

## **Oltre l'emergenza. Lo *smart working* in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare**

*Letizia Mingardo*<sup>1\*</sup>, *Federico Perali*<sup>\*\*</sup>, *Federico Reggio*<sup>\*\*\*</sup>

\* *Università degli Studi di Padova*  
*letizia.mingardo@unipd.it*

\*\* *Università degli Studi di Verona*  
*federico.perali@univr.it*

\*\*\* *Università degli Studi di Padova*  
*federico.reggio@unipd.it*

**Abstract:** L'emergenza legata al *coronavirus* ha comportato un ampio ridisegno delle modalità di lavoro, obbligando ad avvalersi in modo più intensivo ed estensivo delle tecnologie digitali. Lo *smart working*, emerge come occasione per il ripensamento di mentalità e modalità organizzative, aprendo enti, aziende e lavoratori a nuove possibilità di armonizzare esigenze di flessibilità e autonomia, di produttività e sostenibilità. Ciò presuppone prospettive di pensiero e modelli organizzativi, preludio di un rinnovamento che, non può affidarsi a logiche emergenziali. Piuttosto, tale *renaissance* richiede il convergere di due profili: l'uno, rivolto al presente, di analisi del fenomeno; l'altro, rivolto al futuro, riguardante la *vision* sugli scenari di sviluppo. Entrambi vanno coltivati nella consapevolezza di potenzialità, limiti e criticità del lavoro "agile". Così inteso, questo contesto di riflessione risulta luogo ideale di indagine per la conciliazione di lavoro, vita familiare e comunità sociale, nonché per comprendere l'impatto di tecnologie e modelli organizzativi sulla vita comunitaria, tutti fattori decisivi sul *welfare* delle contemporanee società complesse. Conciliazione e armonizzazione si rivelano dunque parole chiave dell'analisi qui condotta, che in chiusura trarrà spunti di pensiero da modelli e metodologie tipici degli approcci di *conflict resolution* e *conflict transformation*.

**Keywords:** *smart working, covid-19, conciliazione famiglia-lavoro-comunità, organizzazione del lavoro, produttività, conflict-resolution/transformation*

---

<sup>1</sup> Ai soli fini concorsuali, gli autori dei singoli paragrafi debbono essere così intesi: Federico Reggio (1, 4, 5 e 6); Letizia Mingardo (2); Federico Perali (3).

## 1. Introduzione

### 1.1. Una nuova sfida: lo *smart working* tra ordinarietà e straordinarietà

La situazione di emergenza globale causata dalla pandemia legata al Covid-19 sta indubbiamente “mettendo alla prova” molti profili ed elementi sino a prima consolidati nello stile di vita di questi ultimi decenni. Persone, famiglie, comunità, società, stati, si trovano, nell'emergenza, a dover cambiare abitudini, a dover riconsiderare i propri limiti e diritti; a veder ridefinito, anche solo provvisoriamente, il bilanciamento fra diritti e libertà, con la compressione di alcuni (si pensi al diritto di libera circolazione) in favore di altri (il diritto alla salute, declinato anche nel doversi astenere da comportamenti che possano pregiudicare la salute propria e altrui) (Reggio 2020). Si tratta, insomma, di un momento di forte messa in discussione di schemi abituali, utile a riflettere su quali aspetti portanti delle società contemporanee siano effettivamente “insostituibili” o “irrinunciabili” e quali, invece, rappresentino delle dimensioni la cui coerenza va ricollegata, piuttosto, a mere “invarianze” o resistenze al cambiamento, e quindi possano essere più serenamente problematizzati, anche in vista di auspicabili miglioramenti.

Nel momento in cui la facilità e l'intensità di spostamento di persone e mezzi – tradizionali punti di forza delle economie nelle società globalizzate – trovano nelle misure sanitarie limitazioni più o meno radicali a seconda delle circostanze, l'equilibrio – già di per sé per nulla scontato – di *checks and balances* intorno al quale ruotano le società contemporanee si è trovato costretto a una fase di ridisegno, le cui sfaccettature sono molteplici e in continua evoluzione (Guigoni – Ferrari 2020; Caruso – Palano 2020; Campi 2020). In questo contesto, al decrescere delle connessioni “fisiche” è corrisposto un aumento delle connessioni “virtuali”, sicché, società già fortemente informatizzate e telematizzate hanno compiuto passi ancora più decisi nella direzione del *world wide web*, trovando in quest'ultimo una risorsa in grado di ovviare parzialmente a limitazioni imposte dalle circostanze, e consentendo di sperimentare, in vari settori, le potenzialità, i limiti e gli esiti di un più ampio ricorso allo strumento telematico.

