'oggettivazione del tempo tende a naturalizzare la distinzione tra sfere temporali e, dunque, a escludere ogni alternativa all'adattamento di una sfera all'altra.

Nella realtà, tuttavia, i soggetti non possono che "vivere in entrambi i tempi" e si pone quindi il problema di come l'adattamento del tempo di vita al tempo di lavoro, anche nelle forme migliori, possa essere considerato

effettivamente una conciliazione. Negli studi organizzativi soprattutto i *Critical Management Studies* (CMS) sottolineano con enfasi questa aporia ed esprimono una critica radicale alla scomponibilità del tempo. I CMS, richiamandosi al concetto di alienazione di Marx, ritengono la distinzione tra tempo di lavoro e tempo di vita un artificio oggettivante, poiché la capacità di riproduzione del soggetto si colloca nel trascorrere di un tempo unico e indivisibile e non in ambiti temporali scomposti.

Si impone, dunque, la necessità di considerare la conciliazione vita-lavoro con riferimento a una nozione del tempo che non implichi la sua oggettivazione. Tra coloro che hanno maggiormente riflettuto sull'unitarietà del tempo un ruolo particolarmente importante è ricoperto da Norbert Elias (1984/1986). Elias rifiuta dicotomie quali tempo naturale / tempo sociale o tempo sociale / tempo individuale, per proporre una teoria relazionale e processuale del tempo in cui natura, società e individuo sono ricomposti. Il tempo per Elias è un rapporto stabilito da un gruppo umano (esseri viventi dotati di capacità di sintesi e mnemoniche biologicamente date) tra due o più serie di avvenimenti, di cui una è standardizzata e assunta come quadro di riferimento, o metro di misura, delle altre (ivi: 59). "Mettere in relazione tra loro come 'tempo' delle serie diverse di avvenimenti, significa dunque collegare almeno tre *continuum*: gli uomini, che pongono in atto il collegamento, e due o più *continuum* di cambiamenti, a uno dei quali viene assegnata ogni volta, da parte del gruppo umano considerato, la funzione di *continuum* standard, di quadro di riferimento per l'altro" (ivi: 60).

Il tempo, in questa accezione, rende possibile e semplifica la vita degli attori sociali attraverso due modalità (distinguibili esclusivamente al livello analitico). La prima è l'"attività ordinativa" e cioè la creazione di ordine per mezzo di sincronizzazione e regolazione sociale (periodicità, ritmo, temporalizzazione, durata e sequenza); la seconda è l'"attività orientativa" e cioè l'auto-collocazione (come gruppo o come individuo) nel flusso del divenire e la collocazione delle proprie azioni e dei propri ruoli nel tempo (definibile come "cornice temporale"). Da un lato, l'"attività ordinativa" del tempo assolve

la funzione di coordinamento e integrazione, poiché coordinare “il ciclo continuo delle attività sociali con il ciclo continuo delle modificazioni [rappresenta] il punto critico” (ivi: 66). Tale attività svolge certamente un’azione coercitiva sugli attori sociali, che al contempo vi si accordano nella misura in cui essa permette di ridurre la complessità della realtà sociale in cui sono collocati. D’altro lato, l’“attività orientativa” permette all’attore sociale, attraverso l’auto-collocazione, di orientarsi nella dimensione passato-presente-futuro e soprattutto, attraverso la “cornice temporale” (giorno/notte, stagioni, giorni della settimana, ecc.), di contribuire a orientare le scelte di comportamento e ad attribuire significato all’azione. La “cornice temporale” può essere diversa secondo le circostanze, ma è comunque possibile rintracciare una “fisionomia temporale modale” ovvero la fisionomia standard della cornice temporale, il punto di riferimento su cui valutare mutamenti e variazioni.

Le modalità attraverso cui il tempo rende possibile e semplifica la vita degli attori sociali non sono, tuttavia, da assumere come proprietà date. Elias identifica nell’agire sociale la dimensione fondativa del tempo e proprio la considerazione del tempo come *timing* (“fare tempo” nel senso di “mettere in relazione serie diverse di avvenimenti”) consente di evitare reificazioni, scomposizioni e contrapposizioni, tipiche delle prospettive oggettiviste e soggettiviste. Per Elias, infatti, il tempo è *l’azione di mettere in relazione due o più continuum, assegnando la funzione di continuum standard a uno di questi*. Il tempo, quindi, non è semplicemente un *continuum*, poiché, se così fosse, si riproporrebbe una prospettiva reificante del tempo. Il tempo non è nemmeno la relazione tra *continuum* in sé (anche in questo caso, infatti, si tratterebbe di una reificazione e si potrebbe identificare ciò che sta in relazione e ciò che è escluso da essa, giungendo alla conclusione paradossale che esiste una realtà definibile come tempo e una realtà definibile come non-tempo). Il tempo, invece, è l’azione, dunque la scelta (o decisione), di mettere in relazione *continuum*, di come metterli in relazione e di assegnare a uno di questi la funzione standard. In questo senso il “fare tempo” è unitario e pervasivo. Ciò che varia è la scelta dei *continuum*, la scelta del *continuum* standard, la scelta del modo in cui

coordinarli e integrarli (funzione ordinativa) e la scelta del modo in cui collocarli lungo la linea passato-presente-futuro e nella cornice temporale (funzione orientativa). “Sino a che punto i gruppi umani ‘temporalizzano’ gli avvenimenti, e possono pertanto fare delle esperienze nella dimensione del ‘tempo’, dipende interamente da quando, nella loro prassi sociale, essi si trovano posti di fronte a dei problemi che rendono necessario determinare il tempo e sino a che punto la loro organizzazione sociale e il loro sapere li mettono in grado di utilizzare una serie di cambiamenti come quadro di riferimento e metro di misura per un’altra serie” (ivi: 62-63).

Non si tratta evidentemente di una scelta riconducibile a un singolo soggetto, ma di una scelta emergente da quello che Elias definisce il *flusso figurazionale* (l’interconnessione di azioni svolte da soggetti tra loro interdipendenti). La scelta dei *continuum*, la scelta del *continuum* cui assegnare la funzione standard, la scelta del modo in cui coordinarli e integrarli e del modo in cui collocarli lungo la linea passato-presente-futuro e nella cornice temporale, in altri termini il “fare tempo”, vincola e abilita le azioni, che a loro volta contribuiscono a rafforzare o mutare la scelta fatta. Nell’aspetto ricorsivo della scelta si rivela il carattere di convenzione sociale del tempo. “Fare tempo” è un’azione che, attraverso l’“attività ordinativa” e l’“attività orientativa”, si pone in relazione con altre azioni in termini dialettici di influenza e riconoscimento, e tale relazione esprime un “differenziale di potere”. Il potere è concepito da Elias non come entità reificata, ma in termini relazionali e si esprime nella capacità dell’azione di influenzare (e di essere riconosciuta da) altre azioni (Elias, 1970/1990). Benché non sia possibile pensare azioni totalmente prive di influenza, è però possibile pensare azioni che hanno una maggior influenza, quindi maggior riconoscimento, e azioni che ne hanno meno, quindi minor riconoscimento. “Fare tempo”, dunque, implica un “differenziale di potere” e l’analisi di quest’ultimo permette di riconoscere il mutamento del tempo. “Il differenziale di potere è ciò che spiega l’andamento delle interdipendenze tra gli esseri umani, in un certo senso la direzione verso cui tende il flusso figurazionale attraverso il gioco di azioni e reazioni” (Perulli,

2012: 30) e la “temporalizzazione” è tanto più complessa quanto il “differenziale di potere” si presenta “piatto” e l’insieme delle interdipendenze si estende.

Su queste basi, pare utile sottolineare come la centralità dell’agire sociale della riflessione eliasiana sul tempo sia coerente con la concezione di organizzazione come processo di azioni e decisioni orientato da razionalità intenzionale e limitata. In particolare, per la TAO il tempo è variabile intrinseca al processo di azioni e decisioni e al suo continuo mutamento (Maggi, 1984/1990; 2003; 2011). L’azione è intesa nel suo scorrere nel tempo. Maggi, richiamando esplicitamente la concezione weberiana dell’agire sociale, tratta di “agire organizzativo” per rimarcare il riferimento a una concezione di azione in termini di processo, all’azione che non può che svolgersi nel tempo. Il deittico “nel” non deve trarre in inganno: il tempo non è da intendere come alveo in cui si colloca e scorre l’azione, struttura oggettivata ed esterna rispetto al processo di azioni e decisioni, ma piuttosto come parte costitutiva dell’agire. Secondo la TAO il tempo è non-reificabile. Ciò permette di considerare il tempo nella sua dimensione unitaria e processuale, di cogliere il legame inestricabile tra il tempo e l’agire, e di evitare ogni approccio al tema del tempo nei processi organizzativi, inclusa la conciliazione vita-lavoro, in termini di oggettivazione / scomposizione / adattamento.

La nozione di giustizia in ambito organizzativo

La questione della conciliazione vita-lavoro, come si è già ricordato, “nasce” ispirata da considerazioni etiche, collegata a temi come la felicità (già nell’Ottocento) e, più recentemente, all’eliminazione di discriminazioni di genere (con la vicinanza alla nozione di “pari opportunità”). Ciò potrebbe esaurientemente giustificare il riferimento alla categoria della giustizia nel nostro studio; nondimeno, come è ricordato in un recente e interessante articolo (Grawitch *et al.*, 2010), la questione del rapporto vita-lavoro non si presenta solo in termini di conciliazione (o integrazione, come sempre più spesso si definisce), ma di allocazione di risorse e costi, e la valutazione dei procedimenti organizzativi nell’ottica della giustizia di questa allocazione appare

particolarmente importante.

Nondimeno, accostare la teoria e la pratica organizzativa alle teorie della giustizia è un esercizio al quale dovrebbe essere impossibile esimersi, almeno tanto quanto dovrebbe accadere e solo in parte accade in altre discipline, come l'economia politica o il diritto del lavoro.

Analizzare le ragioni per le quali la riflessione sull'organizzazione aziendale ha spesso trascurato questo tema non rappresenta l'obiettivo del presente lavoro. Interessa invece ragionare sull'utilizzo che è stato fatto della nozione di giustizia, quando appunto contestualizzata in ambito organizzativo.

A cavallo degli anni Sessanta del Novecento, e quindi ai limiti della fine della cosiddetta epoca fordista, in una fase ancora caratterizzata dal prevalere della concezione meccanicistica dell'organizzazione⁶, studiosi come Homans (1961/1975), Adams (1963) e Blau (1964) propongono il tema della giustizia nello scambio soggetto-organizzazione: le origini della ricerca sulla giustizia nelle organizzazioni sono rintracciabili in questo periodo e in queste proposte teoriche, che connettono sociologia e psicologia.

Per Homans (1961/1975: 287) "un uomo, in una relazione di scambio con un altro uomo, si aspetterà che i compensi di ciascuno siano proporzionali ai suoi costi - che quanto maggiori sono i compensi, tanto maggiori siano i costi - e che i compensi netti, o profitti, di ciascuno siano proporzionali ai suoi investimenti - che quanto maggiori sono gli investimenti, tanto maggiore sia il profitto [...] Infine, quando le due parti in questione sono ricompensate da qualche terzo, ciascuno di loro si aspetterà che il terzo mantenga tra loro due questa relazione nella distribuzione di compensi". Questa è la regola di giustizia distributiva (per Homans detta anche *scambio leale*) implicata nelle *forme elementari del comportamento sociale*.

Il lavoro di Adams (1963), sicuramente il punto di riferimento più richiamato in questa fase di riflessione sul tema della giustizia organizzativa, propone un'elementare e intuitiva sistematizzazione dello scambio organizzativo. Le assunzioni di base di Adams sono:

⁶ Sulle concezioni di organizzazione vedi: Maggi, 1984/1990: 179-202.

- il soggetto tende a rapportare il contributo (*inputs*) profuso nello scambio, e in particolare in sede di lavoro, con quanto ottenuto (*outcomes*);
- l'equità del processo di scambio è valutata confrontando il proprio rapporto *output/input* con quello di un "referente", che può essere ad esempio un collega;
- il soggetto è motivato a mantenere relazioni percepite come eque e, al contrario, cerca di modificare le relazioni che percepisce come inique.

La ragione è quindi dar conto del fenomeno motivazionale (siamo alla fine dell'epoca fordista e questa riflessione si situa nel nascente filone "motivazionista") e lo schema di Adams può essere interpretato come espressione (proposto anche in forma algebrica) del concetto di *fair day's pay for a fair day's work*, per cui il contributo del lavoratore e il compenso dell'imprenditore *devono avere* valore equivalente.

In seguito, altri studiosi, (tra questi: Eckhoff, 1974 e Deutsch, 1975) convinti che l'idea di giustizia e l'azione che ne deriva siano ispirati da una molteplicità di principi utilizzabili anche congiuntamente, hanno (ri-)proposto l'adeguatezza dei principi di *eguaglianza* e di *bisogno*, senza peraltro scalfire l'importanza attribuita alla dimensione del bilanciamento tra *input* forniti e *output* attesi.

In questa prima fase, l'analisi riguarda, quindi, la dimensione detta *distributiva* (o *sostantiva*) della giustizia, basata cioè sul giudizio riguardante l'esito delle decisioni/attività/scambi organizzativi: nella concezione meccanicistica dell'organizzazione, infatti, lo scambio è sostanzialmente associato a entità e parametri certi - prevalentemente ore/risultato *vs.* salario/premio - e quando non c'è condivisione sul bilanciamento di questo scambio, c'è demotivazione (e alla lunga conflitto).

Quando si afferma l'impostazione cosiddetta post-fordista, caratterizzata dalla presa di consapevolezza di dover andar oltre la logica della progettazione di mansioni completamente predefinite nelle quali *input* e *output* attesi sono chiaramente identificabili, si assiste all'emergenza della dimensione *procedurale* della giustizia delle decisioni organizzative. In sostanza è come se si affermasse: al fine del buon esito delle relazioni organizzative, nella misura in cui il

quantum dello scambio è ambiguo (a causa dell'impossibilità di definirlo con esattezza, nella logica della gestione dell'ineludibile incertezza che le imprese si trovano ad affrontare e nella conseguente retorica dell'organizzazione flessibile e adattiva), si deve condividere l'idea di giusta/equa procedura che ha prodotto quel particolare esito, sia esso allocazione di risorse o decisione di altro tipo.

L'opera che ha maggiormente stimolato il filone di studi sulla giustizia delle procedure che si è affermato negli anni Ottanta e Novanta è di Thibaut e Walker (1975/1981). Interessati a dare fondamento concreto all'idea di *giusto processo*, nel loro lavoro, contestualizzato in ambito legale, identificano il *controllo sul processo* - possibilità di controllare la raccolta, la selezione e la gestione delle informazioni e prove necessarie per la soluzione della disputa - come elemento separato dal *controllo sulla decisione* - possibilità di determinare il risultato della disputa stessa.

In seguito, Leventhal, Karuza e Fry (1980) definiscono le linee guida per la progettazione di procedure giudicabili come giuste:

- *costanza e coerenza delle procedure;*
- *soppressione delle distorsioni a carattere personale;*
- *correggibilità delle decisioni;*
- *accuratezza nel sistema di raccolta delle informazioni necessarie;*
- *rappresentatività/partecipazione di tutte le parti in gioco coinvolte (sia nella costruzione del sistema, sia nella gestione del processo);*
- *eticità del sistema.*

Questa sistematizzazione ha il pregio di esplicitare in modo chiaro, anche se generico, gli elementi necessari per strutturare il contesto decisionale in modo funzionale alla percezione di giustizia e, secondo le categorie sopra indicate, di concentrarsi proattivamente sulla dimensione *formale* delle procedure. Non a caso è stata pervasivamente utilizzata per la progettazione dei sistemi di gestione delle risorse umane⁷.

⁷ Vedi: Neri, 2007: capitolo IV.

L'aspetto formale delle procedure è poi stato distinto dall'aspetto di interazione da Bies e Moag (1986), che distinguono, cioè, il giudizio che le persone si formano sull'architettura del sistema di norme e regole dagli aspetti relazionali che l'adozione di queste comporta.

Concretamente, la dimensione *interazionale* della giustizia prende la forma di comportamenti corretti sia in termini di spiegazioni e giustificazioni accurate, sia per quanto riguarda la comunicazione rispettosa. E', in pratica, il giudizio che si sviluppa durante l'attivazione sulle modalità di gestione organizzativa.

Tutta questa letteratura ha in Jerald Greenberg (al quale si deve nel 1987 il nome di *Organizational Justice*, di seguito OJ⁸) il principale sistematizzatore e divulgatore. Essa si consolida negli anni Novanta e nei primi anni Duemila, con numerosi lavori di ricerca, in disparati ambiti e con differenti applicazioni; a dar conto della rilevanza del movimento⁹ sono le numerose pubblicazioni ben recepite dalle principali riviste statunitensi e anglosassoni. L'impostazione della OJ ha continui richiami alla "percezione" di giustizia e alla sua definizione fenomenologica: "Per gli scienziati sociali e per gli studiosi dell'organizzazione la giustizia è definibile fenomenologicamente. In altri termini un'azione è giusta perché qualcuno pensa che sia giusta e reagisce di conseguenza. Questa definizione è soggettiva e costruita socialmente" (Folger, Cropanzano, 1998: XIV). Tuttavia si sostanzia in una deriva funzionalista e ripercorre la strada degli studi di *organizational behavior*, che - pur originando spesso da una lettura cognitivista - mettono in relazione alcuni fenomeni (come la percezione di giustizia appunto) con attitudini organizzative (*job satisfaction, commitment, trust in management*, ecc.), per poi dedurre principi di progettazione e implicazioni manageriali di carattere generale¹⁰.

⁸ Una rivisitazione della *Organizational Justice Theory* è contenuta in Neri, 2007.

⁹ Come *summa* del movimento basti citare l'*Handbook of Organizational Justice* edito nel 2005 da Greenberg e Colquit.

¹⁰ Lo stesso Cropanzano (insieme a Bowen e Gilliland) in un articolo apparso su *Academy of Management* nel 2007, dopo aver affermato in premessa che gli studi manageriali sulla giustizia si concentrano su *cosa è percepito dai lavoratori come giusto*, al contrario dei filosofi sociali che si

L'impostazione della OJ può quindi avere due principali esiti. Da una parte, essa fornisce un'indicazione generale sulle procedure che possono migliorare il giudizio dei lavoratori sull'architettura dei sistemi di gestione delle risorse umane, e in particolare per le pratiche migliorative del conflitto vita-lavoro, utilizzando sostanzialmente le prescrizioni di Leventhal e colleghi. In concreto ciò può significare un coinvolgimento dei lavoratori nell'identificazione del fabbisogno di conciliazione, permettendo loro di contribuire alla formulazione di proposte di pratiche conciliative, ed eliminando - con attenzione ai differenti segmenti di lavoratori - ingiustificabili preferenze (o discriminazioni) personali, sistematizzando forme di *feedback* e revisione delle pratiche stesse (ad esempio, prevedendo una sorta di "sportello delle pratiche di conciliazione"), adeguate alla revisione del sistema.

D'altra parte, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'impresa e la cultura organizzativa riconosciuta e stimolata dal "sistema", si potrà (ma in questo contesto è forse più corretto dire *si dovrà*) identificare la combinazione di principi distributivi e allocativi adeguati, utilizzando una sorta di visione *contingente* della nozione di giustizia: il risultato è la proposta di un'analisi comparata dei principi di giustizia e delle linee guida per l'utilizzo (spesso congiunto) secondo i contesti organizzativi. In particolare si sostiene (Neri, 2008) che:

- il principio di *eguaglianza* sia utilizzabile in presenza di divisibilità della risorsa che si deve distribuire, elevata interdipendenza, costo del processo di valutazione più elevato delle differenze nelle quote da attribuire, elevata complessità informativa, con evidenziazione delle similarità tra gli attori, riduzione dei costi informativi e delle tensioni connesse al processo distributivo;

interessano a cosa è giusto in assoluto, si attarda in conclusione a fornire implicazioni normative generalizzate. In effetti, sono molto rari gli studi di impostazione soggettivista che mantengono rigore nella proposta teorica e metodologica. Bies ad esempio afferma: "Anche se oggi abbiamo una conoscenza delle regole di giustizia più approfondita rispetto al passato, si sa ancora poco su come l'ingiustizia influenzi il comportamento. C'è ancora molto spazio per la ricerca sulla fenomenologia della giustizia e su come gli individui fanno esperienza dell'ingiustizia." (citazione tratta da Byrne, Cropanzano, 2001: 19; si veda anche Mikula, 1986).

- il principio del *bilanciamento input/output* (spesso identificato con il principio di merito) sia utilizzabile sulla base dell'analisi della prestazione individuale, quando questa sia misurabile e le risorse distribuite dipendano dallo stesso contributo individuale, con la conseguenza di aumentare la motivazione dei singoli, sottolineando le differenze tra gli attori;
- il principio del *bisogno* si possa applicare per sottolineare la soggettività della condizione umana e lavorativa, nelle relazioni di lungo periodo, quando si voglia incrementare il senso di comunità, nelle situazioni caratterizzate dalla disponibilità delle informazioni fondamentali sul carattere e l'intensità dei bisogni stessi.

Appare immediatamente evidente che, per quanto riguarda la conciliazione vita-lavoro, i principi di eguaglianza e di bisogno assumono una rilevanza maggiore rispetto a quanto accade quando si affrontano, ad esempio, i temi della valutazione della prestazione o degli avanzamenti di carriera: l'integrazione di tali differenti principi è quindi questione delicata, nella logica dello *strategic human resource management*, secondo la quale tutte le pratiche di gestione delle risorse umane originano da una monolitica e coerente impostazione strategica.