Fra le parole chiave emerse in questo contesto, spicca anche il termine “*smart working*”, o “lavoro agile”, come lo definisce il legislatore italiano, che lo identifica nella “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”. Nella medesima sede, il legislatore

precisa che “la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva” (art. 18 della legge n. 81/2017).

Dunque, lo *smart working* si sostanzia in un modello di lavoro che si avvale di nuove tecnologie e dello sviluppo di tecnologie esistenti per consentire lo svolgimento di prestazioni lavorative anche al di fuori del tradizionale ambiente di lavoro nelle aziende, abilitandolo all’interno di contesti familiari e/o comunitari, con l’obiettivo da più parti riconosciuto di migliorare l’efficacia, la sicurezza e la sostenibilità del lavoro in termini non solo economici, ma anche relazionali, sociali ed ambientali.

Nel contesto pre-pandemico, la diffusione dello *smart working* è da riconnettersi ad alcuni “*mega-trends*” tipici delle società contemporanee, fra cui: (a) la *knowledge economy* (collaborativa, innovativa, digitale), (b) le “nuove tecnologie digitali” (interconnesse, ubiqua, sincrone), (c) la flessibilizzazione e delocalizzazione del lavoro (lavorare in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, aspetto tipico delle “interruzioni spaziali” che caratterizzano il mutare del lavoro nelle economie post-industriali e post-funzionali). Il dibattito sugli strumenti volti ad aumentare la flessibilità dell’organizzazione lavorativa e, in particolare, a potenziare l’utilizzo di forme di lavoro agile si è consolidato, dunque, in un tempo anteriore alla situazione attuale, sicché si è venuta a sedimentare un’ampia letteratura volta ad analizzare forme, vantaggi, limiti e impatto socio-economico dello *smart working*.

Su questo, la *crisi* del coronavirus ha sovrapposto ulteriori elementi, che hanno funto da reagente e da acceleratore, dal momento che la pandemia ha determinato: (a) uno *shock* e una serie di “interruzioni” impattanti sullo stile di vita e sulle modalità lavorative di paesi e organizzazioni sociali, (b) un test di resistenza, adattabilità e resilienza, rispetto al quale lo *smart working* si è rivelato una risorsa, incarnando così (c) una opportunità per rivisitare e rivedere il tradizionale modo di concepire e disegnare spazi, modalità e organizzazione del lavoro, e, accanto ad esse, spazi, modalità e organizzazione di altre dimensioni della vita che con il lavoro necessariamente devono interfacciarsi, come la vita personale, familiare e sociale.

L’emergenza generata dal Covid-19 sembra, in un certo senso, aver “costretto” molti Paesi ad adottare su vasta scala misure di flessibilità lavorativa in gran parte già accessibili, rivelandosi una piattaforma sperimentale per strumenti e modelli organizzativi i cui vantaggi erano in parte già noti, ma la cui più ampia diffusione è stata catalizzata da un

contesto generalizzato nel quale tali strumenti hanno cessato di essere una mera “possibilità” (magari anche vantaggiosa sotto molti profili, sulla carta) e si sono resi anzi una “alternativa necessaria” al blocco totale dell’attività lavorativa.

Nell’ottica del presente scritto – lo si precisa sin d’ora – non si intende considerare lo *smart working* in quanto misura “necessaria” per fronteggiare un’emergenza sanitaria, bensì lo si vuole esaminare in relazione all’opportunità che esso rappresenta per società complesse con l’obiettivo di trarre spunti di riflessione critica. Il termine “critico” si rivela così, sin da queste prime parole, in tutta la sua ricchezza semantica, rivelando la sua connessione non solo con la “crisi” di cui si è già fatto cenno con riferimento alla pandemia del Covid-19, bensì anche con l’esigenza di una riflessione volta a mettere in discussione schemi consolidati, e forse dati per scontati, in un momento in cui, accanto alla capacità di reazione all’emergenza, appare altrettanto importante muoversi al di là di anguste logiche emergenziali, recuperando una visione di più ampio respiro.

Proprio in virtù di ciò, il termine “*krisis*” si mostra come un concetto che non può essere racchiuso in un’accezione di difettività o, addirittura, in una dimensione di scacco<sup>2</sup>. Riflettere in modo “critico” sullo *smart working* significa, dunque, secondo una linea condivisa fra gli autori del presente scritto, una importante occasione cercare di comprendere potenzialità, limiti, e scenari di sviluppo di tale concetto, non tanto considerandone puntualmente le modalità operative, quanto piuttosto indagando la portata “armonizzante” che esso può rivelare nel contesto delle società contemporanee. Intorno a tale tema, infatti, si gioca la sfida di come conciliare dimensioni rilevanti per la vita di persone, compagini sociali e organizzazioni più o meno complesse: dimensioni, va detto, che spesso possono essere colte soprattutto nel loro confliggere, addirittura in una presunta incompatibilità, ma che, come si intende mostrare, possono rivelarsi, proprio nel loro contrasto, come fattore propulsivo per istanze trasformative, per la ricerca di una auspicabile *Aufhebung* che trascenda contrapposizioni anguste<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Come è stato osservato, infatti, esso incarna una dualità semantica: “da un lato, la locuzione allude all’idea di frantumazione, sgretolamento e deriva dall’indoeuropeo *sqerei* (da cui i termini ‘scorie’, ‘avanzi’), presente nell’espressione ellenica *skorien poiein*, che vuol dire ‘mandare in rovina’; dall’altro lato, il verbo indica specificamente il ‘dire giustizia’ e significa propriamente ‘giudicare distinguendo’, ossia unificare ciò che opponendosi si distingue” (Moro 2014, 20).

<sup>3</sup> Si richiamano, sul punto, alcune riflessioni proposte, su Academia.edu, dal prof. Richard Hu, dell’Università di Camberra, nella sua presentazione intitolata: “*Covid-19, Smart Work and Collaborative Spaces. A crisis-opportunity perspective*”.

## **1.2. Una dichiarazione d'intenti: come e perché considerare la *smartness* una armonizzazione**

Il tema del lavoro agile è tanto vasto quanto complesso e ramificato, dal momento che coagula questioni relative ai livelli di occupazione, alla gestione della *workforce*, ma anche alla parità di genere, al benessere personale, al *welfare* familiare, agli sviluppi demografici, alle quali si aggiungono profili tecnologici e problematiche di carattere più squisitamente economico, riguardanti la sostenibilità in termini di costi e la convenienza in termini di benefici di *policies* orientate alla flessibilizzazione del lavoro (Donati 2009 e 2011). Ciò rivela quanto complessa sia la materia in esame, intorno alla quale si intrecciano, su una molteplicità di livelli, problematiche fra loro molto differenti e che richiedono un approccio di analisi che coinvolge diverse discipline e competenze, non sempre avvezze ad interagire.

Pur nel tentativo di porsi, sin dall'origine, in un'ottica interdisciplinare, le riflessioni che seguono si trovano necessariamente a dover contornare in modo netto il proprio ambito di indagine. Si precisa, pertanto, che in questa sede non si intende indagare il tema *smart working* nei profili statistici, né solamente in quelli di analisi economica, né tanto meno secondo una lettura, anche comparativa, degli istituti giuridici volti ad implementare tale regime lavorativo. Ciò che si intende proporre, piuttosto, sono alcuni spunti che aiutino ad impostare scenari di riflessione su tale argomento colto nelle sue intersezioni complesse, e, in particolare, nel suo costituire un'occasione per armonizzare sfere rilevanti della vita di una società e delle persone che la compongono.