Quale può essere, in sintesi, il giudizio sulla proposta dell'OJ nell'interpretazione dei fenomeni organizzativi, e in particolare per la conciliazione vita-lavoro?

Pur nella consapevolezza che l'attenzione alla giustizia possa facilitare il buon esito delle pratiche organizzative e in generale dell'azione organizzativa, i dubbi sull'effettiva utilità della letteratura in questione emergono a più livelli.

Anzitutto, i principi progettuali proposti sembrano andare poco più in là delle prescrizioni che giungono, ad esempio, dal movimento sulla qualità del lavoro, con particolare attenzione al tema della partecipazione. Si pensi al recente *good work code*, proposto per le *online-organization* dalla National Domestic Workers Alliance, nel quale si promuovono i principi di *safety, stability&flexibility, transparency, shared prosperity, livable wage, inclusion&input, support&connection, growth&development*.

Come si è ricordato, emerge la questione della scelta tra provvedimenti organizzativi di carattere generale (e quindi proposti in base a un principio di eguaglianza e di non discriminazione) e provvedimenti organizzativi “personalizzati”: in questo senso, ad esempio, la difficoltà di rendere coerenti gli strumenti organizzativi (*diversity tools*) di gestione della diversità appare evidente.

In altri termini, non si risolve il problema del rapporto esistente tra personalizzazione e integrazione delle politiche di gestione delle risorse umane e nella misura in cui non si risolve adeguatamente tale dilemma, si corre probabilmente un rischio doppio: quando si invoca la nozione di giustizia e si chiamano le persone a collaborare a progetti e pratiche in suo nome, la probabilità di produrre una reazione avversiva è molto alta se il risultato non è adeguato¹¹.

Inoltre, anche se la distinzione tra percezione delle dimensioni distributiva, procedurale e di interazione è stata confermata da innumerevoli ricerche, questa sembra valere solo in termini di categorie analitiche, allorché nel concreto dell'azione organizzativa, procedure, interazioni ed esiti si confondono in un'unica dimensione processuale.

Ma in termini ancora più generali, il movimento della OJ è sostanzialmente coerente con la postura epistemologica *mainstream*, struttural-funzionalista, sopra criticata in quanto non considerata in grado, nelle molteplici declinazioni teoriche, di dar conto dei fenomeni organizzativi in modo adeguato. Nel nostro caso di studio, la questione della percezione di giustizia (nelle sue diverse dimensioni, distributiva e soprattutto procedurale) giunge a configurarsi come fattore che contribuisce *alla gestione del conflitto vita-lavoro*¹², non si configura come elemento che struttura l'azione organizzativa in una logica di benessere. Lo studio di Siegel e colleghi è esemplificativo da

¹¹ Peraltro alcuni autori (tra cui lo stesso Greenberg, 1990) propongono un disinvolto ricorso all'*impression management*, secondo il quale non è tanto importante essere giusti, quanto sembrare.

¹² Per tutti, si veda Siegel *et al.*, 2005.

questo punto di vista: vi si dice esplicitamente che “anche in presenza di un conflitto vita-lavoro i lavoratori possono mantenere un alto livello di *commitment* nel caso percepiscano che le procedure di pianificazione e attuazione delle decisioni organizzative siano eque” (Siegel *et al.*, 2005: 22).

La giustizia nella concezione di organizzazione come processo

In base delle critiche sopra riportate, appare necessario postulare una nozione di giustizia in linea con un’impostazione teorica alternativa. Una terza via, in sostanza, che si situi tra il formalismo trascendente della postura *mainstream* che produce principi universalistici e il soggettivismo radicale che, nella misura in cui fosse proposto con rigore, non potrebbe che esitare nell’idea di *una testa, una nozione di giustizia*: in particolare occorre una nozione di giustizia coerente con una teoria che intenda l’organizzazione come processo di azioni e decisioni e conseguentemente con una nozione di tempo non oggettivo o oggettivato.

Si è ricordato che sono relativamente pochi gli studiosi di organizzazione che hanno esplicitamente trattato il tema della giustizia; e ancor più complicato è rintracciare una trattazione della giustizia tra gli autori che interpretano l’organizzazione come processo d’azione.

Se, ad esempio, si utilizza come riferimento il “filo rosso” proposto da Maggi (2003) per dar conto degli autori cui si ispira la TAO (Weber, Barnard, Simon, Thompson), si nota che solo Weber affronta la questione della giustizia in modo esplicito, nell’arco della sua imponente trattazione sul diritto. Peraltro Weber (1919/2001), ne *La politica come professione*, distingue l’*etica della responsabilità* (conformità dell’azione a un certo valore che i soggetti sono disposti a riconoscere come criterio guida del proprio procedere) dall’*etica dei principi*, ma non sembra intenzionato a dare una definizione chiusa di giustizia; piuttosto, coerentemente con la sua lettura dei fenomeni sociali, vuole presentare degli ideal-tipi, o meglio individuare le forme di potere secondo i

tipi di legittimità cui queste fanno appello¹³.

Per trovare una definizione di giustizia compatibile con la concezione di organizzazione cui ci si riferisce, si è quindi posta l'attenzione su chi, in una disciplina differente ma costituzionalmente deputata a tal fine, ha fatto dello studio della giustizia il proprio principale ambito di studio, e cioè Amartya Sen¹⁴. Le considerazioni che seguono cercano di giustificare il riferimento alla nozione di giustizia proposta da Sen (2009/2010), premettendo che questa sintesi si basa prevalentemente sulla sua opera più famosa, *The Idea of Justice*, nella quale peraltro il tema del lavoro non è trattato in modo specifico. Contrapponendosi all'idea di *giustizia come equità* proposta da Rawls (1958/1995), secondo il quale ciò che deve essere distribuito in maniera equa sono i beni primari, Sen si interessa a ciò che un individuo fa ed è capace di fare con questi beni e si concentra quindi sulle *capacità*: l'uguaglianza di beni e risorse è perciò sostituita con l'uguaglianza delle capacità fondamentali degli individui (la capacità di muoversi, di vivere una vita sana, di nutrirsi e così via). In sostanza, la risorsa su cui si basa la valutazione di giustizia è la *capacità* di convertire i mezzi a disposizione nei *funzionamenti* reputati desiderabili ai fini del benessere.

Anzitutto, Sen si oppone a una concezione del problema definita come *transcendental institutionalism*: questa ritiene che la giustizia "debba essere inquadrata alla luce di determinate strutture organizzative, istituzioni, regole, norme comportamentali - l'attiva presenza delle quali indicherebbe che la giustizia è presente" (Sen, 2009/2010: 26). Per Sen non si tratta quindi di individuare i giusti principi e le istituzioni giuste, ma di analizzare il tipo di azioni e di comportamenti che "con le leggi e le istituzioni in vigore, le persone riescono effettivamente a condurre" (*ibid.*). Si tratta, in altre parole, di

¹³ [Per Weber] "a quale razionalità potremo appellarci per decidere se sia più giusto perseguire nella nostra società il riconoscimento del merito individuale o un egualitarismo *à la* Babeuf, che si preoccupi di 'pareggiare l'ingiustizia dell'ineguale distribuzione dei doni spirituali'? E quali motivazioni razionali potranno indicarci se sia più giusto concedere facilitazioni all'uomo di talento o viceversa impedirgli di trarre vantaggio dalle sue capacità superiori a quelle degli altri membri della comunità in cui si trova a vivere?" (Bianco, 2015: 79)

¹⁴ Anche se lo stesso Sen ha più volte affermato che la sua non si presenta come una compiuta teoria della giustizia.

interpretare le relazioni, le emozioni, le ragioni che, nell'intreccio dei condizionamenti sociali e normativi, rendono le scelte possibili e concrete. Si deve cioè "incentrare la questione della giustizia anzitutto sulla verifica delle concrete realizzazioni sociali, su ciò che accade effettivamente (anziché sulla mera valutazione di accordi e istituzioni) e, in secondo luogo, sull'analisi comparata dei passaggi attraverso i quali promuovere la giustizia (anziché sulla definizione di accordi perfettamente giusti)" (ivi: 414).

Connessa a quanto detto, e importante ai fini della nostra trattazione, è la problematizzazione dell'oggetto di analisi che Sen propone. La discussione riguarda l'esistenza o meno di "oggetti etici", e la domanda è posta in termini di quale sia l'oggetto del giudizio etico. Quando ad esempio afferma che "ci sono asserti etici che presuppongono l'esistenza di qualche oggetto identificabile e osservabile (in questo rientra, per esempio, la ricerca di evidenze osservabili del fatto che una certa persona sia coraggiosa, o compassionevole), ma il soggetto messo al centro di altri asserti etici può non presentare tali caratteristiche" (ivi: 54-55), Sen, nell'affrontare in termini ontologici la questione di cosa si descrive e valuta, rimanda alla disputa tra approcci entitari (come sono, nella disciplina organizzativa, la posizione *mainstream* oggettivista e la critica soggettivista) e approcci che si occupano di studiare l'azione organizzativa. In sostanza, al centro del pensiero di Sen è la facoltà di agire, e in questo agire la libertà (e quindi la giustizia) è vista come un processo in cui risorse, opportunità, fini e scelte sono interpretati in modo dinamico: "l'approccio dei beni primari soffre dell'*handicap* feticistico e anche se la lista dei beni è specificata in modo ampio e comprensivo [...] pone ancora l'accento sulle cose buone invece che su ciò che le cose buone fanno agli esseri umani" (Sen, 1980/2001: 89). Per quel che ci interessa, la consapevolezza "di ciò che le cose fanno agli esseri umani" non può che emergere nel processo di lavoro, dall'analisi del lavoro. Da questi elementi emerge quindi una visione dei fenomeni socio-economici interpretabile come *non-oggettivista*.

Un altro aspetto fondamentale dell'impostazione di Sen, potenzialmente coerente con la prospettiva organizzativa adottata qui, è la sottolineatura del

ruolo attivo che i soggetti assumono nel realizzare se stessi e i propri valori: nell'approccio delle capacità, la consapevolezza che le persone siano caratterizzate da attività e obiettivi è centrale non solo per consentirne la realizzazione in termini personali (libertà individuale) ma anche per promuovere lo sviluppo al livello collettivo. Infatti, Sen si smarca esplicitamente dall'accusa di individualismo metodologico (ivi: 253 e oltre), e potremmo quindi concludere che, anche per questo aspetto, la sua nozione di giustizia è coerente con l'idea di azione che struttura il contesto sociale e organizzativo.

Sen mette inoltre in discussione quella sorta di razionalità astratta e unificante che caratterizzerebbe, nel corso dell'azione, istituzioni e persone, dal misterioso "punto zero", della ragion pura, nel quale le persone dovrebbero scegliere secondo imparzialità, non condizionati da interessi, pregiudizi, attitudini ed esperienze. Ma al tempo stesso esclude l'idea che "i nostri istinti abbiano, in assenza di verifiche, la parola ultima e incondizionata" (ivi: 64), evitando di abbandonarsi all'ineludibile destino dell'irrazionalità¹⁵. Sen (ivi: 119, 187 e oltre) cita più volte Simon (1955/1985; 1979) e la teoria della razionalità limitata, e giunge ad affermare che "ciò che conta ai fini del presente lavoro non è la presunzione che le persone agiscano sempre in modo razionale, ma l'idea che nel complesso le persone non siano estranee alle istanze della razionalità. [...] Ciò che più conta ai fini della presente indagine è il fatto che gli individui sono, in generale, capaci di ragionare e valutare le proprie decisioni così come quelle degli altri." (ivi: 189).

Sul piano metodologico, la prospettiva di Sen è orientata al confronto di

¹⁵ Ad esempio, in *Etica ed economia*, Sen (1987/2002: 23) afferma che "perché dovrebbe essere peculiarmente razionale perseguire il proprio interesse personale a esclusione di qualsiasi altra cosa? Naturalmente può non essere per niente assurdo affermare che la massimizzazione dell'interesse personale non è irrazionale o perlomeno non lo è necessariamente, ma sembra del tutto straordinario sostenere che tutto ciò che non sia massimizzazione dell'interesse personale debba essere una forza irrazionale [...] Cercare di fare il proprio meglio per raggiungere ciò che si vorrebbe raggiungere può far parte della razionalità, e questo può includere il perseguimento di obiettivi non dettati dall'interesse personale ai quali diamo valore e desideriamo raggiungere".

condizioni, opportunità ed esiti. Anzitutto Sen utilizza un metodo di analisi¹⁶ con il quale, iniziando dal riconoscimento della legittimità di differenti principi e posizioni, analizza le ragioni pratiche che operano nelle scelte e decisioni individuali e collettive: “in base ai parametri in concorrenza emergeranno gerarchie alternative diverse, con alcuni elementi comuni e altri divergenti. L’intersezione tra i vari ordinamenti prodotti dalle diverse priorità darà luogo a un ordinamento parziale, che si esprimerà con chiarezza e coerenza su alcune coppie di opzioni [...] L’approccio delle capacità è pienamente compatibile con il ricorso a gerarchie parziali e ad accordi limitati” (ivi: 253).

Inoltre, sempre con riferimento al metodo di indagine, Sen pone l’attenzione sulla centralità della riflessione pubblica (ivi: 330-331), sul confronto razionale, sull’importanza della discussione e sulla persuasione, nella convinzione che si possano conciliare posizioni in conflitto che a prima vista appaiono irrazionali. Cita infatti più volte, a tal proposito, in termini di debito, ma anche di critica, Habermas (1994), attribuendogli il merito di sottolineare l’importanza della giustizia come pratica intersoggettiva invece che come riferimento deontologico.

Proprio prendendo a riferimento l’analisi che Sen fa della critica rivolta da Habermas a Rawls, sul rapporto tra dimensione sostantiva e procedurale (Sen, 2009/2010: 144), si potrebbe proporre una lettura del suo lavoro che supera la distinzione stessa tra le due dimensioni: in effetti, il principio del rispetto dell’alterità che permette confronto e dialogo (e comparazione) “genera giustizia e costituisce esso stesso espressione di giustizia. A un tempo, rende possibile la discussione e influisce sul contenuto delle norme e sull’assetto delle istituzioni. Si tratta di un principio che non è né procedurale né sostanziale, ma condiziona sia il metodo sia i contenuti” (Miglino, 2012: 117). In altre parole, se l’impostazione procedurale delle cosiddette teorie *formaliste* va nella direzione della riduzione delle disuguaglianze, enfatizzando l’eguale dignità degli individui, e l’impostazione dei sostenitori delle teorie sostantive enfatizza il

¹⁶ Sen si rifà alla teoria della scelta sociale, dedicando una lunga argomentazione alla giustificazione dell’utilizzo della stessa nell’ambito della riflessione sulla giustizia (Sen, 2009/2010: 99 e oltre).

valore delle identità particolari, nel rispetto delle differenze, l'impostazione di Sen va oltre questo dibattito, nell'idea che, così come non esiste a priori il giusto contenuto di una scelta, non esiste una procedura in grado di garantirlo¹⁷.

Aspetto ancor più rilevante per la coerenza della nostra proposta, l'approccio di Sen propone un'idea lontana da una condizione statica, definita dall'ottenimento di alcune risorse in un certo momento, un'idea di processo in cui il tempo assume, attraverso le nozioni di capacità e funzionamenti, una connotazione dinamica. Le stesse interazioni fra le dimensioni della giustizia, sia potenziali sia agite, e le cause esterne che le influenzano, sono costituite da un insieme di relazioni dinamiche che si modificano nel tempo proprio per l'attivazione delle capacità. In altri termini, "la dinamica interna, propria del *capability approach*, fa riferimento, per un verso, alle interrelazioni che si instaurano fra i singoli funzionamenti e che ne determinano l'evoluzione relativa nel tempo, e per un altro verso, alla possibile espansione dello spazio delle capacità in termini sia di incremento del numero complessivo di funzionamenti, sia di una loro progressiva complessificazione al tempo attuale e/o su orizzonti temporali successivi, per effetto anche delle azioni e retroazioni reciproche che si instaurano fra i singoli funzionamenti" (Canova *et al.*, 2009: 9)¹⁸.

Infine - ma prima in termini di importanza - si nota la rilevanza attribuita da Sen alla nozione di benessere, interpretata diversamente dalla teoria economica prevalente, cioè posta direttamente in relazione con le capacità

¹⁷ "Si tratta infatti di una teoria formale (ma non formalistica) della vita buona, ovvero - ma è lo stesso! - di una teoria sostantiva (ma non certo antimoderna) della giustizia. La peculiarità di questa proposta, ciò che la fa più originale e interessante di altre, consiste nel riconcepire la "vita buona" come libera creazione di ogni singolo individuo, sia pure all'interno di un contesto sociale" (Caruso, 2002: 61).

¹⁸ Canova *et al.* (2009: 9) così continuano: "Non cristallizzando i funzionamenti e lo spazio delle capacità, essa infatti ne consente l'adattamento qualitativo e quantitativo rispetto all'evoluzione dei progetti di vita degli individui o dei gruppi che li esprimono, ma anche al mutare del contesto esterno [...] Detto più direttamente: sterilizzando ogni dinamica interna si minerebbe alla radice l'impianto teorico seniano. Poiché infatti gli *human beings*, deliberatamente o meno, evolvono, è inevitabile che *the lives that they have reason to value* seguano questa evoluzione e si trasformino di conseguenza, e dunque si modifichi e si ampli l'ambito delle *substantive choices that they have*."

di fare e di essere¹⁹.

Adottare un'idea di giustizia di questo tipo, per quanto riguarda la conciliazione vita-lavoro, significa ampliare considerevolmente lo spazio informativo, e conseguentemente lo schema di analisi del fenomeno, ove assume un ruolo fondamentale la scelta di ogni singolo soggetto all'interno del corso d'azione alimentato dalle politiche conciliative aziendali: la possibilità di determinare se la loro attivazione (ad esempio, di un servizio di lavanderia aziendale o di una modifica degli orari di uscita dal lavoro) rappresenta una vera occasione di miglioramento del benessere, o al contrario una perdita di tempo e denaro, si situa nella relazione tra opportunità e obiettivi (individuali) e costrizioni (socio-organizzative), in modo tale da non poter essere mai previsto in modo deterministico. Sen (1999/2000: 80) afferma che "è possibile dare importanza anche al fatto di avere occasioni che *non* vengono colte; anzi è naturale muoversi in questa direzione, se il *processo* attraverso il quale vengono generati gli esiti ha un suo significato. Lo stesso scegliere può essere considerato un funzionamento che ha di per sé valore, ed è perfettamente sensato distinguere l'avere *x* in assenza di alternative e lo scegliere *x* in presenza di alternative sostanziali".

In conclusione, nella consapevolezza che per ogni questione trattata sarebbe necessario il confronto con una letteratura imponente, in questo paragrafo si è cercato di giustificare il riferimento alla nozione di giustizia proposta da Sen. In primo luogo, essa è interpretata - lungi da un'impostazione oggettivista e reificante - come implicante il ruolo attivo del soggetto, caratterizzato da razionalità limitata, nella strutturazione dei processi sociali. In secondo luogo, con la nozione di capacità, considera il tempo in modo dinamico, come l'idea di strutturazione temporale. Infine, essa incorpora come costitutiva la preoccupazione riguardante il benessere delle persone e della

¹⁹ "[Il termine capacitazione è stato formulato quando] ho cercato di esplorare un particolare approccio al benessere e al beneficio in termini di capacità di un individuo di compiere azioni di valore o raggiungere stati di valore: l'espressione è stata adottata per rappresentare le combinazioni alternative di ciò che una persona è in grado di fare o di essere" (Sen, 1995: 30).

collettività.

Nel paragrafo seguente si cercherà di giustificare l'integrazione della nozione nel quadro di analisi che si propone, al fine di orientare la regolazione dei processi d'azione verso risultati che incorporino il più possibile i bisogni dei soggetti agenti, orientati a loro volta al benessere.

Una proposta di integrazione di *tempo* e *giustizia* nell'analisi delle azioni di conciliazione

In base a quanto sin qui esposto, utilizzando la TAO come superamento delle prospettive che reificano soggetto e sistema, si propone di interpretare la conciliazione vita-lavoro come un *concatenamento di processi di decisione e azione: questi coinvolgono soggetti (non solo lavoratori, ma anche manager, policy-maker, ecc.) nelle loro molteplici dimensioni (sociale, familiare, lavorativa, civica, ecc.) e si intersecano con altri processi più vasti o subalterni.*

La nozione di tempo come processo relazionale ha diverse implicazioni in questa analisi della conciliazione vita-lavoro:

- a) il tempo è scelta di *continuum*, scelta di assegnare a un *continuum* la funzione standard, scelta di ordinamento e orientamento. Di conseguenza la possibilità di attribuire a *continuum* proprietà generative del tempo e di reificare strutture temporali e contrapposizioni tra sfere temporali è preclusa. La dicotomia "struttura del tempo di lavoro / struttura del tempo di vita", derivante, secondo la letteratura *mainstream*, dalla distinzione tra pratiche di vita e pratiche di lavoro, in questa prospettiva risulta artificiosa;
- b) il tempo, in quanto è scelta, è unitario e pervasivo. Si potrebbe giungere a sostenere che è sempre conciliazione. L'unitarietà del tempo, tuttavia, non significa che la conciliazione corrisponda a un equilibrio statico e a-conflittuale, né che la scelta dei *continuum*, la scelta del *continuum* a cui assegnare la funzione standard e la scelta di ordinamento e di orientamento non possano variare. La conciliazione è un processo informato da dinamiche di conflitto e cooperazione tra i diversi soggetti, finalizzate al controllo del processo e in quanto tale è espressione di un "differenziale di potere". Ne consegue che l'oggetto

dell'analisi non è la presenza o l'assenza di conciliazione, ma piuttosto le caratteristiche della conciliazione;

c) il tempo perde il carattere di struttura esogena vincolante l'azione, ma non significa che il tempo perda la proprietà ordinativa e orientativa. L'ordine e l'orientamento, tuttavia, non si situano al di fuori dei processi d'azione e decisione, ma sono emergenti dagli stessi processi;

d) il tempo è una scelta orientata da razionalità intenzionale e limitata e di conseguenza sempre provvisoria e instabile, ma orientata a uno scopo. Il tempo, quindi, è un processo il cui orientamento è intellegibile.

L'adozione del concetto di tempo come processo relazionale consente di considerare le azioni di conciliazione vita-lavoro come produzione di tempo e non come adattamento tra tempi predeterminati, distinti e contrapposti ai soggetti. I soggetti, in uno spazio d'azione vincolato dalle loro interdipendenze, diventano artefici del sistema di conciliazione. Questa prospettiva d'analisi permette di cogliere le modalità attraverso le quali i soggetti producono la conciliazione e il "differenziale di potere" espresso. In particolare è possibile analizzare tre aspetti strettamente interconnessi:

- la scelta dei processi d'azione posti in relazione (ad esempio, specifiche attività di lavoro, il percorso casa-lavoro, la cura della famiglia, il tempo di apertura della scuola, la maternità, ecc.);
- la scelta dell'influenza che ciascun processo d'azione esercita sugli altri processi;
- il grado e il tipo di contributo dei diversi soggetti coinvolti nella scelta dei processi d'azione e della loro influenza (dirigenti, lavoratori, committenti, azionisti, altre organizzazioni, ecc.).

Considerare una giustizia ispirata dall'idea di Sen, inoltre, consente di trattare alcuni aspetti che non sono usualmente presenti nell'analisi degli interventi di conciliazione (o sono trattati in modo separato; ad esempio nel caso di un'azione di supporto psicologico):

- le risorse, materiali e culturali di cui dispongono i soggetti agenti (ad esempio, reddito, mezzi di trasporto, disponibilità di tecnologie, ecc.);

- gli aspetti del contesto sociale (normativa, comportamenti sociali legittimati, ecc.) che influenzano: a) la “conversione” delle risorse in capacità e b) la formazione delle preferenze (insieme alla storia personale del soggetto e alla sua condizione psicologica);
- il *set* di capacità che da questo insieme di relazioni si traduce in soluzioni potenzialmente percorribili (orari flessibili, asili aziendali, *voucher* per *baby sitting*, ecc.);
- la scelta concreta che si traduce in un effettivo funzionamento (ad esempio, la scelta dei *voucher* per l’acquisto di servizi di *baby-sitting*).

Muoversi in questa prospettiva implica quindi il superamento della divisione tra chi produce servizi e chi passivamente li riceve, e fa dipendere il benessere di ogni individuo dalla libertà accordata di *scegliere il modo di ottenerla*. L’attività di orientamento necessaria a tal fine si sposta quindi, dal trasferimento di competenze tecniche (ad esempio, la conoscenza informatica per la gestione del tele-lavoro) a un’attività di sviluppo che comprenda, oltre a tutti gli aspetti che incidono sul “bilancio” quotidiano (e familiare: orientamento sull’alimentazione, sulla gestione dei crediti/debiti finanziari, sul percorso scolastico dei figli), anche la capacità di analisi del lavoro e, in essa, la visione del tempo come processo invece che come “bene” tangibile. In questo possibile esito le nozioni di tempo e di giustizia finiscono quindi per collegarsi.

Tale analisi, si ribadisce, non può e non deve riguardare solo i lavoratori coinvolti dall’azione di conciliazione, ma tutti i soggetti che partecipano alle diverse articolazioni del processo conciliativo.

Per integrare le nozioni di tempo e di giustizia in una visione processuale della conciliazione vita-lavoro, analizzare il fenomeno e orientarne concretamente la regolazione, può essere utile l’adozione di uno schema analitico ispirato alla TAO, elaborato da Masino e Zamarian (2003) e in seguito raffinato dallo stesso Masino (2005)²⁰.

²⁰ Questo contributo è ritenuto utile “per l’interpretazione delle opportunità di cambiamento dei processi di regolazione derivanti dall’uso di artefatti (semplici o complessi), in coerenza con la terza via epistemologica e, in particolare, con la proposta teorica di Maggi” (Masino, 2011: 164). Il contributo è stato inizialmente proposto da Masino e Zamarian (2003) e poi riproposto nella

Quando si ragiona sul cambiamento organizzativo trainato da un artefatto, ci dice Masino, non si deve fare l'errore di considerare le possibili conseguenze della stessa "applicazione" solo in relazione alle sue caratteristiche intrinseche/oggettive. Si deve evitare di banalizzare il cambiamento stimolato - nei termini di Masino: *non reificare l'interpretazione del fenomeno* - per evitare, ad esempio, di ipotizzare che una pratica per lo sviluppo di prodotti in remoto e in parallelo si risolva necessariamente in una radicale trasformazione delle modalità di coordinamento, quando invece, nella concreta situazione di lavoro, questa può produrre addirittura un rafforzamento dello *status quo*. Masino (2011) propone tre categorie analitiche, riguardanti (nella catena logica) i processi di azioni e decisioni di *progettazione, adozione, uso*:

a) *azioni/decisioni di progettazione*, riguardanti l'ideazione e la produzione dell'artefatto, gli obiettivi cui dovrebbe rispondere e le specifiche funzioni che dovrebbe svolgere;

b) *azioni/decisioni di adozione*, riguardanti i processi organizzativi in cui si intende integrare l'artefatto e al modo in cui si intende integrarlo;

c) *azioni/decisioni di utilizzo*, riguardanti l'uso effettivo che dell'artefatto viene fatto e gli obiettivi per il quale è usato (che possono essere differenti da quello ipotizzato in sede di progettazione).

E' importante ricordare quanto Masino sottolinea (ivi: 167): le categorie sono analitiche, "da non confondere con le azioni concrete" e con i soggetti agenti; le sovrapposizioni e le sequenzialità effettive sono illimitate, e quindi è possibile che lo stesso attore (anche nello stesso momento) "ponga in essere azioni e decisioni interpretabili analiticamente in termini di progettazione e/o di adozione e/o d'uso e non necessariamente in quest'ordine".

Qui si sostiene che integrare nello studio dei processi di conciliazione vita-lavoro le categorie di progettazione, adozione, uso con le nozioni di *tempo* e di *giustizia* sopra definite permetta di osservare nel modo più realistico la complessità che caratterizza il processo di attivazione di nuove soluzioni

versione pubblicata in Masino, 2005. Di seguito ci si riferisce allo scritto di Masino in Maggi, 2011.

organizzative; permette inoltre di rifuggire dall'approccio che, reificando i protagonisti di questo processo - persone, sistemi, tecniche, e soprattutto tempo e giustizia - porta inevitabilmente a ragionare in termini di "adattamento di questo a quello" e conseguentemente di vivere questo processo in termini di "questo regola, quello subisce". Viene infine a cadere il determinismo che prevede il nesso causale tra soluzioni adottate ed esiti ottenuti.

Concretamente, l'analisi delle azioni di conciliazione vita-lavoro si arricchisce delle nozioni di tempo e giustizia intese come processi, contestualizzate nell'analisi dei processi di progettazione-adozione-uso che caratterizzano le pratiche di conciliazione.

Una riflessione su telelavoro e *smart working*

Il quadro analitico presentato può permettere un'interpretazione differente da quella che, da qualche tempo, caratterizza le opinioni di studiosi e *policy-maker* sul telelavoro e, contestualmente, ha portato a salutare entusiasticamente l'inserimento di *smart working* (spesso tradotto come "lavoro fluido", poi "lavoro agile") nell'ambito dei recenti provvedimenti legislativi riguardanti il lavoro in Italia.

Sulla base di molte evidenze empiriche (secondo alcuni dati presentati recentemente da Ivana Pais (2015), meno del 10% delle imprese italiane utilizza pratiche di telelavoro; e il dato non cambia molto in ambito europeo) si parla apertamente di "fallimento del telelavoro". Questo scarso (e/o inefficace) utilizzo è prevalentemente addebitato, coerentemente con l'impostazione *mainstream*, alla mancanza di coerenza tra strategia, struttura organizzativa e gestione delle risorse umane. Si dice, in alcuni casi, che il telelavoro è inadatto a sistemi burocratici caratterizzati da controllo accentrato e grande rilevanza del principio gerarchico (Clear, Dickson, 2005); in altri casi, al contrario, che esso amplifica il controllo sulle persone al lavoro (anche se non alla "postazione" di lavoro), rinforzando le caratteristiche dell'assetto burocratico tradizionale (Taskin, Edwards, 2007) e rendendolo inadatto a un ampliamento della discrezionalità operativa e quindi anche spazio-temporale, coerente con l'idea

di organizzazione post-fordista.

In accordo con quanto sin qui discusso, si sostiene invece che una maggior efficacia nell'affrontare la questione della conciliazione vita-lavoro in termini di lavoro decentrato non dipenda tanto dal ricorso a nuovi strumenti (che peraltro hanno spesso poco di nuovo) ma dalla modalità di tali cambiamenti, sostenuti da un adeguato quadro teorico e da coerenti categorie analitiche. Seguendo l'impostazione oggettivista *mainstream*, le pratiche di telelavoro, e ora di *smart working*, sono usualmente affrontate secondo *best practices* adattate in base ad analisi del cosiddetto "fabbisogno di conciliazione" dei dipendenti e diffuse per mezzo di formazione prevalentemente tecnica. La nozione di tempo non è problematizzata, e l'idea di giustizia si concretizza nell'attenzione a non discriminare i soggetti coinvolti, sia in termini di accesso alla pratica (chi è legittimato a operare in condizioni di telelavoro e con quali mezzi e risorse) sia di conseguenze (valutazione della prestazione, prospettive di carriera, ecc.).

Studiare il telelavoro o il lavoro agile utilizzando la nozione di tempo come scelta emergente dal flusso figurazionale permette di rifuggire da "reificazioni dei tempi" e da generalizzazioni aprioristiche sulla loro reciproca adeguatezza. Il telelavoro e il lavoro agile, in questa prospettiva, non rappresentano l'adeguamento di una struttura temporale a un'altra distinta struttura temporale, ma la scelta dei *continuum* da porre in relazione e delle modalità di relazione. In questo senso lo studio del telelavoro e del lavoro agile è analisi del processo decisionale: della progettazione, dell'adozione, e dell'uso.

Un'analisi di questo tipo permette, inoltre, di tener conto dei vincoli istituzionali (a carattere normativo e non) e organizzativi (ad esempio, di quali opzioni si dispone rispetto all'utilizzo del telelavoro: la gamma va da *nessuna possibilità* a *massima flessibilità di utilizzo*), dei vincoli culturali (qual è la cultura della famiglia o come viene interpretato il lavoro di cura), insieme alle caratteristiche personali in termini di risorse (conoscenze tecnologiche, spazi casalinghi, flessibilità dei trasporti, ecc.), al fine di considerare come tutto questo si converta in *capabilities* e, sulla base di storia personale e condizioni di

vita, si trasformi in concreta scelta di utilizzo. Riflettere in tal modo sui piani analitici di progettazione, adozione, utilizzo, consente di evidenziare in termini problematici (e non deterministici) questioni critiche come: il rapporto tra controllo (controllo immutato oppure no; comunicare in remoto aumenta l'idea di essere valutati equamente, perché aumenta la trasparenza e la tracciabilità delle attività oppure no) e carriera (maggiori o minori possibilità di carriera), il rapporto tra competenze tecniche (aumentano o rimangono sostanzialmente immutate) e competenze relazionali (che spesso diminuiscono), il rapporto tra maggior flessibilità lavorativa (nell'ipotesi di orari più flessibili) e carico familiare (minor carico o maggior carico, alla luce della maggior presenza domestica).

Conseguentemente, in termini progettuali, la valutazione della congruenza tempo-giustizia che da quest'analisi origina, può permettere di identificare meglio i vincoli generati dalla relazione tra insieme dei compiti e persone che li realizzano, nonché il ridisegno dei processi d'azione. Con l'auspicio di non dover assistere, tra qualche tempo, alla diffusione di analisi sul fallimento dello *smart working* sugli stessi presupposti che oggi giustificano la fine del telelavoro.

Molteplici e significative sono state le proposte di operazionalizzazione dei concetti di tempo²¹ e di giustizia²². In base all'approccio presentato esiste, in effetti, la possibilità di raccogliere informazioni ed elaborarle in forme diverse, purché coerenti con l'impostazione fondata sul processo d'azione. La spiegazione che si propone non può che essere interpretativa, la comprensione del senso intenzionato dei soggetti agenti si deve associare alla ricerca delle

²¹ Una proposta di operazionalizzazione della nozione di tempo come strutturazione temporale è di Orlikowski e Yates (2002), che prospettano l'analisi dell'"ambito" della strutturazione attraverso cinque dimensioni (*size, penetration, dispersion, embeddedness, extent*). In base all'analisi di ogni dimensione è possibile comprendere il grado di ampiezza dell'"ambito" della strutturazione e, in accordo con gli autori, le condizioni che possono facilitare o ostacolare il cambiamento della stessa strutturazione.

²² Innumerevoli sono state le proposte di modellizzazione del *capability approach*. Ad esempio, nel nostro paese, si veda Grasso, 2002. Si sottolinea però quanto esplicitamente scritto da Sen: "nel calcolare e nel confrontare l'insieme dei vantaggi individuali l'approccio delle capacità fa riferimento ad un *focus* informativo, senza con ciò proporre una formula specifica su come tali informazioni debbano essere usate" (Sen, 2009/2010: 242).

cause adeguate dei fenomeni sociali. Su questi presupposti si esprime la convinzione che la riflessione proposta possa contribuire ad arricchire la qualità e la quantità delle informazioni utilizzabili dai *policy maker*, siano essi chiamati a far fronte a esigenze di regolazione organizzativa, istituzionale o giuridica.

Considerazioni conclusive

In questo lavoro si è sviluppata una riflessione sui concetti di tempo e di giustizia a proposito della conciliazione vita-lavoro, con riferimento a tali nozioni in una prospettiva alternativa alla prospettiva *mainstream*. Si sono adottate le nozioni di giustizia di Sen, di tempo di Elias e di organizzazione di Maggi. Tali nozioni si presentano complementari e consentono di proporre un quadro d'analisi del processo di strutturazione delle azioni di conciliazione vita-lavoro in ambito organizzativo, che dovrà esser posto al vaglio dello studio sul campo. Ciò fornisce anche lo spunto per una trattazione che trascende lo specifico ambito della conciliazione vita-lavoro. La riflessione svolta, infatti, ha implicazioni rispetto alla prospettiva attraverso cui guardare alle tutele del lavoro, e apre lo spazio a un loro possibile ri-orientamento: nei termini in cui si è proposta l'analisi, l'obiettivo della regolazione potrebbe passare da un'impostazione di protezione assistita (o tutoria) a una protezione orientata alla capacitazione²³ in cui la nozione di lavoro è dinamicamente concepita, allo stesso tempo, come mezzo e come fine. Con la consapevolezza che tali implicazioni vanno ben al di là delle potenzialità, oltre che degli intenti, di questa proposta.

²³ In questo senso Del Punta, 2013: 214.

A proposito di "tempo"

Angela Perulli, Università di Firenze

La critica al tempo oggettivato: il tempo come istituzione sociale

Vi sono occasioni in cui si rimane favorevolmente stupiti della sintonia tra il proprio lavoro e quello di colleghi con cui non si sono avute molte occasioni di confronto. Nel contributo di Neri e Rinaldini ho riscontrato una serie di convergenze tra ciò che essi propongono come superamento della modalità prevalente di considerare il tema della conciliazione vita-lavoro e la sociologia di Norbert Elias, un autore al quale da anni sto dedicando il mio lavoro di ricerca (Perulli, 2012). Proverò quindi a dialogare con l'uso che delle categorie eliasiane gli autori hanno fatto.

Il riferimento a Elias è utile non solo perché il suo *Saggio sul tempo* (Elias, 1984/1986) costituisce un punto di svolta nella riflessione delle scienze sociali sul tema (Nowotny, 1991; Tabboni, 2001; Moreno, 2011), ma anche perché le basi epistemologiche della sua sociologia mi paiono convergenti con l'impostazione adottata da Neri e Rinaldini: il rifiuto di un sapere dicotomico; la critica alla reificazione dei concetti; il superamento della contrapposizione tra azione e struttura, tra micro e macro; l'invito all'utilizzo di un'ottica processuale. La sociologia eliasiana propone, infatti, che si guardi al "tempo oggettivato" come frutto di particolari formazioni storico-sociali. Come una peculiare istituzione sociale la cui forma è mutevole secondo le trasformazioni sociali che investono i gruppi umani, in epoche diverse e in differenti luoghi. Le mie brevi considerazioni si muoveranno dunque con particolare riferimento alla sociologia processuale - o figurazionale - tentando di riflettere su tre diversi ma complementari punti: la critica all'oggettivazione del tempo; la separatezza e la contrapposizione tra sfere diverse dell'esistenza umana; il ruolo degli attori sociali.

La critica all'oggettivazione del tempo è un aspetto sul quale nel contributo di Neri e Rinaldini si insiste molto. E lo si fa, a mio parere, giustamente. Quel processo storico-sociale etichettabile come "reificazione" che ha investito il concetto di tempo rappresenta un punto di svolta nella sua utilizzabilità come strumento di orientamento e di ordine del vivere umano - nella duplice veste di tempo ordinativo e tempo orientativo (Perulli, 1996), richiamata nel testo in discussione. L'oggettivazione, in altri termini, apre alla possibilità di condurre operazioni di tipo aritmetico sulle esperienze umane, che vengono sempre più identificate attraverso la loro durata temporale, una durata misurabile e misurata. Una volta che il tempo è stato concepito e percepito come altro dagli uomini, dotato di una sua esistenza autonoma ed esterna, esso è stato sottoposto a trattamenti che ne hanno rafforzato l'oggettività, trasformandolo in un "neutro" regolatore delle attività umane. La reificazione è dunque importante anche perché permette la misurazione e la scomponibilità delle attività umane attraverso unità di misura sempre più regolari, minute e impersonali. Il problema è che ci si è poi dimenticati che questa fosse solo una (per quanto potente) delle possibili forme di quegli strumenti di orientamento che gli esseri umani si sono dati per agevolare e semplificare la propria quotidianità.

Se muoviamo dal presupposto che il tempo sia, come Elias ha ben illustrato, una costruzione sociale - il simbolo di un'attività umana, quella di mettere tra loro in relazione due forme di *continuum*, di cui una viene standardizzata e presa come metro di riferimento dell'altra (Elias, 1984/1986: 56) -, una vera e propria istituzione sociale, dotata di cogenza normativa, dobbiamo considerare la sua inestricabile variabilità, anche rispetto a quelle forme che appaiono più "oggettive" e per questo meno mutevoli. E' necessario cioè considerare la dimensione della trasformazione, della variabilità del potente strumento temporale, spostando l'attenzione da un mero problema di pianificazione - volta alla ricerca della formula migliore per utilizzare in modo più efficace il tempo oggettivato - a quello della sua consapevole utilizzazione.

Se ci allontaniamo dall'idea che il tempo oggettivato e misurabile sia immutabile, sia per così dire "indipendente" dalle formazioni umane in cui si adopera, vedremo che la sua razionale allocazione, la sua pianificazione volta a evitare sprechi e la sempre più precisa organizzazione di molteplici e variegate attività di uomini e donne non sono un obiettivo "naturale", ma al contrario il frutto di valori e norme sociali specifiche proprie di specifiche forme della convivenza umana. In altri termini, emerge che non è ineluttabile la considerazione del tempo oggettivato come una risorsa da trattare in termini di efficienza ed efficacia, al pari di altre risorse. E ciò apre all'idea di possibili modificazioni non all'interno di confini dati - tempo oggettivato - ma sulla forma di quegli stessi confini.

Tutto ciò ci avvicina a un altro elemento importante dell'analisi eliasiana sul tempo. Se il tempo oggettivato non è altro che la forma simbolica di un mettere in relazione due mutamenti, allora c'è da chiedersi *chi* compia questa operazione e perché. Sempre seguendo la proposta eliasiana, il tempo è fatto dagli uomini in base a un bisogno di socialità. La sua forma muta secondo i processi storici di complessificazione sociale che incrementano la necessità di trovare strumenti per sincronizzare le vite degli individui tra loro interdipendenti. Dunque, tanto più ampi sono i confini di azione e più numerosi sono i soggetti interessati, tanto più c'è bisogno di strumenti di coordinamento regolari, neutri e certi: in un processuale intreccio tra complessificazione sociale, acquisizione di competenze e capacità - lo sviluppo tecnologico, la capacità di riflessività - e di trasformazione della dimensione psichica - dall'eterocontrollo all'autocontrollo, anche dal punto di vista temporale.

Si potrebbe in tal senso parlare di un'istituzione sociale capace di semplificare la quotidianità *per* i soggetti e non semplicemente *sui* soggetti. La sua esternalità, percepita fortemente dai singoli, è connessa alla natura costrittiva propria di qualunque istituzione sociale. Ma ciò non vuol dire che sia oggettivamente fuori dagli uomini, né che sia indipendente dal loro agire. Il problema sorge, come sottolineano gli autori del testo in discussione, quando la

costrittività tipica di qualunque istituzione sociale si trasforma in “entità esterna, oggettiva e predeterminata rispetto agli attori e in quanto tale progettabile a priori”. In tal senso, mi pare che la considerazione del tempo come processo relazionale sia meno in contrapposizione con la considerazione del tempo come istituzione sociale di quando gli autori non sembrano ritenere. Il vero problema non sta tanto nell’eternalità del tempo rispetto all’individuo - qualunque istituzione sociale è percepita dai singoli come dotata di un carattere costrittivo ed esterno - quanto nella sua supposta immodificabilità - ogni istituzione sociale è invece sottoposta a modifica, anche se lenta o lentissima. In altre parole, ciò che mi pare costituisca il centro del problema è la considerazione del tempo oggettivato come “naturale”, come l’unica forma di tempo possibile.

Oltre la conflittualità tra vita e lavoro

Il secondo aspetto che desidero trattare riguarda la conflittualità tra le sfere della vita. Come ben sottolineano Neri e Rinaldini il tempo oggettivato implica la distinzione e la contrapposizione tra sfere di vita e di lavoro: con questo presupposto la progettazione di pratiche di conciliazione al livello di impresa ha prevalentemente seguito la logica dell’adattamento del tempo di vita al tempo di lavoro, contribuendo a declinare la conciliazione in forma “curativa”. Con l’industrializzazione, cioè quel processo grazie al quale la sfera lavorativa si fa sfera autonoma e centrale rispetto alle altre dimensioni dell’esperienza quotidiana, si è affermata in particolare una separazione netta tra il tempo del lavoro e il “resto” (Perulli, 1996). La difficoltà di definire questo “resto” - libero, del *loisir*, non lavoro, non occupato, scelto - ha fatto sì che si sviluppasse l’idea di un tempo della vita - personale, familiare, della socialità - come altro rispetto al tempo di lavoro, al punto da arrivare a contrapporre senz’altro il tempo di vita al tempo di lavoro, come se il lavoro fosse ontologicamente diverso dal vivere. Neri e Rinaldini parlano efficacemente di “artificio oggettivante”. E si è progressivamente fatta avanti la convinzione che il problema fosse far quadrare il bilancio temporale giornaliero (settimanale,

mensile, ecc.) senza mai porre in discussione gli elementi dai quali ha origine la forma del tempo industriale: quel legame con i valori e le norme tipici di una qualunque istituzione sociale.

Anche su questo punto la sociologia eliasiana potrebbe fornire qualche supporto. Com'è noto, Elias propone di considerare il tempo come il risultato di una azione umana, espresso in forma simbolica. Un simbolo sempre più astratto, grazie allo sviluppo delle capacità umane di creare concetti di sempre più elevato livello di sintesi (Elias, 1991/1998), fino ad arrivare a perdere la consapevolezza delle loro origini umane. Elias (1984/1986: 20) usa l'efficace parallelismo con la costruzione di maschere sacre o di totem. Ciò nonostante il legame esiste e anche la forma di tempo che a noi pare "naturale" e "immodificabile" è in realtà connessa ai particolari valori e alle particolari capacità di specifici gruppi umani. Non è ineluttabile anche la distinzione, che oggi appare scontata, tra attività diverse cui corrispondono rigidamente tempi diversi.

L'invito è invece a recuperare l'unitarietà dell'esperienza, cui si accompagna la consapevolezza della non necessaria contrapposizione tra "tempi". In un certo senso, l'invito è a discutere ciò che si cela dietro al simbolo, recuperando il dibattito sulla dimensione valoriale e normativa che contraddistingue il tempo in quanto istituzione sociale. Quindi non solo il suo grado di istituzionalizzazione, ma anche i presupposti valoriali propri dell'istituzione: risparmio di tempo, rifiuto dello spreco, massimizzazione dell'efficacia dei tempi, rifiuto dell'attesa, e così via. La conciliazione tra tempi si presenta in tale ottica come una possibile, e sempre precaria, forma di strutturazione temporale. Soggetta a continue trasformazioni, aggiustamenti, e dunque ben lontana dall'idea di una formula statica basata sulla logica di efficacia ed efficienza avulsa dagli specifici gruppi umani interessati. Peraltro, come rilevano Neri e Rinaldini, il concetto stesso di conciliazione vita-lavoro è da considerarsi una premessa etico-valoriale necessaria per l'inclusione e la qualità della vita e del lavoro delle donne e di tutti i cittadini; evidenziando con

ciò che intervenire attraverso la dimensione temporale comporta l'orientamento in base a precise scelte valoriali (Torns, 2011).

L'idea di tempo riguardante la conciliazione vita-lavoro, oltre a risentire del costrutto teorico del conflitto, presente anche nel costrutto teorico dell'arricchimento, - lavoro e non lavoro come contesti esperienziali irrimediabilmente contrastanti e forieri inevitabilmente di uno stato di tensione - fa propria la concezione del tempo inteso come risorsa, cioè induce a considerarlo come bene scarso e la cui allocazione deve seguire la logica dei costi/benefici. Ne deriva, tra le altre cose, non soltanto il predominio dell'espressione temporale che meglio permette l'applicazione di questa logica (il tempo misurato, espresso in quantità) ma anche un rafforzamento della conflittualità legata alla distribuzione delle attività durante la giornata (o la settimana, o il mese) che si configura come un gioco a somma zero e che rafforza l'idea di una struttura temporale progettabile *a priori* in funzione dei bisogni del sistema, iniziando dal tempo di lavoro ma riguardante anche la sfera del non lavoro, alla ricerca di interventi di conciliazione con servizi salva-tempo, e non del tutto assente neppure nell'approccio incentrato sulle transizioni.

Inoltre, si palesa la necessità di considerare *come* le diverse forme di strutturazione si presentino di fronte alle interpretazioni personali dei soggetti coinvolti, alle loro reciproche relazioni, alla possibilità/volontà di partecipare al processo di strutturazione di ciascuno. In altri termini, considerare che la determinazione temporale ha insita una forte componente di potere. Nell'ottica della conciliazione vita-lavoro ciò assume un peso particolare: che cosa e come deve essere conciliato, quali siano gli interessi prevalenti e quali i soggetti con maggiori possibilità di ascolto, dipende fortemente dal (mutevole) disequilibrio di potere (Elias, 1970/1990) che caratterizza i diversi soggetti coinvolti.

Il processo di strutturazione temporale e la dimensione del potere

Siamo così giunti al terzo e ultimo punto: chi e perché, in che modo e con quale possibilità di incidere, partecipa al processo di strutturazione temporale.

L'analisi figurazionale può anche su questo punto suggerire alcune riflessioni che mi sembrano convergenti con gli assunti esplicitati nel contributo di Neri e Rinaldini. Mi limito a indicarne un paio, riguardanti: a) il ruolo del potere, appena citato; b) l'impossibilità di prevedere e pianificare gli effetti delle azioni individuali sui fenomeni collettivi.

Il potere appare una dimensione importante, soprattutto per la parte in cui Neri e Rinaldini discutono di "giustizia" in termini di "capacità". Il punto di partenza è che non tutti possono collocarsi nello stesso modo rispetto alla possibilità di decidere del proprio tempo e delle proprie attività. Non solo il vincolo costrittivo del tempo non è uguale per tutti. Ma la possibilità di interpretarlo autonomamente, la possibilità cioè di eterocostrizione e autoconstrizione, varia da individuo a individuo anche in virtù della sua collocazione figurazionale. Non dunque in una logica soggettivistica. Ma in una logica di collocazione nella rete delle interdipendenze in cui si è inseriti, con ciò portando in primo piano la dimensione relazionale del potere (Elias, 1970/1990: 105-106).

Può essere utile, per chiarire meglio, richiamare brevemente il concetto di figurazione (Elias, 1970/1990). Essa è definita come interconnessione di esseri umani in interdipendenza dinamica. Ciascuno partecipa alla figurazione con l'intero bagaglio di caratteristiche biologiche, culturali, sociali, psicologiche, con i propri percorsi e le proprie aspirazioni. E ciascuno ha la possibilità di influenzare ed essere influenzato dagli altri, in un mutevole disequilibrio di posizioni e capacità all'interno di regole più o meno formalizzate; che ognuno, interpretandole, contribuisce a rafforzare o mutare (Elias, 1939/1990). Nel flusso figurazionale, cioè nel processo storico sociale, ogni singolo individuo persegue propri fini e con ciò agisce inevitabilmente entro confini che sono dati dalle condizioni storiche, geografiche, sociali in cui è nato - dal passato, individuale e di gruppo, che inevitabilmente lo accompagna e dal futuro verso il quale è rivolto. Questi confini sono rappresentati anche dall'*habitus* sociale che lega i diversi individui della figurazione e che rappresenta la parte in comune che i diversi individui hanno tra di loro, nonché la parte di norme e di

regole condivise che l'individuo ha fatto proprie (Elias, 1970/1990: 207-208). La forma del tempo, la sua concezione e i suoi modelli, ne fanno pienamente parte. Attraverso l'*habitus*, la società - le sue norme, le sue istituzioni, i suoi strumenti di orientamento - entrano a far parte dell'individuo, contribuendo a formarlo e trasformarlo durante l'intera sua esistenza; e venendo, a sua volta, da esso trasformato.

Nella figurazione non tutti sono posizionati equanimente. In essa si manifesta un mutevole differenziale di potere, che si concretizza nella mutevole capacità di influenzare (favorire/limitare) le scelte, le azioni, i desideri degli altri. Anche nel caso del potere, analogamente a quanto avviene per il tempo, Elias rileva l'uso fuorviante del concetto reificato proponendone una visione di tipo relazionale: la possibilità/opportunità di agire autonomamente rispetto alla determinazione temporale diventa parte importante dell'autonomia del soggetto. E mette in luce la peculiare relazione tra aspirazioni, bisogni, possibilità di realizzazione e superamento delle conflittualità, e posizione all'interno delle figurazioni cui si prende parte.

Per la nostra discussione, questo vuol dire non solo che non può esserci un'astratta formula di conciliazione tra vita e lavoro, non solo che l'oggetto dell'analisi non è la presenza o l'assenza di conciliazione ma piuttosto le caratteristiche della conciliazione, ma anche, e forse soprattutto, che ogni forma di intervento sul tempo - che è sempre una qualche forma di conciliazione - non può non tenere conto della posizione che i soggetti interessati hanno nelle diverse figurazioni di cui fanno parte. L'ottica figurazionale permette di vedere i soggetti inseriti nelle loro diverse interdipendenze - lavorative, familiari, comunitarie, ecc. - allontanandoli da un'artificiale omogeneità ed evidenziando necessità e bisogni differenziati: sulle attività da conciliare così come sulle risorse a disposizione per la conciliazione.

La strada da intraprendere si fa in tal modo meno chiara, più tortuosa di quanto non sarebbe applicando un'astratta formula incentrata sul trattamento efficace ed efficiente della risorsa temporale. Non potremmo disporre di dispositivi immediatamente e meccanicamente replicabili per persone diverse,

gruppi diversi, società locali diverse. E tali dispositivi difficilmente potrebbero presentarsi come neutri strumenti di efficienza organizzativa. Ma si tratterebbe di una strada un po' più vicina alla complessità e alla variabilità del vivere quotidiano degli attori sociali e dunque, forse, con qualche probabilità in più di successo.

Il tempo nella conciliazione vita-lavoro

Giancarlo Corsi, Università di Modena e Reggio Emilia

La dimensione del tempo

Neri e Rinaldini propongono il tema della conciliazione vita-lavoro da due prospettive: come problema delle pratiche organizzative, che deve essere continuamente affrontato e in qualche modo risolto, e come problema teorico, chiedendosi quali strumenti concettuali siano in grado di darne conto consentendo di impostarlo in modo convincente. I due concetti che gli autori ritengono decisivi sono il tempo e la giustizia, sullo sfondo di scelte di più ampio respiro che coinvolgono il concetto stesso di organizzazione. In questo contributo intendo analizzare alcuni aspetti della dimensione temporale che ritengo particolarmente importanti per comprendere il rapporto tra processi decisionali organizzativi, società complessiva e rapporto vita-lavoro.

Neri e Rinaldini affrontano il concetto di “tempo” su due piani. Sul piano più astratto criticano l’idea che esista qualcosa che si possa chiamare tempo, come se si trattasse di un oggetto tra altri (“reificato”); sul piano più concreto rilevano una preminenza storicamente accordata al tempo lavorativo rispetto al tempo individuale (*leisure*, vita sociale, familiare e di relazione). Su entrambi i piani gli autori cercano una soluzione nelle analisi di Norbert Elias (1984/1986), in particolare nell’idea che il tempo venga strutturato mettendo in parallelo due o più *continuum* temporali (di tipo naturale, come i ritmi delle stagioni, oppure di tipo artificiale, come la cronologia misurabile con gli orologi, tipica della modernità) e dando la priorità a uno di essi rispetto agli altri.

L’analisi di Elias è indubbiamente importante perché coglie due aspetti sui quali si discute da sempre nelle scienze sociali e in filosofia¹: il tempo è un prodotto sociale, è *timing*, quindi non un dato naturale più o meno vincolante;

¹ Si veda la contrapposizione costruttivismo/realismo degli ultimi anni, per molti versi sconcertante (Ferraris, 2012).

inoltre, la scelta del *continuum* al quale dare priorità non dipende da qualche forma di necessità, ma è sempre socialmente condizionata e quindi può essere discussa e rovesciata. Per questo, tanto nella sua funzione ordinativa quanto in quella orientativa, tale scelta può essere considerata come uno strumento, se non un atto, di potere.

Tuttavia, le analisi di Elias lasciano in sospeso alcuni punti sui quali la ricerca degli ultimi decenni ha prodotto contributi di particolare interesse. Non è questa la sede per approfondire il concetto di tempo in generale, ma vorrei proporre alcune considerazioni che ritengo importanti per il tema della conciliazione vita-lavoro. Si tratta della nascita storica della differenza tra tempo di lavoro e tempo “di vita” e della sua conseguenza per l’organizzazione del lavoro.

Tempo antico e tempo moderno

La differenza tra tempo lavorativo e tempo “di vita” è un fenomeno moderno. Neri e Rinaldini citano Edward P. Thompson (1967), tra i primi a vedere nella sincronizzazione mediata dalla misurazione del tempo un mutamento di primaria importanza, che inizia nel tardo medioevo per imporsi definitivamente nell’età moderna. Thompson colloca storicamente il processo che impone a tutta la società dell’epoca il tempo “organizzativo” nella rivoluzione industriale, quindi nelle esigenze di organizzazione del lavoro delle prime forme di impresa moderna nate in Inghilterra, che successivamente diventano la condizione essenziale per organizzazioni di qualsiasi genere, anche al di fuori dell’economia.

Dal punto di vista della sociologia contemporanea, o almeno di alcune impostazioni teoriche, questa centralità dell’economia non è del tutto giustificata, se si mettono a confronto le forme “proto-organizzative” premoderne - famiglie nel senso di economie domestiche, eserciti, chiesa, gilde, corporazioni di arti e mestieri, ecc. - con le organizzazioni come le conosciamo oggi. Quelle forme, che qui indichiamo genericamente come corporazioni, includevano gli individui in modo totalizzante, tanto da dare identità sociale a

chi ne faceva parte. Nei loro statuti non era prevista solo la condotta da tenere o la missione da compiere, in quanto soldato, artigiano, monaco o fattore, ma anche iniziazione e riti funebri (Schwieneköper, 1985: 31-52). Si nasceva (o si entrava), si viveva e si moriva nello stesso spazio sociale. Il tempo era soprattutto il tempo dell'invecchiamento, dell'inizio e della fine delle cose, sia degli individui sia di qualunque istituzione allora esistente.

Sullo sfondo c'era una struttura temporale ben precisa, che distingueva tra il tempo divino e il tempo della creazione, quindi tra *aeternitas* e *tempus*, dove il *tempus* era finito, appunto con un inizio e una fine - per eccellenza il tempo della vita umana (Higgins, 1989). Già nel tardo medioevo, tuttavia, questo non era l'unico modo di strutturare il tempo (Le Goff, 1960/1977): oltre al tempo religioso, il tempo della società complessiva di allora, c'era anche il tempo di determinate categorie (per esempio i mercanti) che non potevano contare su un passato "di garanzia" e quindi nemmeno su un futuro in qualche modo già prestrutturato. Qui trovano spazio le prime forme di tempo passato come "capitale" e di tempo futuro come "rischio", comunque ancora secondarie e moralmente disprezzate.

Per motivi che si possono studiare dal punto di vista evolutivo, questa struttura temporale crolla definitivamente con l'avvento della modernità. Ma questo processo non coinvolge solo l'economia²: basti pensare ai problemi della politica quando deve abbandonare la corte come luogo dell'esercizio del potere per rivolgersi all'opinione pubblica; oppure ai problemi della scienza che deve isolare la conoscenza "oggettiva" della realtà dalle innumerevoli contaminazioni con la religione, l'arte, la morale e così via; non da ultimo si pensi ai problemi delle famiglie, che tra l'altro solo in quel momento iniziano ad essere chiamate così, perdendo la funzione di inclusione degli individui nella struttura stratificata e quindi gerarchica della società premoderna.

² Sul processo di differenziazione che porta alla modernità e sui dubbi riguardanti una centralità dell'economia, vedi: Luhmann, 2005/2015.

Tempo organizzato e tempo libero

Le conseguenze di tutto questo sono relativamente note. Le organizzazioni diventano la forma basilare di tutti gli ambiti sociali che si stanno rendendo autonomi: non solo imprese in economia, ma anche uffici pubblici non più ereditari, forze armate o dell'ordine non più "private" ma monopolio pubblico, scuole e università non più luoghi di compensazione per chi non nasce negli strati elevati, ma organizzazioni dove si acquisiscono competenze ormai necessarie per tutti, confessioni religiose non più confine tra dentro o fuori dalla comunità umana nel senso di *nulla salus extra ecclesiam*, ma organizzazioni vere e proprie, ecc. Si afferma gradualmente una forte mobilità sociale, che a sua volta comporta il fatto che passato e futuro di ciascuno devono essere costruiti perché la discendenza perde via via rilevanza, anche per le classi elevate; la mobilità richiede un controllo sociale diverso rispetto a prima, basato su criteri che non possono più essere solo morali. Si continuerà ancora per molto tempo a chiudere a chiave di notte i contadini nei loro alloggi, ma è chiaro che il vero problema ora è un altro: gli individui non si identificano più con il luogo di lavoro. Sono individui, appunto, e il lavoro è solo un aspetto della loro vita. Il "tempo libero" nasce in questo momento, quel tempo che deve essere consumato, riempito e al quale bisogna dare un senso: è quel tempo che non è più vincolato *in toto* ai ritmi del lavoro, se non in modo "lasco", cioè appunto relativamente libero, non predeterminato (Hunnicut, 1980).

Rispetto a quanto sostiene Elias, ed è ripreso da Neri e Rinaldini, si potrebbe dire che la differenza tra vita e lavoro nasce qui e con essa anche i relativi problemi di coordinazione e di discrepanza che in modi, intensità e modalità differenti sono sorti negli ultimi secoli e naturalmente soprattutto negli ultimi decenni: creazione di quartieri residenziali per i lavoratori, organizzazione del dopolavoro, diffusione del lavoro femminile, "umanizzazione" dell'ambiente di lavoro, fino alle varie forme di armonizzazione della vita lavorativa con la vita individuale o familiare, che in certi casi, come nelle aziende che lavorano a progetto e non dipendono da una continua sincronizzazione delle attività, può arrivare a rendere del tutto

flessibile l'orario di lavoro e la gestione dei comportamenti (si pensi alle aziende della *new economy* negli anni Novanta e a molti esempi attuali di *smart working*³).

Il tempo come costruzione sociale

Sul piano teorico il problema si pone in termini decisamente controversi. Concordo con Neri e Rinaldini sul fatto che non ci si può più chiedere "cosa" sia il tempo, ma è discutibile l'idea che si possa parlare di tempo solo in riferimento agli individui e alle loro modalità di percezione e costruzione della dimensione temporale delle coscienze; oppure solo nel contrasto tra "sistema" e "soggetto". In Elias la questione non è chiara: da un lato egli sostiene che il tempo è comunque una costruzione sociale, che si rafforza o indebolisce mediante le interdipendenze delle azioni individuali; dall'altro lato questo sembra significare che le strutture temporali dominanti possono essere imposte da alcuni soggetti ad altri soggetti - in questo senso sarebbero espressione di "potere".

Adottando una prospettiva diversa, tuttavia, la questione può essere impostata in altro modo. Se si considerano le strutture temporali come un prodotto dell'evoluzione sociale, infatti, gli individui non possono rappresentare il riferimento per comprendere come concretamente il tempo si articola. Non avrebbe alcun senso attribuire agli individui (a quali individui?) il passaggio da una dimensione temporale costruita attorno alla differenza tra tempo finito ed eternità divina a una dimensione temporale basata sulla differenza tra passato e futuro come si conosce oggi, dove il passato non è più né istruttivo riguardo a ciò che bisogna decidere nel presente né determinante rispetto ai destini individuali (per non parlare dei destini di sottosistemi come l'economia, la politica, il diritto, ecc. o della società complessiva) e il futuro non è più qualcosa di nascosto da scoprire vivendo secondo virtù, ma qualcosa che viene comunque attribuito a decisioni (comprese le casualità).

³ Il 18 febbraio 2016 si è celebrata la terza Giornata del lavoro agile (*smart working*): le cronache hanno evidenziato contesti senza alcuna prescrizione, solo con obiettivi da raggiungere. Potrebbe essere interessante, in futuro, studiare eventuali lati negativi di questi "paradisi intelligenti".

Peraltro, proprio l'enorme quantità di decisioni che sono prese in ogni momento rende impossibile controllarne gli effetti, sia per l'impossibilità di "monitorarle", sia soprattutto per ciò che si potrebbe chiamare la componente autologica delle decisioni⁴: comunicare un'aspettativa decidendo (come scopo, come intenzione, come obiettivo, ecc.) ha già nel presente effetti che, in modo evidentemente paradossale, cambiano le condizioni in base alle quali si era creata l'aspettativa. L'incertezza prodotta *da* questa società è prodotta *in* questa società e se si vuole studiarla è necessario ricorrere a una teoria dell'evoluzione, non all'analisi di intenzioni o di pianificazioni.

Il tempo degli individui e la conciliazione vita-lavoro

Per gli individui moderni - e solo nella modernità esistono "individui" come sono intesi oggi - le cose non sono molto diverse. La loro identità non è più sostanziale, non consiste di qualità o di caratteri da esprimere al meglio o da reprimere se ritenuti negativi. L'identità individuale moderna è costruita anch'essa sull'asse temporale: chiunque cerca di capire quali opportunità possono presentarsi e predispone i requisiti che ritiene necessari (formazione, esperienze, capacità, ecc.) per sfruttarle, cioè si costruisce un passato che forse in futuro potrebbe rivelarsi adeguato⁵. Ma trattandosi di individui non si può prevedere quali preferenze, quali prospettive, quali opzioni il singolo individuo potrebbe adottare; le "cornici" che via via vengono costruite e messe a disposizione servono proprio a generare questo tipo di incertezza e, d'altra parte, a creare le condizioni della libertà individuale⁶.

⁴ Su questo punto, noto da decenni ma ancora per lo più ignorato dalle scienze sociali, vedi: Merton, 1949/1966: 677-701; Fishhoff *et al.*, 1984: 126. Oggi si trovano applicazioni interessanti in svariati settori, per esempio nella valutazione degli effetti di *ranking* e *rating*.

⁵ Su questo tema si vedano le ricerche classiche della sociologia statunitense di qualche decennio fa. Per applicazioni nella teoria dell'organizzazione, vedi: Weick, 1996.

⁶ Questo stato di incertezza/libertà individuale rende difficile la posizione di Sen (2009/2010), che Neri e Rinaldini citano come autore di riferimento dell'idea di giustizia. Quando si afferma che l'uguaglianza di beni e risorse è sostituita con l'uguaglianza delle capacità fondamentali degli individui, bisogna chiedersi se queste capacità fondamentali esistano e se, una volta create, per esempio, mediante formazione, restino costanti e "interessanti" per il singolo individuo.

La domanda riguardante come conciliare tempo della vita e tempo lavorativo, dunque, non può avere una risposta univoca. Si potrebbe dire che il vero problema è capire se e come le organizzazioni possono adattarsi alle aspettative e alle pretese degli individui, che però sono instabili e cambiano nel corso della vita e non possono disgiungersi dalla motivazione al lavoro, un tema classico della teoria dell'organizzazione. Nella prospettiva inversa, bisogna chiedersi fino a che punto gli individui possono adattarsi o possono cercare di imporsi, quando hanno a che fare con organizzazioni che hanno ritmi di mutamento relativamente lenti e non possono tenere il passo di ogni esigenza individuale o familiare.

Compito della dirigenza potrebbe essere proprio questo: cogliere discrepanze, differenze, scarti e decidere poi se sia il caso di compensarle per minimizzarle o eliminarle, o se invece non sia il caso di amplificarle e normalizzarle, anche ricostruendo il passato in modo convincente per un futuro che si vorrebbe realizzare⁷. Comunque si decida, però, si può sapere se la decisione è stata "intelligente" solo dopo, quando se ne vedono le conseguenze (March, 1994/1998: 232-244).

⁷ Questa sarebbe la funzione dei dirigenti secondo Weick, 1995: 201-202.

Sostenibilità *vs.* efficienza nella conciliazione vita-lavoro

Enrico Giovannetti, Università di Modena e Reggio Emilia

Una riflessione critica

La finalità del lavoro di Neri e Rinaldini è valutare le “misure” per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Lo sforzo principale della riflessione è però rivolto all’approfondimento degli aspetti epistemologici della ricerca in questo campo, proseguendo la discussione proposta in un precedente lavoro (Neri *et al.*, 2013); in particolare, è interessante la proposta di utilizzare in modo organico nella riflessione i concetti di tempo e giustizia. Come si dirà, i motivi di accordo sui temi trattati sono prevalenti, ma è utile iniziare con una parte *destruens*.

Crediamo che il principale aspetto critico sia la mancanza di considerazione – e dunque di definizione – delle unità di analisi su cui esercitare ogni specifico esercizio di valutazione delle “misure” proposte o osservate empiricamente. La scarsa attenzione al problema metodologico della definizione delle unità d’analisi espone gli autori proprio al rischio che cercano di evitare in tutto il lavoro: una riflessione “catturata” da una prospettiva oggettivista. Infatti, la mancanza di distinzione di differenti unità di analisi è, nei fatti, equivalente all’assunzione implicita di considerare solo gli attori *dati* dalla teoria economica *mainstream*: consumatori e imprese.

Ad esempio, il telelavoro non può essere semplicemente valutato come una possibilità permessa dall’evoluzione delle tecniche che può attivare, a sua volta, soluzioni organizzative diverse e alternative: l’esito dell’esercizio può essere molto diverso se si assume la prospettiva di Milton Friedman - *the business of business is the business* - o, al contrario, se si considera epistemologicamente possibile integrare nella strategia d’impresa una qualche ipotesi di “responsabilità sociale” (*corporate social responsibility*) tale da determinare una specifica evoluzione delle “tecniche” stesse. Problemi analoghi

sul piano dell'analisi spaziale: si hanno risultati diversi se si considerano i costi della mobilità urbana o si cerca la rivitalizzazione delle aree periferiche; ovvero, infine, se si confrontano le diverse espressioni della cultura d'impresa che emergono dal confronto di diversi contesti istituzionali.

L'obiettivo principale del contributo di Neri e Rinaldini è allargare il quadro concettuale per progettare nuovi strumenti, in grado di superare la visione "curativa" (virgolette degli autori), solo interessata ad alleviare le conseguenze indesiderabili (ma per chi e da quale punto di vista?), senza toccare le cause del disagio dell'organizzazione del lavoro (sociale? privata? nella manifattura? nei servizi alla persona? nel sistema neo-fordista della catena di distribuzione di piccole medie imprese diffuse o nella grande impresa post-fordista concentrata?).

L'allargamento del quadro concettuale suscita dunque un vespaio di altre questioni tutte connesse, direttamente o indirettamente, alla scelta delle unità di analisi. Le linee guida per l'analisi, proposte dagli Autori, si appoggiano su tre pilastri: la teoria dell'agire organizzativo di Bruno Maggi (1984/1990; 2003); la concezione del tempo secondo la prospettiva di *processo relazionale* di Norbert Elias (1984/1986) e l'idea di giustizia secondo il punto di vista di Amartya Sen (2009/2010). Ma un'attenzione particolare è dedicata a evitare uno specifico rischio teorico: da un lato, l'accettazione *a priori* di una visione data (reificata) degli assetti organizzativi osservabili; dall'altro lato, il pericolo di una razionalizzazione *ex post*, dove tutto quello che è reale è razionale e, dunque, gli esiti empiricamente osservabili sono comunque da considerare dati oggettivi. L'obiettivo è certamente interessante ma, come si è detto, la strada indicata appare irta di ostacoli che solo in parte gli autori sembrano voler affrontare. Il principale ostacolo che non sembra essere considerato è che, appunto, lo stesso tema proposto non è trattabile senza aver definito il contesto istituzionale e culturale di riferimento.

Tempo e “tempi”

La necessità di definire il contesto (l'unità di analisi) è intimamente connessa con la definizione del concetto di tempo e dei limiti del suo dominio. Quindi, sono certamente condivisibili le indicazioni di Elias del “tempo” come risultato dell'azione organizzativa; ma, utilizzando la potente immagine di Nicholas Georgescu-Roegen (1971), si immagina il tempo come all'“essere posto in divenire”, ovvero al “divenire congelato in essere”? La sensazione è che gli Autori, interpretando Elias, per sfuggire all'accusa di voler “oggettivare” il tempo con il riconoscimento dell'esistenza di partizioni, neghino l'esistenza stessa di partizioni significative, affermando che il tempo “non è la relazione tra *continuum in sé*”.

Il punto riassume il motivo di massimo disaccordo con gli Autori: infatti, è possibile proporre dei controfattuali alla tesi proposta, il più importante di tutti è la “natura” stessa dell'impresa. Questa è concepibile solo riguardo alle definizioni dei limiti della sua responsabilità. Tali limiti costituiscono, inevitabilmente, un problema di partizione del *continuum* dei processi e, dunque, del tempo. La distinzione tra tempo e non-tempo, che agli Autori appare paradossale, sembra facilmente risolvibile – seguendo Ronald Coase – riconoscendo che fuori dell'impresa X non c'è affatto il *continuum* di transazioni generiche del mercato, ma una pluralità di “*continuum in sé*”: cioè, altre imprese che competono. Competere significa che imprese diverse possono costruire autonomamente un loro specifico progetto organizzativo, *relativamente ad ogni possibile processo svolto da X*, quindi si pongono come “non-tempo” rispetto a X. Se così non fosse, l'ipotesi implicitamente accettata sarebbe inevitabilmente quella della teoria standard, in cui risorse e tecniche sono date – le imprese sono ontologicamente omogenee e vivono necessariamente nello stesso “tempo organizzativo” – quindi la competizione non potrebbe mai svilupparsi grazie all'azione organizzativa e all'introduzione di innovazioni, ma esclusivamente su quantità e prezzi.

In fisica esiste un tempo unico e assoluto che è quello segnato dall'aumento generale dell'entropia e che rende vera la seconda legge della

termodinamica: una freccia orientata e irreversibile verso l'equilibrio del non-cambiamento assoluto. La ricerca del Nobel Ilya Prigogine e la collaborazione con Isabelle Stengers (Prigogine, Stengers, 1979/1981) hanno sviluppato l'affascinante proposta epistemologica racchiusa nel concetto di *sistema dissipativo*. Cioè sistemi che si auto-organizzano, lontani dall'equilibrio del non-cambiamento, dissipando energia, consumando materia e regolando il bilancio entropico attraverso il controllo dei flussi di consumi interni e scambio di materia ed energia con l'esterno del sistema. Trattare i sistemi economici, e più in generale i sistemi di vita, utilizzando questo quadro epistemologico implica sostituire il concetto di efficienza statica dei sistemi stazionari, con il concetto di *sostenibilità* rispetto al bilancio entropico, alle condizioni di riproduzione, e il grado di resilienza nei confronti degli *choc* che i sistemi aperti inevitabilmente subiscono.

Quindi, al contrario di quanto affermano gli Autori, in natura esiste il tempo-alveo, dove tutto scorre in modo orientato e irreversibile verso uno stato di assoluta non-organizzazione (massimo grado di entropia): la vita emerge dunque come sistema *specifico* di relazioni per contrastare il "fato entropico". Dato questo campo di forze, la teoria dell'agire organizzativo non può tentare di spiegare fenomeni specifici, utilizzando solo l'ipotesi del *panta rei* generato dall'organizzazione che organizza. Cioè, non può spiegare senza curarsi di definire - quindi oggettivare analiticamente - la specifica "struttura dissipativa" che ritiene rilevante o auspicabile; ovvero, non può non occuparsi degli specifici rapporti di integrazione/confitto/competizione/cooperazione con altre strutture dissipative che costruiscono i loro "tempi interni". E proprio l'esistenza e l'evoluzione di quelle diverse relazioni esterne, che caratterizzano un determinato contesto ambientale, corrisponde al concetto di "tempo storico". Questa prospettiva analitica è certamente presente nel pensiero di Elias (vedi ad esempio i concetti di *coinvolgimento* e *distacco*), ma la lettura che gli Autori propongono delle relazioni tra entità diverse, sembra essere ridotta unicamente alla misura di una cifra su una scala di potere, esercitato comunque tutto all'interno delle relazioni tra agenti di un non precisato oggetto analitico.

Sul piano empirico, in assenza di una definizione dell'oggetto di analisi (processo, impresa, distretto, ecc.), i problemi da risolvere rispetto al tema della conciliazione aumentano enormemente, affollandosi e confondendosi lungo la linea nano-micro-meso-macro. Esempi: una definizione istituzionale del tempo contrattuale di lavoro aumenta o diminuisce il potere dell'imprenditore? Questo delta di potere aiuta o ostacola le azioni di conciliazione? Lavorare in un'impresa "fordista" o in un'impresa di servizi è una condizione neutrale rispetto all'ipotesi dell'adozione del telelavoro? La struttura industriale, la localizzazione delle attività produttive, la produzione *istituzionale* di una vasta area di lavoro precarizzato¹, quali vincoli hanno posto alla progettazione e al sentiero evolutivo delle azioni di conciliazione?

È assolutamente condivisibile l'idea che di fronte a queste possibilità la forma organizzativa-contrattuale del telelavoro possa assumere significati e produrre impatti radicalmente diversi sulla qualità della vita delle persone. Ma quali sono le relazioni di causa ed effetto - positive o negative - con le diverse forme di attivazione della filiera dei processi e la diversa distribuzione di responsabilità e diritti? Per rispondere a questi quesiti, la definizione dei confini dell'oggetto di analisi non può essere in alcun modo aggirata: *no analytical boundary, no analytical process* (Georgescu-Roegen, 1971: 213). Se poi la preoccupazione è che "definire" significa oggettivare, allora, sul piano analitico, è un rischio che è indispensabile affrontare. Inoltre, la definizione del confine dei processi corrisponde anche al criterio utilizzato correntemente dagli agenti economici che esercitano diritti, allocano risorse e coordinano le loro azioni, cioè - per dirla con Elias (ma non diversamente da Sen) - esprimono l'insieme delle istanze costrittive, e che non possono inseguire alcuna libertà nel modificare tali istanze se ignorano queste costrizioni.

Vero questo, si pone un punto importante: esiste una direzione, una "stella polare", verso cui pilotare gli equilibri? La risposta dell'economia standard è nota: gli agenti si pilotano da soli in virtù dei loro bisogni, della

¹ Si ricorda che l'ex-ministro Sacconi (indiscusso difensore dei valori della famiglia) ha protetto per oltre un decennio le lettere di dimissioni firmate in bianco al momento dell'assunzione.

razionalità (non importa se limitata) con cui ordinano le loro preferenze, dati i vincoli delle risorse di cui possono disporre. Allora, in sintesi, perché mai l'idea di giustizia dovrebbe orientare la ricerca degli equilibri auspicato da Elias?

Il concetto di sostenibilità e l'idea di giustizia

La chiave della risposta viene ancora da Ronald Coase (1995: 257-258): non è possibile definire una "risorsa" prescindendo dalle istituzioni che regolano i diritti del suo utilizzo. In altri termini, non è possibile misurare le risorse senza conoscere le regole del loro impiego, ma non è possibile formulare quelle regole (es. la definizione di una tecnica) senza una definizione dei limiti nei diritti di utilizzo, e quindi, le ragioni stesse della sua natura "economica". Le istituzioni sono dunque la memoria di possibili soluzioni - anche alternative e non necessariamente ottimali - che dimostrano l'importanza ineludibile del contesto di riferimento e il significato del concetto "storicamente determinato". Dovrebbero essere chiare le implicazioni sul problema in discussione: la valutazione di una qualunque soluzione organizzativa di conciliazione non può prescindere dalla valutazione delle *istituzioni* che definiscono i diritti d'uso delle risorse umane.

È dunque necessario un cambio di paradigma: in primo luogo le unità di indagine. È necessario spostare il fuoco dell'analisi dalla transazione al processo; dal tempo logico al tempo storico; dal consumo dei beni ai cicli di (ri)produzione della vita; dalla ricerca di equilibri di efficienza paretiani, alla riproduzione sostenibile e la resilienza dei sistemi eco-sociali (Ostrom, 1990/2006).

Il nodo teorico fondamentale diventa il rapporto tra efficienza (razionalità individuale) e sostenibilità (*well-being* generale). Definiamo sostenibile un sistema in grado di riprodurre e rigenerare tutte le risorse impiegate nei processi economici che lo caratterizzano, in modo da mantenere o aumentare le capacità delle risorse stesse. Sul piano organizzativo: (a) è sostenibile un processo di impresa o altra azione coordinata che copre, o riconosce come diritti di terzi, i costi (diretti e indiretti) dell'uso di risorse

necessarie alla sua attività; (b) un'azione è innovativa solo se attiva nuovi processi a maggiore grado di sostenibilità, quindi se aumenta la capacità e la potenzialità delle risorse che usa e se non danneggia o riduce le potenzialità di altre risorse; (c) aumentare il grado di equità distributiva di un sistema economico corrisponde a un'azione innovativa perché migliora la capacità dell'insieme delle risorse, aumentando le potenzialità del sistema. Infine, (d) la possibilità di raggiungere e mantenere l'equità distributiva nelle condizioni di riproduzione, rappresenta una misura non distorta della resilienza del sistema (Giovannetti, 2015).

I primi due punti indicano che la responsabilità sociale d'impresa non è solo la descrizione di un'azione volontaria ma una *necessità* economica. Naturalmente, non c'è nulla che assicuri che tali azioni siano davvero realizzate e che quindi l'equilibrio di massima giustizia sociale - nella prospettiva di Sen - sia spontaneamente raggiungibile. Quindi, la realizzazione di questo obiettivo è *davvero* aperta all'azione creativa espressa in modo spontaneo, alla forza di condizionamento del contesto istituzionale e delle "istanze organizzative" espresse storicamente dall'economia civile (Zamagni, 2013); infine, non ultimo, è cruciale l'esito dello scontro di politiche antagoniste, dettate da interessi divergenti.

Gli ultimi due punti si appoggiano interamente - e li riassumono - sui contributi di Sen (2009/2010: 257-259) e di Elinor Ostrom (1990/2006); (vedi anche: Anderies *et al.*, 2004; Poteete *et al.*, 2010; Sen 2009/2010: 214-215). In questa prospettiva, mi trovo pienamente d'accordo con la lettura che gli Autori propongono dell'idea di giustizia. Si può ribadire che l'azione di cura delle "capacità" attraverso la progettazione organizzativa di nuove modalità di "funzionamenti" non deriva da un'idea di giustizia esterna alla definizione dei processi, ma endogena all'idea di sostenibilità e, dunque, un fondamentale dell'azione organizzativa stessa. In sintesi, non si "arriva" all'idea di giustizia misurando la sua realizzazione, dati i vincoli esistenti; ma, come suggeriscono sia Elias sia Sen, si "parte" dalla ricerca di condizioni di maggiore sostenibilità,

cioè progettando in termini di giustizia tutte le azioni di innovazione organizzativa.

In Italia, per almeno quindici anni sono state sistematicamente demolite le tutele del lavoro in nome della flessibilità (Berton *et al.*, 2009; Fabrizi, Raitano, 2012). In questo contesto istituzionale - e dato l'assetto strutturale "polverizzato" della divisione del lavoro tra imprese che ne è scaturito (Giovannetti, 2014) - affrontare i problemi della conciliazione, per ricostruire un modello organizzativo attento alla sostenibilità dell'uso del lavoro, non è certamente un obiettivo semplice da raggiungere. L'introduzione del telelavoro può essere un interessante tentativo le cui applicazioni sono da valutare attentamente. In generale però, in materia di conciliazione, per tutte le ambiguità teoriche e per la contraddittorietà nei risultati empirici che giustamente gli Autori sottolineano - parafrasando il principe Antonio De Curtis - per andare dove si vuole andare è necessario ancora decidere dove si vuole *davvero* andare.

Un'analogia: la transizione studio-lavoro

Giovanni Masino, Università di Ferrara

Le questioni sollevate dal contributo di Neri e Rinaldini – il cambiamento di prospettiva epistemologica e la critica alle pratiche di conciliazione vita-lavoro più diffuse, la riflessione sul rapporto tra tempo e lavoro, il concetto di giustizia e le implicazioni sull'organizzazione del lavoro – hanno un respiro molto ampio. Tanto che anche chi, come lo scrivente, non si è mai occupato specificamente di conciliazione, può trovare nel testo analogie, suggestioni e argomenti applicabili anche ad altri temi. Per questa ragione, in questa sede non potrò soffermarmi, se non in modo generico, sul tema della conciliazione. Cercherò invece di sottolineare il valore della riflessione degli autori proponendo una analogia tra la conciliazione vita-lavoro e altri ambiti, in particolare, la transizione studio-lavoro.

Razionalità e docilità: l'analogia studio-lavoro e vita-lavoro

Credo vi siano due problemi fondamentali attribuibili alla prospettiva oggettivista-funzionalista concernenti la conciliazione vita-lavoro. Da un lato, vi è l'idea che vita e lavoro sono da concepirsi come due "sistemi" sociali separati, ognuno dominato da razionalità del tutto diverse. D'altro lato, vi è l'idea che il bisogno di "conciliare" i due sistemi, per ridurre il possibile conflitto, è da soddisfarsi attraverso pratiche che si affidano in gran parte alla docilità delle persone, cioè alla loro capacità di adattamento alle logiche di sistema. Secondo questo approccio, i sistemi sociali in questione restano separati, le rispettive razionalità non solo non vengono messe in discussione, ma sono predeterminate e prevalenti rispetto ai soggetti. Si propongono quindi pratiche che, nel migliore dei casi, vorrebbero facilitare - ma, in realtà, impongono - l'adeguamento dei soggetti alle esigenze del sistema sociale. E, in particolare,

identificano nel "sistema lavoro" il sistema prioritario, il sistema la cui (presunta) razionalità va salvaguardata a ogni costo.

Non mi dilungo sull'inefficacia di questo approccio, né sulle critiche, già descritte con grande chiarezza da Neri e Rinaldini. Non mi soffermo nemmeno sull'approccio soggettivista, che pur offrendo stimoli concettuali di grande interesse, fatica a generare proposte applicative genuinamente alternative a quelle funzionaliste.

Gli autori propongono una concezione terza (rispetto alle due concezioni di *mainstream*) che non focalizza l'attenzione sui "sistemi" sociali, ma sui "processi" d'azione e decisione. Che cosa significa questo? E, soprattutto, come si può tradurre il salto concettuale in termini applicativi?

Azzardo una risposta ricorrendo a un'analogia con un altro ambito d'azione su cui ho maggiore esperienza, sia di ricerca, sia applicativa, e che può essere utile per ragionare, in termini processuali, sulla questione riguardante la conciliazione vita-lavoro. In altra sede ho recentemente discusso il tema del rapporto tra studio e lavoro, e in particolare dei cosiddetti percorsi di "transizione" che gli studenti affrontano quando, al termine degli studi, si affacciano al mondo del lavoro, sostenendo che tale "transizione" è gestita nella pressoché totalità dei casi come un passaggio tra sistemi sociali totalmente diversi, separati, la cui razionalità è predeterminata rispetto ai soggetti. Anche in questo caso, le proposte di gran lunga più diffuse si riducono a pratiche sostanzialmente "conciliatorie", per le quali si tenta di facilitare il passaggio tra due "mondi" diversi facendo leva sulla docilità dei soggetti, sulla loro capacità di adattamento e di sostanziale rinuncia a qualsiasi forma significativa di personalizzazione e di scelta. Vediamo qualche dettaglio.

Per quanto riguarda il sistema formativo, vi sono tre questioni collegate. Primo, i sistemi formativi attuali rispecchiano le esigenze di un mercato del lavoro com'era all'epoca della rivoluzione industriale; da allora, i disegni curriculari sono cambiati in modo marginale, e comunque non è cambiata la logica progettuale; si può quindi dire che, persino se interpretato da un'ottica contingentista (e dunque funzionalista), il disegno dei sistemi formativi è

criticabile poiché non più coerente con le avvenute trasformazioni del mercato del lavoro. Secondo, i sistemi formativi presumono di possedere una razionalità forte e predeterminata nel disegnare i percorsi curriculari, sia nei confronti degli studenti, sia nei confronti degli attori del mondo del lavoro; i canali formativi sono predefiniti e fortemente standardizzati; i margini di scelta per gli studenti sono ridotti e comunque confinati alla scelta del canale stesso, dunque prima dell'inizio dell'esperienza formativa, quando la consapevolezza e la base informativa a disposizione degli studenti per istruire la loro scelta è ancora minima (paradossalmente, si può dire che i margini di scelta per gli studenti sono massimi, proprio quando la loro capacità di scelta è minima); le possibilità di personalizzazione, lungo il percorso, ridotte e comunque poco consequenziali. Terzo, il dialogo con il mondo del lavoro per la progettazione dell'offerta formativa è pressoché inesistente e, anche laddove presente, ha funzione per lo più rituale e non sostanziale; i meccanismi di valutazione degli studenti tendono a essere standardizzati, universalistici, de-personalizzati, completamente scollegati da un'idea di apprendimento che tenga conto, almeno in parte, sia della finalizzazione applicativa, sia delle preferenze e predisposizioni personali. Vi sono eccezioni, naturalmente. Alcune anche importanti. Ambiti disciplinari diversi, paesi e contesti accademici diversi possono generare variabilità significative rispetto ai caratteri generali che ho tracciato. Ma credo che, per l'appunto, si tratti per lo più di eccezioni.

Anche il mondo del lavoro, in quelle sue parti dedicate a inserire i giovani alla fine degli studi, soffre di problemi analoghi. In particolare, vi sono le difficoltà generate da sistemi di selezione e reclutamento che, persino nei casi migliori, non riescono a cogliere le qualità intrinseche dei soggetti, e ancor meno a prevedere il valore che i soggetti possono portare all'organizzazione nel futuro. Anche perché i bisogni attuali (e, ancor più, quelli futuri) di capacità e di competenze delle imprese sono per lo meno incerti, spesso completamente opachi alle stesse imprese. L'accelerazione delle dinamiche economiche e competitive degli ultimi anni non fanno che mettere in ulteriore evidenza questo problema.

Come sono allora gestiti i processi di transizione? Tipicamente, attraverso pratiche che non mettono in discussione, in alcun modo, le premesse di razionalità predeterminata dei due sistemi. Dai *career day* agli *stage* e ai tirocini fino agli incontri con le aziende, vi è un vasto assortimento di strumenti che tentano, con risultati inevitabilmente limitati, di “accompagnare” maldestramente gli studenti e i neo-laureati verso il mondo del lavoro. Persino alcune pratiche di alternanza studio-lavoro, che pure vanno in una direzione desiderabile, si presentano come pratiche “conciliatorie” di mondi completamente separati e non comunicanti. Non si sottopone ad alcuna critica l’approccio alla formazione e, ancor meno, alla progettazione dei canali formativi. Né, d’altra parte, si riflette su modalità radicalmente alternative di selezione e reclutamento da parte delle imprese.

Un cambiamento epistemologico, come suggerito da Neri e Rinaldini, può informare azioni completamente diverse. Sempre con riferimento alla questione sopra citata, ho avuto modo di osservare un’esperienza più che decennale di alternanza studio-lavoro presso un’Università italiana che sembra rispondere, almeno in parte, all’esigenza di uscire dalla logica funzionalista e di progettare il problema della transizione tra studio e lavoro in termini processuali. Qui vale la pena porre l’accento solo su alcuni aspetti essenziali.

Primo, il processo d’azione e decisione attorno al quale l’esperienza è disegnata è il percorso di sviluppo personale e professionale dello studente. In altre parole, è questo il processo su cui ci si concentra per il perseguimento di obiettivi e il dispiegamento di mezzi adeguati al loro raggiungimento, nelle varie fasi. La regolazione dell’iniziativa tenta quindi di “tagliare” trasversalmente i due sistemi, proponendo regole che si focalizzano sul processo di sviluppo personale e professionale degli studenti, e mettono in discussione la razionalità presunta dei due sistemi. Secondo, la regolazione proposta va nella direzione di una maggiore variabilità delle scelte e, soprattutto, verso un coinvolgimento diretto dello studente, che diventa il decisore principale, ancorché non l’unico. In altre parole, la razionalità assoluta e “separata” nei due sistemi è sostituita da una razionalità concertata, in cui

l'incontro e il dialogo - tra i tre protagonisti: studenti, imprese, università - diventano gli strumenti principali di acquisizione di conoscenza, e comunque fa emergere un elemento di radicale innovazione rispetto alle soluzioni tradizionali, cioè la valorizzazione della capacità di scelta degli studenti. Terzo, la transizione tra studio e lavoro, lungi dall'essere un "ponte" tra due mondi diversi e separati, è concepita come un percorso formativo a tutti gli effetti, dunque come parte del processo di sviluppo personale e professionale dello studente, che porta vantaggi non solo, com'è ovvio, allo studente, ma anche alle imprese, per la superiore efficacia della selezione e del reclutamento.

Mi sono dilungato su questo esempio (peraltro certamente non privo di limiti e di margini di miglioramento) per trasmettere l'idea che quanto auspicato da Neri e Rinaldini in termini concettuali è effettivamente realizzabile sul piano applicativo. Non è semplice, perché richiede un allontanamento dalla postura epistemologica cui siamo ampiamente assuefatti, ma è possibile. E' anche utile notare che problemi analoghi, derivanti dalla concezione funzionalista, si riscontrano anche in altri ambiti, oltre a quello della conciliazione vita-lavoro e della transizione studio-lavoro. Si pensi, per esempio, per quanto riguarda i bambini e i giovani, alla dicotomia tra scuola e vita (extra-scolastica), oppure alla transizione dal mondo del lavoro alla quiescenza, per i più anziani; o, ancora, all'integrazione sociale degli immigrati. In ogni caso, problemi simili - di auto-referenzialità dei sistemi sociali, di predeterminazione dei sistemi rispetto agli individui, di scarsa o nulla considerazione dei percorsi individuali, di difficoltà a gestire le varie "transizioni", di richiesta di docilità e di adattamento ai soggetti - si ritrovano sistematicamente in tutte quelle situazioni in cui i soggetti si trovano a dover attraversare i "confini" di sistemi sociali diversi.

Giustizia e sviluppo personale

Ho trovato le considerazioni di Neri e Rinaldini sul tema della giustizia, e in particolare le riflessioni sulla proposta concettuale di Amartya Sen (2009/2010), di grande utilità, per due ragioni principali. La prima è la

compatibilità del concetto di giustizia di Sen con una proposta epistemologica processuale. Il tema è stato ampiamente sviluppato dagli autori, e dunque non mi soffermo su questo se non per dire che trovo i loro argomenti molto convincenti. La seconda ragione è che mi pare particolarmente illuminante invocare l'idea di giustizia, così come proposta da Sen - cioè come uguaglianza delle capacità fondamentali degli individui o, meglio, come capacità di convertire i mezzi a disposizione nei funzionamenti ritenuti desiderabili ai fini del benessere - in relazione al problema di giustificare l'esigenza di "conciliazione", e ancor di più al problema di progettare e realizzare nella pratica una regolazione organizzativa ispirata a una epistemologia terza, alternativa alle pratiche funzionaliste più diffuse.

Accenno solo brevemente alla prima questione: se da un lato non credo che, nella prospettiva funzionalista, l'idea di giustizia - anche se concepita in modo coerente con tale prospettiva - sia davvero centrale nel dibattito sulla conciliazione, d'altro lato mi pare che, al contrario, nella prospettiva processuale la giustizia rappresenti un punto di partenza utile, forse fondamentale. E la ragione si coglie meglio se si riflette sulla seconda questione, progettuale e applicativa. Torno, per chiarire il punto, al caso riguardante la transizione studio-lavoro. Ho detto che il processo fondamentale sulla cui regolazione tale esperienza ha sperimentato nuove soluzioni è il percorso di sviluppo personale e professionale delle persone (gli studenti). Se questo è vero, allora è chiaro che l'idea di giustizia diventa immediatamente rilevante, perché l'obiettivo cessa di essere la perpetuazione di presunte razionalità sistemiche predeterminate e prevalenti rispetto ai soggetti, e diventa appunto lo sviluppo dei soggetti, il loro benessere, la piena realizzazione delle loro aspirazioni e attitudini. E la regolazione diventa strumento per il raggiungimento di tale obiettivo.

In che senso la giustizia diventa non solo un principio ispiratore, ma addirittura un criterio progettuale? Proprio nel senso proposto da Sen: se la giustizia è la creazione - attraverso la regolazione organizzativa - di condizioni che favoriscono l'uguaglianza della capacità fondamentali degli individui, cioè

della loro capacità di realizzare azioni adeguate a perseguire finalità di benessere, di felicità, di sviluppo personale e professionale, allora la regolazione deve essere coerente con tal fine. Per esempio, deve trovare regole e modalità di decisione finalizzate a valorizzare la capacità di scelta degli studenti, e metterli nella condizione di poter scegliere e di farlo in modo consapevole; al tempo stesso, deve favorire un dialogo ricco e articolato con le imprese, sia perché le imprese sono comunque attori rilevanti del percorso, e dunque portatori di opportunità e vincoli, sia perché il dialogo genera migliori condizioni di scelta e di risultato per le imprese stesse.

In modo del tutto analogo si può ragionare sulla transizione vita-lavoro. Se il processo focale diventa lo sviluppo personale delle persone, e se si ragiona secondo un'epistemologia terza, allora la giustizia, come intesa da Sen, può diventare un riferimento cruciale non solo in termini valoriali ma, ancor più, progettuali e applicativi. La strada non potrà che essere quella di una regolazione che metta al centro la capacità di scelta dei soggetti stessi, di favorire la consapevolezza e la conoscenza di vincoli, opportunità e interessi coincidenti o contrapposti ai propri. E' una strada che va nella direzione opposta a quella che porta verso pratiche di conciliazione basate sulla docilità dei soggetti e sulla necessità del loro adattamento a razionalità predeterminate e prevalenti.

Conclusioni

Se è vero che il testo di Neri e Rinaldini offre spunti di riflessione teorica e concettuale rilevanti, è anche vero che suscita molti interrogativi ulteriori, in particolare sul piano applicativo. Chiarito che serve un cambiamento epistemologico, ed evidenziati i riferimenti teorici utili, tra cui certamente tutti quelli citati dai due autori (sulla regolazione organizzativa, sul tempo, sulla giustizia), la domanda ineludibile è: come possiamo immaginare, nella pratica, iniziative di "conciliazione" vita-lavoro ispirate a tali riferimenti e a tale esigenza di salto concettuale? Più che un interrogativo si tratta di un vero e proprio programma di ricerca, molto sfidante ma anche di grande importanza.

L'esempio che ho qui fornito, riguardante la transizione studio-lavoro, può forse fornire qualche indizio, per analogia, proprio sul piano progettuale e regolativo. Lo stesso esempio, d'altra parte, illustra non solo le possibilità reali, ma anche le difficoltà insite in un percorso di questo tipo, radicate anche all'interno delle stesse istituzioni che tentano di promuovere il cambiamento. Difficoltà che, senza dubbio, hanno origini culturali di matrice epistemologica: quando ci si confronta con la possibilità di cambiare non solo le regole ma anche l'approccio stesso alla regolazione, di mettere in discussione o addirittura rinunciare ai capisaldi di razionalità predeterminate e fortemente radicate nel modo diffuso di pensare e di agire, e di mettere le persone e i processi di azione e decisione al centro della trasformazione anziché considerarli come variabili dipendenti o residuali, ebbene le resistenze, anche implicite e inconsapevoli, si moltiplicano e possono diventare fortissime. E' un percorso lungo, difficile e interessante, e il contributo di Neri e Rinaldini ha certamente contribuito a farci fare più di un passo avanti.

Perché occorre conciliare la vita e il lavoro?

Bruno Maggi, Università di Bologna

Premessa

Ogni riflessione critica sui diversi modi di vedere i fenomeni sociali è meritevole di particolare attenzione. Questo è il caso del testo di Neri e Rinaldini dedicato alla problematica della “conciliazione di vita e lavoro”. La loro proposta interpretativa, alternativa agli approcci correnti, si basa infatti sul confronto di differenti concezioni dei rapporti tra sfere di vita e di lavoro.

Neri e Rinaldini riconoscono i presupposti degli approcci correnti: gli approcci che presuppongono una visione oggettivista, solitamente funzionalisti e di gran lunga prevalenti, implicano l’adattamento del soggetto al sistema, e gli approcci soggettivisti, per lo più neo-istituzionalisti, implicano l’oggettivazione del sistema costruito, che si impone al soggetto. In ambedue i casi, soggetto e sistema appaiono separati, conseguentemente separate le sfere di vita e di lavoro, e al soggetto è richiesto di conformare la sua vita ai bisogni del sistema di lavoro. Numerosi studi sono citati, nonché proposte normative, e provvedimenti gestionali nelle imprese, che hanno cercato di affrontare vari aspetti della qualità della vita compromessa dagli obblighi di lavoro volgendo l’attenzione a ciò che è stata chiamata la “conciliazione” di vita e lavoro. Ma gli autori rilevano che tali approcci, presupponendo la preminenza del sistema sul soggetto agente, conducono al più a misure “curative”, cioè tendenti ad alleviare il contrasto tra sfere di vita e di lavoro e non ad agire sulle cause. Per ciò propongono un diverso quadro interpretativo, che permetta di considerare la conciliazione tra vita e lavoro, e anche di identificare attività adatte allo scopo, coniugando i concetti di tempo, giustizia e organizzazione in una visione che non separa soggetto e sistema.

Considerazioni di metodo

La trattazione è assai stimolante: da un lato attiva la discussione in sede teorica, dall'altro lato aiuta a mettere a fuoco aspetti pratici di un tema di indubbia rilevanza sociale. Non sono tuttavia da trascurare alcune considerazioni di ordine metodologico. Anzitutto un'osservazione di metodo è opportuna a proposito del confronto tra diverse concezioni, diversi "modi di vedere". La proposta di Neri e Rinaldini può essere fruttuosa se rivolta, appunto, a *confrontare* diverse visioni del rapporto tra soggetto e sistema, e quindi tra sfere di vita e di lavoro. Non sarebbe invece sostenibile se fosse rivolta a "comparare" teorie della conciliazione di vita e lavoro che presuppongono diverse visioni, cioè a identificarne una "migliore" di altre. Le "visioni del mondo" sono incommensurabili. E pertanto le teorie che presuppongono diverse visioni non sono comparabili. Le teorie della conciliazione di vita e lavoro devono essere valutate - come ogni teoria - per la loro coerenza interna. Si osserverà quindi che se tali teorie si fondano su una visione separata del soggetto agente e del sistema, è del tutto coerente che perseguano un'idea (e inducano una pratica) di "conciliazione" in termini di attenuazione delle conseguenze più gravose della preminenza degli obblighi di lavoro sulla qualità della vita dei lavoratori. Sarebbe incongruo attendersi il superamento di ogni contrasto tra sfere di vita e di lavoro, poiché la visione separata del sistema di lavoro e del soggetto in esso implicato non lo permette. Per affrontare in modo diverso il rapporto tra vita del soggetto e lavoro occorre mutare la visione del mondo.

Ugualmente accade, con conseguenze assai più gravi, ad esempio per ciò che riguarda le problematiche della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Le pratiche di impresa, le azioni sindacali, le indicazioni degli istituti nazionali, le norme vigenti, le teorie più diffuse delle discipline implicate, presuppongono una visione mirata alla "gestione" dei rischi, non a prevenirli ed evitarli, e una visione dei processi di lavoro disegnati da predeterminazioni economiche e tecniche, cui il soggetto si deve adattare. Pertanto - coerentemente - le iniziative correnti conducono, al più, a cercare di

ridurre i tassi di malattie professionali, di incidenti, di morti sul lavoro. Per perseguire una reale tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, evitare rischi e quotidiani esiti dannosi, anche letali, occorre mutare il modo di vedere la prevenzione e il modo di vedere il processo di lavoro¹.

Altre considerazioni di metodo possono riguardare la costruzione del quadro concettuale proposto da Neri e Rinaldini. Essa evoca la teoria del tempo di Norbert Elias (1984/1986), la teoria della giustizia di Amartya Sen (2009/2010), e la teoria dell'organizzazione di Bruno Maggi (1984/1990; 2003). Ci si può chiedere, sul piano sostantivo, perché siano mobilitati, in sequenza, i concetti di tempo, giustizia e organizzazione di questi tre autori. E' tuttavia questione di metodo chiedersi se sia necessario riunire tali concetti in un unitario schema di analisi.

Il tempo

Senza alcun dubbio, il tempo è cruciale in ogni concezione dei rapporti tra vita e lavoro. Se la vita del soggetto e il sistema di lavoro sono intesi come realtà separate, sono anzitutto viste come realtà oggettive e separate i tempi di vita e i tempi di lavoro; e la conciliazione di vita e lavoro riguarderà essenzialmente modalità di adattamento di una sfera temporale all'altra. La costruzione teorica di Elias - fondata su uno dei più limpidi superamenti del dilemma oggettivismo/soggettivismo - riconosce, invece, il carattere convenzionale del tempo: esso è un mezzo per la comprensione del mutamento dell'azione sociale, non un vincolo che si impone al suo svolgimento. E' illuminante l'esempio utilizzato da Elias (1984/1986: 130) per mostrare come il "tempo" sia il simbolo di un rapporto creato tra due o più serie di avvenimenti, ove una è assunta come misura delle altre: la descrizione degli esperimenti di Galileo diretti a verificare la velocità di accelerazione di un corpo in caduta. Galileo pose in relazione i tratti percorsi da una palla di bronzo in un canaletto di legno inclinato e le quantità di acqua versate in un bicchiere da un secchio

¹ Per una trattazione dei diversi modi di intendere i rapporti tra lavoro e salute, vedi: Maggi, 2015.

tramite una cannuccia, e chiamò misura del “tempo” dei percorsi della palla il peso delle gocce d’acqua ogni volta raccolte. Dimostrò così che la distanza percorsa nella caduta era proporzionale al quadrato del tempo, cioè di una misura ricavata da un “orologio” ad acqua. Una convenzione sociale era in tal modo utilizzata per orientarsi anche nel mondo fisico².

Se si riconosce che il tempo è una convenzione, un mezzo per orientarsi e per mettere ordine nella vita sociale, si deve anche riconoscere che non esistono tempi di vita e tempi di lavoro, più o meno conflittuali o “conciliabili”, preesistenti allo sviluppo di attività umane, e pertanto preordinabili. Esistono invece le attività umane, cui si possono attribuire differenti valori: gli sviluppi di tali attività, e le loro relazioni, saranno visti diversamente secondo il valore attribuito al prodotto dell’attività di lavoro e al benessere dei soggetti in essa implicati.

La discussione sul concetto di tempo appare certamente adeguata all’intento di ricusare la separazione tra sfere di vita e di lavoro. E può essere anche esauriente: ci si può chiedere se necessiti di essere estesa ai concetti di giustizia e di organizzazione. Il superamento dell’artificio del tempo, tuttavia, spostando l’attenzione sui contenuti e gli svolgimenti delle attività umane, pone in risalto la loro valutazione valoriale. E’ quindi del tutto plausibile l’integrazione del concetto di giustizia nello schema di analisi. Ma ciò potrebbe rendere superfluo il ricorso al concetto di tempo.

La giustizia

Il riferimento alla giustizia trova giustificazione, secondo Neri e Rinaldini, sia negli stimoli di ordine etico alle problematiche dei rapporti tra sfere di vita e di lavoro sia negli aspetti di allocazione di risorse che tali rapporti implicano. Poiché si tratta di valutare varie attività e i loro rapporti, quale idea

² Newton dichiara apertamente che l’esistenza della variabile “tempo” è un’assunzione, molto efficace per descrivere la natura, non il risultato di un’osservazione. Gli sviluppi della fisica quantistica e dell’interpretazione dell’universo hanno poi superato l’idea di un tempo lineare che scorre, proprio della fisica classica. Il tempo non esiste. Un’ottima presentazione è dovuta a Rovelli, 2014: 153-169.

di giustizia può essere più adeguata? La riflessione filosofica ha tramandato due principali significati. Giustizia è conformità a una norma (morale, di diritto naturale, di diritto positivo), oppure è condizione per rendere generalmente possibili i rapporti umani, con diverse finalità, di felicità, utilità, libertà, pace (Abbagnano, 1971: 438-440). L'idea di giustizia proposta da Sen (2009/2010) propende per il secondo significato, si oppone alle ipotesi di identificare la società "giusta" fondata su un "contratto sociale", per rivendicare la centralità della vita concreta dei soggetti e le loro capacità di realizzare ciò cui assegnano un valore. La partecipazione, il dialogo, il confronto, sono i requisiti della valutazione, fondata sulla ragione, di che cosa sia giusto. Per questi caratteri l'idea di giustizia di Sen è accolta nello schema di analisi di Neri e Rinaldini, e permette loro di rifiutare le teorie che considerano la giustizia nel rapporto tra soggetto e organizzazione. Un precedente studio critico di Neri (2007) ha affrontato la letteratura della "giustizia organizzativa", sia essa rivolta ai contenuti dello scambio tra prestazione del soggetto e compenso dell'organizzazione oppure alle procedure di gestione dei conflitti che ne possono derivare: in ogni caso costruita sul presupposto della separazione tra soggetto e sistema di lavoro.

Ancora si può osservare la coerenza di riferimenti all'approccio della "giustizia organizzativa" in idee e pratiche di conciliazione di vita e lavoro visti come mondi separati, cioè condividenti il medesimo presupposto. E ancora ci si può chiedere se una adesione alla teoria della giustizia di Sen possa essere di per sé sufficiente ai fini di una diversa trattazione dei rapporti tra sfere di vita e di lavoro, e quindi non essenziale il riferimento ai concetti di tempo e di organizzazione.

L'organizzazione

In effetti, i concetti di tempo, giustizia e organizzazione sono rilevanti nella critica delle teorie della conciliazione di vita e lavoro, perché diverse declinazioni di ciascuno di essi permettono di porre in luce i presupposti di tali teorie e le possibilità di un loro superamento. Ma se una visione diversa dei

rapporti tra sfere di vita e di lavoro è in accordo con un diverso modo di vedere anche il tempo, la giustizia e l'organizzazione, che cosa renderebbe necessario coniugare i tre concetti in unico schema di analisi?

Questo dubbio appare forse più chiaramente ove si discuta il concetto di organizzazione. Il significato più diffuso, condiviso dalle teorie prevalenti e dalle pratiche correnti, indica un'entità concreta, sia essa intesa come sistema predeterminato rispetto ai soggetti agenti oppure come sistema costruito dalle loro interazioni e oggettivato. Spesso il termine è usato come sinonimo di impresa o di istituzione. Un buon esempio di utilizzazione di questo significato è peraltro offerto dalle teorie della "giustizia organizzativa". La separazione tra il soggetto, con tutto ciò che concerne il suo mondo privato, e il mondo dell'organizzazione, è del tutto evidente.

Una prospettiva totalmente differente è indicata dalla teoria di Maggi (1984/1990; 2003), cui fanno riferimento Neri e Rinaldini, poiché è una teoria dell'agire sociale, e principalmente della sua regolazione. L'azione umana è vista in termini di processo, di innumerevoli processi d'azione e decisione, connessi e intrecciati, continuamente mutevoli, non in termini di azioni compiute, né di atti separati. E il processo d'azione non è il concatenamento di attività, né ancor meno il suo dover essere (la procedura).

Ciò implica la centralità del soggetto nel processo d'azione e la loro inseparabilità. Ogni soggetto è soggetto agente, coinvolto in più processi d'azione, e in rapporti con processi d'azione di altri soggetti. E implica che il tempo sia un criterio interpretativo dello sviluppo del processo d'azione, non una realtà esterna a tale sviluppo ma un mezzo per descrivere la sua continua trasformazione. "Organizzazione" è la regolazione di ogni processo d'azione e delle relazioni tra i processi d'azione, un ordine che si produce con la produzione dell'azione. La teoria riconosce l'apporto creativo, unico, ineliminabile, e continuamente variabile, del soggetto agente alla regolazione dell'azione sociale. Ciò non esclude il riconoscimento di regole eteronome, in ogni processo d'azione della vita quotidiana (regole morali, consuetudinarie, giuridiche, ecc.) compresi i processi di lavoro. La regolazione di ogni processo

d'azione, e delle sue connessioni con altri processi d'azione, è il risultato dell'interpretazione di regole eteronome e di regole precedenti l'azione da parte del soggetto agente, e principalmente della sua autonoma produzione di regole.

Quando, in questo quadro, è "giusto" un processo d'azione, ad esempio un processo d'azione di lavoro? Quando il suo svolgimento permette di perseguire i risultati attesi, tra cui non può essere escluso il benessere del soggetto agente. La teoria indica come i soggetti possono analizzare i processi d'azione in cui sono coinvolti, come possono migliorare la "congruenza" tra risultati attesi, modalità d'azione e conoscenze impiegate, cioè come possono trasformare il proprio agire al fine di maggiore efficacia, maggiore efficienza e miglior benessere.

Il riferimento alla teoria dell'agire organizzativo permette di vedere i rapporti tra sfere di vita e di lavoro come rapporti tra processi d'azione. Permette di interpretarne la regolazione, la variabilità della sua continua costruzione, le possibilità di mutamento e di continuo miglioramento. Ogni separazione tra sfere di vita e di lavoro è implicitamente esclusa. Il ricorso a concetti di tempo o di giustizia proposti da altre teorie appare superfluo. Ma soprattutto appare che la separazione tra sfere di vita e di lavoro è soltanto frutto di un modo di vedere, non è un "dato di realtà".

Mutare modo di vedere

Perché dunque conciliare vita e lavoro? Soltanto se sono visti come mondi separati sorge il problema di una loro conciliazione. E i conflitti generati da tale separazione non potranno essere superati con proposte innovative di pratiche di conciliazione: la conciliazione, in sé, presuppone la separazione e il conflitto, la conservazione di un modo di vedere fondato sulla separazione. Così come la tutela della salute nei luoghi di lavoro non può essere assicurata dalla gestione dei rischi, cioè senza mutare l'approccio alla prevenzione, o come i guasti provocati da politiche economiche liberiste non possono essere sanati da ricette neoliberiste, o mantenendo comunque presupposta una concezione funzionalista della società.

Riflessioni su tempo e giustizia nei processi organizzativi

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia

Per il dibattito

L'opera di "conciliazione" di tempo e giustizia all'interno di uno stesso contributo, di una stessa discussione, e più in generale di uno stesso quadro problematico, non può che rivelarsi rischiosa. Tempo e giustizia sono due nozioni di ampiezza e profondità infinita, la cui potenzialità di analisi scientifica non può che confliggere con la natura intuitiva e quotidiana dei termini. La complessità insita nell'affrontare l'analisi di uno solo dei due concetti è ampiamente sufficiente a rendere ardua la risposta al problema di conoscenza: che cos'è il "tempo"? Oppure: che cos'è la "giustizia"?

Che cosa giustifica quindi lo sforzo di trattazione congiunta di due nozioni di questo spessore? Lo stimolo, come alle volte accade, è casuale. Nel considerare il tema della conciliazione vita-lavoro all'interno del vissuto organizzativo, ci è sembrato ineludibile affrontare la definizione del tempo (che si potrebbe indicare come il "che cosa" si scambia) e della giustizia nella ripartizione di costi e benefici (che potrebbe richiamare la questione del "come" si scambia). Come crediamo dovrebbe sempre accadere, abbiamo compiuto il tentativo di stipulare le nozioni utilizzate all'interno di un coerente quadro analitico, per rispettare il corretto procedimento metodologico. Di seguito, alla luce della discussione che si è animata sul nostro contributo, proponiamo alcune riflessioni di sintesi sull'esito (evidentemente parziale) di tale impegno.

Abbiamo sostenuto nel nostro contributo anzitutto l'opportunità di andare oltre le prospettive entitarie che reificano tempo e giustizia. Come si afferma nel quinto commento, non si tratta di criticare un approccio e/o sostenerne un altro, ma di riconoscere che se le teorie prevalenti si basano sulla separazione e contrapposizione del sistema e del soggetto agente e la prevalenza del primo sul secondo, è del tutto coerente che adottino un'idea (e

propongano azioni) di “conciliazione” in termini di soddisfacimento dei requisiti del sistema e attenuazione dei costi e dei sacrifici connessi a tale impostazione. Non è possibile attendersi il superamento del conflitto vita-lavoro, poiché la visione separata del sistema di lavoro e del soggetto in esso implicato non lo permette. Si devono quindi cambiare i presupposti dell’analisi del fenomeno per poter cambiare pratiche e provvedimenti.

Abbiamo quindi proposto l’utilizzo congiunto delle nozioni di tempo, giustizia e organizzazione definite in una prospettiva processuale, cercando di fornire una lettura del fenomeno coerente e il più possibile esauriente. Le riflessioni proposte nel dibattito forniscono interessanti elementi per integrare l’analisi proposta e rendono altresì opportune alcune (necessariamente brevi) precisazioni. Di seguito svilupperemo due considerazioni generali, utili anche per introdurre alcuni specifici chiarimenti sull’elaborazione teorica; in conclusione esplicheremo in modo netto la nostra posizione sulla conciliazione vita-lavoro.

Tempo e giustizia come processi d’azione e decisione

La prima considerazione generale, è la seguente: la trattazione di tempo e giustizia nel campo organizzativo come processi all’interno dei quali i soggetti coinvolti scelgono - intendendo la scelta come una particolare azione - è condizione necessaria per la loro trattazione congiunta - ma non sufficiente. Siamo altrettanto consapevoli che l’utilizzo del termine “processo” può, se non chiarito adeguatamente¹, ingenerare difficoltà nel lettore e ambiguità nella discussione, a maggior ragione quando ci si confronta con punti di vista differenti - non per appartenenza disciplinare ma per opzione epistemologica. Ci rendiamo quindi conto della necessità di affinare l’esposizione e di calare maggiormente l’analisi nell’osservazione empirica.

Connessa con tale difficoltà, di cui sono testimonianza i rilievi emersi nella discussione, è la problematicità riscontrata nell’argomentazione riguardante il tempo, rispetto a quella che riguarda giustizia e organizzazione.

¹ Per una corretta trattazione della nozione di processo d’azione, vedi: Maggi, 2011: 69.

In particolare rileviamo che, per quanto sostenuti dalla trattazione di Elias, la presa di distanza dalla postura soggettivista rischia di produrre letture oggettiviste, e viceversa. Tale teoria del tempo ci convince, ma come tutte è sicuramente soggetta a integrazioni. Le considerazioni che seguono sono una prima parziale risposta.

Anzitutto ci preme sottolineare che la nozione di tempo proposta non è in contrasto con la nozione di tempo come istituzione sociale. Concordiamo con la definizione, data nel primo commento, del tempo come un'istituzione sociale capace di semplificare la quotidianità *per* i soggetti e non semplicemente *sui* soggetti, e con l'idea che il problema non sia la percezione della sua esternalità, ma piuttosto la sua supposta immodificabilità. La definizione del tempo come un'istituzione sociale è quindi legittima, ma l'enfasi posta sulla definizione del tempo come scelta emergente dal flusso figurazionale esplicita con maggior evidenza la necessità di mettere a fuoco il processo di istituzionalizzazione e non tanto e solo l'azione dell'istituzione sui soggetti, e impedisce di adottare una visione delle istituzioni come simulacri prodotti da un processo di razionalizzazione *ex post* (tendenza diffusa in molti approcci soggettivisti in ambito organizzativo) rinunciando alla razionalità limitata e intenzionale dei processi d'azione.

Nel secondo commento si propone l'adozione di una prospettiva evolutiva per l'analisi della conciliazione vita-lavoro e di rinunciare al soggetto come riferimento per comprendere le modalità di articolazione del tempo. L'incertezza prodotta nella modernità non permetterebbe, infatti, di affidarsi all'analisi di intenzioni o di pianificazioni. E', dunque, esplicita la presa di distanza dalla prospettiva proposta nel nostro contributo, tanto è vero che in termini progettuali l'unica via percorribile individuata nel commento è quella dell'adattamento reciproco tra organizzazioni e individui, al costo di poter valutare "l'intelligenza" della soluzione organizzativa adottata solo *ex post*. Nella prospettiva che sosteniamo, invece, il soggetto è centrale, inseparabile dai molteplici processi d'azione in cui è coinvolto e in rapporto con processi d'azione di altri soggetti. Questo evidentemente non ha nulla a che vedere con

una prospettiva soggettivistica, e invece implica l'assunzione di una visione relazionale del potere. "L'intelligenza" (rimanendo alla terminologia utilizzata nel secondo commento) del processo è data dalla sua capacità di perseguire l'obiettivo, il che presuppone che il processo sia orientato a uno scopo e dotato di razionalità intenzionale, ancorché limitata.

Questo commento configura dunque una critica esterna; comunque utile per evidenziare le differenze tra le prospettive con cui si può trattare il tema della conciliazione vita-lavoro, e in generale i fenomeni organizzativi. La riflessione presente nello stesso commento sulla genesi storica della separazione tra tempo di lavoro e tempo di vita, pur segnando un'importante differenza con la prospettiva indicata nel nostro contributo, non pare prendere le distanze dall'argomentazione generale da noi esposta. Infatti, la critica alla centralità della dimensione economica, presentata nel commento, non mette in discussione la frattura che si verifica con la modernità: l'oggettivazione del tempo e la sua scomposizione.

Il terzo commento esprime un punto di vista economico. In esso anzitutto si chiede se sia "epistemologicamente possibile" l'integrazione della strategia aziendale con una qualche ipotesi di "responsabilità sociale d'impresa". In effetti, il pensiero di Sen è stato spesso utilizzato come riferimento per giustificare politiche di "responsabilità sociale", in quel filone di studi che potremmo identificare come "etica d'impresa"; così come quest'ultima è stata messa in relazione con la "giustizia organizzativa" in molte ricerche, nell'ambito degli studi di "comportamento organizzativo". La nostra posizione in proposito è tuttavia critica: non per opposizione alla nozione di responsabilità sociale d'impresa, ma nei confronti delle pratiche diffuse. Riteniamo, infatti, in accordo con Maggi (2013: 12), che la proposta della responsabilità sociale d'impresa abbia gli stessi presupposti teorici - ed epistemologici - delle politiche economiche che ne hanno prodotto il bisogno. Essa non si allontana dal *mainstream* funzionalista, dalla visione della società e dell'impresa intese come sistemi predeterminati rispetto ai soggetti.

Questa riflessione è connessa con un'altra questione sollevata nel terzo commento. Quando si dice che la giustizia deve fondarsi sulla progettazione di condizioni di maggiore sostenibilità, possiamo concordare: a patto però che non si reifichino i vincoli esistenti, né le condizioni di sostenibilità, e non si renda deterministica, e di causazione necessaria, la relazione tra le categorie considerate. Altrimenti, al di là della lettura più o meno corretta del pensiero di Sen, si ricade nella prospettiva prevalente, dalla quale noi vogliamo prendere le distanze.

Nello stesso commento si sostiene, in disaccordo con la nostra tesi, la necessità di ricondurre il tempo a partizioni significative e alla relazione tra *continuum* in sé, poiché se così non fosse non sarebbe concepibile l'esistenza di tempi organizzativi diversi e si dovrebbe accettare l'idea di un tempo unico. Tale questione, inoltre, appare strettamente connessa con il problema dell'identificazione del livello d'analisi. Si afferma, infatti, che non sarebbe chiarito il livello di analisi al quale si propone la riflessione, con la conseguenza di renderla indeterminata, anche in termini delle misure di efficienza e sostenibilità necessarie alla valutazione della bontà delle misure adottate. E' un rilievo generalmente comprensibile, al quale però, ancora, è necessario rispondere dal punto di vista utilizzato, processuale e non entitario. Da un lato, allora, la risposta verte sulla definizione adottata della nozione di processo d'azione: ad esempio il processo di azione e decisione riguardante l'attivazione di una pratica organizzativa, come il telelavoro. Dall'altro lato occorre, con accortezza, evitare il rischio di cristallizzare l'analisi in termini di operazionalizzazione. Beninteso: è sempre possibile fare osservazioni e analisi del processo d'azione che consentano modalità di valutazione (ad esempio dell'efficienza o dell'equità) ma lo si deve fare nei termini legittimati dalla teoria e dal metodo proposti.

Nel nostro contributo sosteniamo che la diversità dei tempi sia da ricondurre alla scelta dei *continuum* posti in relazione e non alle caratteristiche di questi ultimi, ma anche che il tempo inteso come scelta implichi un carattere unitario e pervasivo. Questo non significa negare la diversità (potenzialmente

infinita) dei *continuum* messi in relazione. Parafrasando Leibnitz, sosteniamo che il tempo è l'ordine di successione delle "cose", tanto che senza "cose" non ci sarebbe il tempo. Le "cose" possono essere processi sociali, eventi naturali e/o fisiologici, ma è evidente che la questione centrale del fare tempo è l'ordine con cui le cose sono messe in successione.

In accordo con Elias, il tempo è definibile come l'azione di *mettere in relazione due o più continuum, assegnando la funzione di continuum standard a uno di questi*. L'enfasi, nella definizione di Elias, è posta sulla "scelta della relazione" in cui sono messi i *continuum*. Se il tempo è una scelta, è allora possibile concepire la sua variabilità senza escludere il suo carattere unitario e pervasivo. Nessun *continuum*, infatti, è escluso dalla scelta delle modalità di coordinamento e orientamento, in ragione del fatto che anche la mancanza di considerazione di un *continuum* rappresenta comunque una scelta di coordinamento e orientamento. La variabilità del tempo, la possibilità di concepire diverse temporizzazioni, non è data dunque dalla varietà dei *continuum* messi in relazione, ma piuttosto dalla scelta del modo in cui coordinarli e collocarli lungo la linea passato-presente-futuro e nella cornice temporale. La variabilità del tempo, in questa prospettiva, non si presenta sotto forma di pluralità di tempi separati e contrapposti, ma sotto forma di diverse possibili scelte di coordinamento e orientamento.

Com'è sottolineato anche nel primo commento al nostro contributo, si tratta di una scelta emergente dal flusso figurazionale e cioè dall'interconnessione di azioni svolte da soggetti tra loro interdipendenti, espressione dinamica di uno specifico "differenziale di potere"; e nonostante il ricercatore e analista abbia la necessità operativa di stabilire i confini del flusso figurazionale, questi sono individuabili solo al livello analitico. La complessità della "temporalizzazione" è direttamente associata all'equilibrio che esprime il "differenziale di potere" e all'estensione dell'insieme delle interdipendenze.

L'adozione della nozione di potere inteso come relazione, attinta dalla lettura di Elias - la capacità, basata su una qualche forma di giustificazione riconosciuta come valida entro una figurazione, di influenzare lo spazio

decisionale e l'autocontrollo di altri individui - è in effetti utile per integrare efficacemente anche la nozione di giustizia. Come si sostiene nel primo commento, non tutti hanno l'opportunità di collocarsi allo stesso modo rispetto alla possibilità di decidere del proprio tempo e delle proprie attività. La possibilità di interpretare il vincolo costrittivo del tempo autonomamente, la possibilità cioè di eterocostrizione e autocostrizione, varia da soggetto a soggetto anche in virtù della sua collocazione figurazionale. Ciò non significa adottare una logica soggettivista. Significa considerare una logica di collocazione nella rete delle interdipendenze in cui si è inseriti, portando in primo piano la dimensione relazionale del potere. Il tempo, in quanto scelta emergente dal flusso figurazionale, è unico, pervasivo, costrittivo, ma costantemente affermato e quindi sempre soggetto a modifiche. L'opportunità o possibilità di agire autonomamente rispetto alla determinazione temporale diventa parte importante dell'autonomia del soggetto, mettendo in luce la peculiare relazione tra aspirazioni, bisogni, possibilità di realizzazione, superamento delle conflittualità e posizione all'interno delle figurazioni cui si prende parte. In sostanza, attraverso il concetto di potere di Elias si esplicita un importante collegamento tra tempo e giustizia.

La riflessione contenuta nel quarto commento è assai rilevante, sia perché declina la nozione di giustizia da noi adottata in un contesto concreto e importante quanto quello della transizione scuola-lavoro, sia perché sostiene il possibile utilizzo del quadro analitico presentato in tutte quelle situazioni in cui i soggetti si trovano a dover attraversare i "confini" di sistemi sociali diversi. In queste situazioni, ma potenzialmente in ogni contesto decisionale, la nozione di giustizia cui aderiamo può essere utile a evocare, chiarire, discutere che cosa si intende per finalità di benessere, di felicità, di sviluppo personale e professionale, quindi a orientare la regolazione dei processi d'azione in modo coerente con tali fini.

Tempo, giustizia e organizzazione: le ragioni dell'utilizzo congiunto

Alla luce di tutto ciò, ci sembra di poter affermare che tempo e giustizia sono stati trattati in modo criticabile rispetto all'impostazione di fondo, migliorabile rispetto alla efficacia espositiva, ma coerente rispetto alla prospettiva scelta. Cioè con il rispetto di quanto all'inizio di questo testo abbiamo indicato come condizione necessaria per la trattazione congiunta dei due concetti. Ma quanto sono veramente d'aiuto all'analisi dei processi di conciliazione vita-lavoro e più in generale all'analisi dei processi di lavoro organizzato? E ancora più precisamente quanto aggiunge - o è ridondante - il loro utilizzo rispetto a quello del concetto di organizzazione cui dichiariamo di aver aderito: organizzazione come regolazione dei processi d'azione e decisione?

Si sostiene nel quinto commento che, se è vero che il tempo assume significato solo per la sua funzione orientativa e ordinativa, l'adozione della nozione della giustizia come riferimento valoriale nei processi d'azione può rendere superfluo l'utilizzo congiunto della nozione di tempo. Allo stesso modo, in una visione processuale dell'organizzazione non dovrebbe essere necessario postulare una "autonoma" definizione di giustizia, poiché dall'analisi dei processi si può far emergere la "congruenza" tra risultati attesi, modalità d'azione e conoscenze impiegate, cioè come si può trasformare il proprio agire al fine di maggiore efficacia, maggiore efficienza e miglior benessere: in altre parole dovrebbe potersi identificare la "giustizia" di un processo organizzativo - che, come abbiamo detto, è il livello di analisi da noi scelto.

Non si può che concordare con questi rilievi. Al tempo stesso ci sentiamo di sostenere l'ipotesi che la nostra proposta concettuale possa comunque fornire un contributo all'analisi dei processi di lavoro, la cui utilità sarà necessariamente da verificare in sede di ricerca sul campo. Per sostenere tale ipotesi, si può ritornare all'illuminante interpretazione che nel quarto commento è data dell'esperienza riguardante la transizione scuola-lavoro, interpretazione basata in particolare sulla nozione di giustizia intesa come

capacitazione. E' in effetti ragionevole osservare che a tale interpretazione si sarebbe giunti anche senza utilizzare la nozione di giustizia proposta, affidandosi alla strumentazione analitica che la teoria dell'agire organizzativo offre per lo studio dei processi di lavoro organizzato. Ma è contestualmente plausibile sostenere che qui, come in altri casi, l'utilizzo di una nozione evocativa e di uso comune come quella di giustizia possa stimolare la riflessione in modo incisivo e facilitare la comprensione del fenomeno senza mettere in discussione la coerenza del quadro teorico scelto e pregiudicare la chiarezza dell'architettura proposta. Giungiamo quindi a un'ulteriore considerazione: se è vero che in questo caso definire la nozione di tempo ci è sembrato compito ineludibile, può altresì accadere che la stessa nozione possa rimanere sullo sfondo, perché implicata dalla nozione di processo adottata, nell'analisi di altri specifici fenomeni organizzativi. Ma riteniamo che confrontarsi con la nozione di giustizia sia sempre utile per la comprensione e la progettazione - intesa in senso non deterministico - dei processi di lavoro organizzato.

Connessa con tale riflessione, da ultimo, giungiamo alla critica che rispetto al fenomeno oggetto di studio potremmo definire "ontologica". Se si interpreta l'organizzazione in termini processuali e secondo le indicazioni della teoria dell'agire organizzativo si evita di reificare e di separare soggetto e sistema: la questione della conciliazione vita-lavoro semplicemente non si pone. Ne siamo consapevoli. Così come non si deve accettare di affrontare tutte le questioni organizzative in termini di ricomposizione di un conflitto originato dall'interpretazione oggettivista, primo fra tutti quello riguardante la salute. E siamo consapevoli del fatto che portare alle estreme conseguenze la proposta formulata significhi anche ripensare il sistema di relazioni industriali. Il tentativo di inserirsi nel dibattito sociale ed economico e confrontarsi con una realtà impermeabile alla considerazione di visioni alternative non deve far perdere di vista il rigore della proposta. E' un problema che ne richiama altri, anche sul piano terminologico, come accade quando si vuole parlare del superamento di un "paradigma" senza voler far riferimento a quello che si

intende superato: si pensi alla difficoltà di presentare la prospettiva che supera il *welfare* fordista senza cadere nell'errore della retorica post-fordista.

Potremmo quindi concludere affermando che la direzione del nostro impegno si giustifica nel tentativo di orientare le azioni che abitualmente sono etichettate come "di conciliazione vita-lavoro", cui riconosciamo di per sé potenziale utilità, al benessere, allo sviluppo e alla dignità delle persone, con una strumentazione analitica che si promette di affrontare queste questioni dentro e insieme all'analisi del lavoro organizzato. Evitando, per usare un'analogia più volte richiamata nei commenti, di interpretarle come pratiche di riduzione del conflitto e di prevenzione secondaria.

Riferimenti bibliografici

ABBAGNANO N.

1971 *Dizionario di filosofia*, Torino: Utet.

ADAMS J.S.

1963 Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.

ANDERIES J., JANSSEN M., OSTROM E.

2004 A framework to analyze the robustness of social-ecological systems from an institutional perspective, *Ecology and Society*, 9, 1, <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss1/art18/>

ANDRINI S.

2008 *La pratica della razionalità. Diritto e potere in Max Weber*, Milano: Franco Angeli.

ASHFORTH B.E., KREINER G.E., FUGATE M.

2000 All in a day's work: boundaries and microrole transition, *Academy of Management Review*, 25: 472-491.

BERTON F., RICHIARDI M., SACCHI S.

2009 *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità si trasforma in precarietà*, Bologna: il Mulino.

BIANCO F.

2015 *Studi su Weber. 1980-2002*, Macerata: Quodlibet.

BIES R.J., MOAG J.S.

1986 Interactional justice: communication criteria of fairness, in Lewicki R.J., Sheppard B.H., Bazerman B.H., *Research on negotiations in organizations*, 1: 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.

BLAU P.M.

1964 *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

BRANDOLINI A., BUGAMELLI M.

2009 Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano, *Questioni di Economia e di Finanza (Occasional Papers)*, 45, Roma: Banca d'Italia.

BUSILACCHI G.

2008 Approccio delle capacità, teoria dell'azione e welfare state: verso una quadratura del cerchio?, Intervento al Convegno AIS-ELO, Torino, 3-4 luglio.

BYRNE Z.S., CROPANZANO R.

2001 The history of organizational justice: the founders speak, in Cropanzano R. (Ed.), *Justice in the workplace. From theory to practice*, 2: 3-21, London: Lawrence Erlbaum.

CANOVA L., GRASSO M., PAREGLIO S.

2009 Ambiente, sviluppo umano, sostenibilità e modellizzazione dinamica, in Pareglio S. (Ed.), *Sviluppo umano sostenibile e qualità della vita. Modelli economici e politiche pubbliche*: 71-85, Roma: Carocci.

CARUSO S.

2002 Amartya Sen: la speranza di un mondo "migliorabile", in Tedeschi P.L. (Ed.), *Amartya Sen: sviluppo come libertà, Testimonianze*, 45, 3, 423: 58-86.

CLAUSEN J.

1995 Gender, Context and Turning Points in Adult Lives, in Moen P., Elder G., Luscher K. (Eds.), *Examining lives in context: perspectives on the ecology of human development*: 365-389, Washington: American Psychological Association.

CLEAR F., DICKSON K.

2005 Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy, *New Technology, Work and Employment*, 20, 3: 218-229.

COASE R.

1995 *Impresa, mercato e diritto*, Bologna: il Mulino.

COLOMBO L., GHISLERI C., PICCARDO C.

2008 Equilibrismi tra lavoro remunerato e resto della vita, in Bonica L., Cardano M. (Eds.), *Punti di svolta. Analisi del mutamento biografico*: 211-241, Bologna: il Mulino.

COSTA G., GIANECCHINI M.

2005 *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano: McGraw-Hill.

CROPANZANO R. (ED.)

2001 *Justice in the workplace. From theory to practice*, London: Lawrence Erlbaum.

CROPANZANO R., BOWEN D.E., GILLILAND S.W.

2007 The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, 21, 4: 34-48.

DANOWITZ M.A., HANAPPI-HEGGER E., MENSİ-KLARBACH H.

2012 *Diversity in organization. Concepts and practices*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

DEL PUNTA R.

2013 Leggendo *The idea of justice*, di Amartya Sen, *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 138: 197-219.

DEUTSCH M.

1975 Equity, equality and needs: What determines which value will be used as the basis of Distributive Justice?, *Journal of Social Issues*, 31: 137-150.

ECKHOFF T.

1974 *Justice: its determinants in social interactions*, Rotterdam: Rotterdam University Press.

ELIAS N.

1939/1990 *Die gesellschaft der individuen*. Frankfurt: Suhrkamp; 1990 ed. it., *La società degli individui*, Bologna: il Mulino.

1984/1986 *Ueber die zeit. Arbeiten zur wissenssoziologie II*, Frankfurt am Main: Suhrkamp; 1986 ed. it., *Saggio sul tempo*, Bologna: il Mulino.

1970/1990 *Was ist soziologie?*, Munchen: Juventa; 1990 ed. it., *Che cos'è la sociologia?*, Torino: Rosenberg & Sellier.

1991/1998 *The symbol theory*, London: Sage; 1998 ed. it., *Teoria dei simboli*, Bologna: il Mulino.

EUROFOUND

2015 *Sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro: primi risultati*, http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568it.pdf

FABRIZI E., RAITANO M.

2012 Rigido, flessibile o liquido? L'immagine del mercato del lavoro italiano dal dataset AD-SILC, *Economia & Lavoro*, 46, 3: 29-49.

FERRARIS M.

2012 *Manifesto del nuovo realismo*, Bari: Laterza.

FISHHOFF B., WATSON S.R., HOPE C.H.

1984 Defining risk, *Policy Science*, 17: 123-139.

FOLGER R., CROPANZANO R.

1998 *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks London: Sage.

GEORGESCU-ROEGEN N.

1971 *Entropy law and economic process*, Cambridge: Harvard University Press.

GHISLERI C., COLOMBO L. (EDS.)

2014 *Psicologia della conciliazione tra lavoro e famiglia. Teoria e ricerche in organizzazione*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

GIOVANNETTI E.

2014 Una valutazione ecologica che non c'è: quali danni ha causato l'uso flessibile del lavoro al sistema delle imprese?, in Ninni A. (Ed.), *Politica industriale e sviluppo sostenibile*: 135-202, Parma: Collana di Economia Industriale Applicata.

2015 La sostenibilità come benchmark dell'attività regolatoria, in Midiri M., Antoniazzi S. (Eds.), *Servizi pubblici locali e regolazione*: 69-85, Napoli: Editoriale scientifica.

GRASSO M.

2002 *A dynamic operationalization of Sen's capability approach*, Milano: Università di Milano Bicocca, Dipartimento di Economia Politica, *working paper* 59.

GRAWITCH M.J., BARBER L.K., JUSTICE L.

2010 Rethinking the work-life interface: it's not about balance, it's about resource allocation, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2, 2: 127-159.

GREENBERG J.,

1987 A Taxonomy of organizational justice, *Academy of Management Review*, 12, 1: 9-22.

1990 Looking fair vs. being fair: managing impressions of organizational justice, in Cummings L. (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, 12: 111-157, Greenwich: Jay Press.

GREENBERG J., COLQUIT J.A.

2005 *Handbook of organizational justice*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

GREENHOUSE J. H., BEUTELL N. J.

1985 Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10: 76-88.

GREENHAUS J.H, POWELL G.N.

2006 When work and family are allies: a theory of work-family enrichment, *Academy of Management Review*, 31, 1: 72-92.

HABERMAS J.

1994 Three normative models of democracy, *Constellations*, 1, 1: 1-10.

HALL D.T.

1990 Promoting work/family balance: an organization change approach, *Organizational Dynamics*, 18, 3: 5-18.

HALL D.T., RICHTER J.

1998 Balancing work life and home life: What can organization do to help?, *Academy of Management Executive*, 3: 213-223.

HARVEY D.

1989 *The condition of postmodernity*, Oxford: Blackwell.

HASSARD J.

2002 Organizational time: modern, symbolic and postmodern reflections, *Organization studies*, 23, 6: 885-892.

HIGGINS A.

1989 Medieval notions of the structure of time, *Journal of Medieval and Renaissance Studies*, 19, 2: 227-250.

HOMANS G.

1961/1975 *Social behavior: its elementary forms.*, New York: Harcourt; 1975 ed. it., *Le forme elementari del comportamento sociale*, Milano: Franco Angeli.

HUNNICUTT B.

1980 Historical attitudes toward the increase of free time in the twentieth century: time for work, for leisure, or as unemployment, *Loisir et Société*, 3, 2: 195-218.

KAHN R.L., WOLFE D.M., QUINN R.P., SNOEK J.D., ROSENTHAL, R.A.

1964 *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York: Wiley.

LE GOFF J.

1960/1977 Temps de l'Eglise et temps du marchand, *Annales*, 15, 3 : 417-433; 1977 ed. it. in Id., *Tempo della chiesa e tempo del mercante. E altri saggi sul lavoro e la cultura nel medioevo*: 3-23, Torino: Einaudi.

LEVENTHAL G.S., KARUZA J., FRY W.R.

1980 Beyond fairness: a theory of allocation preferences, in Mikula G. (Ed.), *Justice and social interaction*: 167-213, New York: Springer-Verlag.

LUHMANN N.

2005/2015 *Einführung in die theorie der gesellschaft*, Heidelberg: Carl-Auer Verlag; 2015 ed. it., *Introduzione alla teoria della società*, Lecce: Pensa.

MACNAGHTEN P., URRY J.

1998 *Contested Nature*, London: Sage.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2003 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse : Octarès Éditions.

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

2013 *Storie di imprese e storia dell'impresa*, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 1-23*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2015 *Il "vero paziente" è il lavoro*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B. (ED.)

2011 *Interpréter l'agir: un défi théorique*, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Roma: Carocci.

MARCH J.G.

1994/1998 *A primer on decision making: how decisions happen*, New York: Free Press; 1998 ed. it., *Prendere decisioni*, Bologna: Il Mulino.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo*, Roma: Carocci.

2011 *La technologie comme rationalité technique*, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique: 185-201*; Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *La tecnologia come razionalità tecnica*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica: 159-174*, Roma: Carocci.

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 *Information technology artifacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues*, *Interacting with computers*, 15, 5: 693-707.

MERTON R.K.

1949/1966 *Social theory and social structure*, Glencoe: The Free Press; 1966 ed. it., *Teoria e struttura sociale*, Bologna: il Mulino.

MIGLINO A.

2012 *La giustizia come sentimento*. Roma: Armando Editore.

MIKULA, G.

1986 The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology, in Bierhoff H., Cohen R., Greenberg J. (Eds.) *Justice in interpersonal relations*: 103-123, New York: Plenum Press.

MORENO S.

2011 L'empremta de Norbert Elias en l'estudi sociològic del temps, *Papers: revista de sociologia*, 96, 2: 361-373.

NERI M.

2007 *La giustizia organizzativa*, Torino: Giappichelli.

NERI M., MATTIOLI F., RINALDINI M.

2013 La conciliazione vita-lavoro: quali opzioni organizzative?, in Masino G. (Ed.), *Il lavoro come processo di sviluppo personale*: 42-75, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NIPPERT-ENG C.E.

1996 *Home and work: negotiating boundaries through everyday life*, Chicago: Chicago University Press.

NOWOTNY H.

1991 Fare il tempo. Sulla sociologia del tempo di N. Elias, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 32, 4: 495-506.

ORLIKOWSKY W., YATES J.

2002 It's about time: temporal structuring in organization, *Organization Science*, 13, 6: 684-200.

OSTROM E.

1990/2006 *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*, Cambridge: Cambridge University Press; 2006 ed. it., *Governare i beni collettivi*, Venezia: Marsilio.

PAIS I.

2015 *Paper, smart working: scopriamo le carte!*, Convegno Osservatori.net.

PERULLI A.

1996 *Il tempo da oggetto a risorsa*, Milano: Franco Angeli.

2012 *Norbert Elias. Processi e parole della sociologia*, Roma: Carocci.

POTEETE A.R., JANSSEN M., OSTROM E.

2010 *Working together*, Princeton and Oxford: Princeton University Press.

PRIGOGINE I., STENGERS I.

1979/1981 *La nouvelle alliance. Métamorphose de la science*, Paris: Gallimard;
1981 ed. it., *La nuova alleanza. Metamorfosi della scienza*, Torino: Einaudi.

RAPAPORT R., BAILYN L., FLETCHER J., PRUITT B.

2002 *Beyond work-family balance: advancing gender equity and workplace performance*, London: Jossey-Bass.

RAWLS J.

1958/1995 Justice as fairness, *Philosophical Review*, 67: 164-194; 1995 ed. it., in Ferranti G. (Ed.), *La giustizia come equità. Saggi 1951-1969*: 96-106, Liguori: Napoli.

ROVELLI C.

2014 *La realtà non è come ci appare*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

SCHWIENEKÖPER B. (ED.)

1985 *Gilden und zünfte. Kaufmännische und gewerbliche genossenschaften im frühen und hohen mittelalter*, Sigmaringen: Thorbecke.

SEN A.

1980/2001 Equality, of what?, in McMurrin S. (Ed.), *Tanner lectures on human values*, 1: 197-220, Cambridge: Cambridge University Press; 2001 ed. it., *Eguaglianza, di che cosa?*, in Carter I. (Ed.), *L'idea di eguaglianza*: 71-93, Milano: Feltrinelli.

1987/2002 *On ethics and economics*, Oxford: Basil Blackwell; 2002 ed. it., *Etica ed economia*, Roma: Laterza.

1995 Capability and well-being, in Nussbaum M., Sen A. (Eds.), *The quality of life*: 33-50, Oxford: Clarendon Press.

1999/2000 *Development as freedom*, Oxford: Oxford University Press; 2000 ed. it. *Lo sviluppo è libertà*, Milano: Mondadori.

2009/2010 *The idea of justice*, Cambridge, Mass.: Belknap Press/Harvard University Press; 2010 ed. it., *L'idea di giustizia*, Milano: Mondadori.

SIEGEL P.A., BROCKNER J., FISHMAN A.Y., CORINNE P., GARDEN C.

2005 The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 90, 1: 13-24.

SIMON H.

1955/1985 A Behavioral model of rational choice, *The Quarterly Journal of Economics*, 69, 1: 99-118; 1985 ed. it., Un modello comportamentale di scelta razionale in Id., *Causalità, razionalità, organizzazione*: 119-142, Bologna: il Mulino.

1979 *Model of thoughts*, Yale: Yale University Press.

TABBONI S.

2001 The idea of social time in Norbert Elias, *Time & Society*, 10, 1: 5-27.

TASKIN L., EDWARDS P.

2007 The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector, *New Technology, Work and Employment*, 22, 3: 195-207.

TAYLOR F.W.

1911/1967 *The principles of scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Libri.

THIBAUT J., WALKER L.

1975/1981 *Procedural justice*, Erlbaum: Hillsdale NJ; 1981 ed. it., *Il giusto processo*, Giuffrè: Milano,.

THOMPSON E.P.

1967 Time, work-discipline and industrial capitalism, *Past and Present*, 38: 56-97.

THOMPSON C.A., BEAUVAIS L.L., LYNESS K.S.

1999 When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflicts, *Journal of Vocational Behavior*, 54: 392-415.

TORNS T.

2011 Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?, *Rideg: revista interdisciplinar de estudios de género*, 1, 11: 5-13.

WEBER M.

1919/2001 *Politik als beruf*, Monaco: Duncker & Humboldt; 2001 ed.it., *La scienza come professione e la politica come professione*, Torino: Edizioni di Comunità.

WEICK K.E.

1995 *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage; 1997 ed. it., *Senso e significato nell'organizzazione: alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

1996 Enactment and the boundaryless career, in Arthur M.B., Rousseau D.M. (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*: 40-57, Oxford: Oxford University Press.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

WINKEL D.E., CLAYTON R.

2010 Transitioning between work and family roles as a function of boundary flexibility and role salience, *Journal of Vocational Behavior*, 45: 240-251.

ZAMAGNI S.

2013 *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna: il Mulino.