In altri termini, di seguito si intende riflettere sullo *smart working* come modalità di *conciliazione* (di più, *armonizzazione*) fra lavoro ed altre esigenze di primaria importanza per la vita di persone e formazioni sociali, la famiglia *in primis*. L'intento generale è quello di porsi al di là e oltre gli *slogans* che in questo ultimo periodo hanno connotato la rinnovata attenzione verso il lavoro agile, in un acritico equilibrio tra facili entusiasmi sulla ormai raggiunta conciliazione famiglia-lavoro, e irragionevoli preclusioni sulla impossibilità di garantire un elevato livello di produttività, specialmente nell'ambito del pubblico impiego.

Da più parti si sottolinea, infatti, come la tecnologia digitale di tipo *smart* agisca rendendo più efficace il fattore lavoro, aumentandone la qualità. Dato un certo livello di abilità informatiche, la stessa dose di tempo investito in un'attività produce di più grazie alle nuove tecnologie digitali, ad un *salario ombra* più basso<sup>4</sup>. Per esempio, gli insegnanti che svolgono

---

<sup>4</sup> Per salario ombra si intende, in questa sede, un salario non di mercato rivelato dal valore della produttività marginale di un'attività come per esempio quella domestica.

lezioni videoregistrate producono sia la lezione tradizionale sia il prodotto registrato riproducibile a piacere dallo studente; gli psicologi possono riascoltare le loro conversazioni per una migliore comprensione del caso; le aziende possono sostituire personale nelle aree a maggiore congestione, che, nell'attuale contesto pandemico, sono ad alto rischio sanitario, "robotizzando" il processo, riallocando ove possibile i lavoratori ad altre mansioni.

In generale, dunque, l'adozione della tecnologia *smart*, sebbene fonte di maggiore ineguaglianza sociale a causa dell'approfondimento del *digital divide* tra famiglie con o senza barriere di accesso alla nuova tecnologia, legate a vincoli economici o a mancanza di sufficienti conoscenze informatiche, è un fatto imprenditoriale che riguarda tre soggetti: la famiglia, intesa come impresa che produce beni e servizi comuni familiari; l'azienda, che produce beni di mercato; la comunità, che partecipa con lo Stato a produrre beni e servizi comuni per la società. L'evoluzione *smart* dell'attività lavorativa si ripercuote tanto all'interno della famiglia, quanto all'interno dell'azienda e della comunità, attraverso le occasioni di partecipazione ad attività associative, di volontariato e a network sociali (siano essi in presenza o in rete), a cui la famiglia offre la propria dotazione di tempo.

È quindi importante capire come l'adozione di innovazioni tecnologiche digitali di tipo *smart* da parte di famiglie, aziende, imprese sociali e associazioni, peraltro fortemente accelerata dall'emergenza sanitaria anche grazie a un significativo investimento delle persone nell'acquisizione delle necessarie conoscenze informatiche, induce cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa familiare, delle aziende e delle comunità.

La riflessione *de qua* ha preso avvio da alcuni quesiti fondamentali, da cui si sono originate le direttrici di indagine che si approfondiranno nelle prossime pagine:

In che misura lo *smart working* costituisce uno strumento efficace ed efficiente per l'organizzazione del lavoro nelle società contemporanee? Lo *smart working* è uno strumento concepito principalmente per rendere efficace ed efficiente l'organizzazione del lavoro, a beneficio del datore di lavoro, oppure è uno strumento principalmente rivolto a offrire vantaggi al lavoratore?

Come impatta, nel complesso, lo *smart working* sull'organizzazione e sul benessere delle persone e delle loro reti di relazione personali e familiari, sull'efficienza dei nuovi processi produttivi aziendali e sul funzionamento e benessere delle comunità?

Quali sono le principali implicazioni etiche legate a un più ampio ricorso a strumenti di *smart working* anche al di là della situazione emergenziale

dettata dal Covid-19? Quali possono essere le conseguenze in termini di conflittualità sociale e rapporti di forza tra impresa e lavoratore?

Si può considerare la spinta evolutiva generata dallo *smart working* come un'opportunità *win/win/win* per le famiglie, le aziende e le comunità? È necessario un adattamento del quadro legale per rendere questi cambiamenti sociali a misura d'uomo?

Nella consapevolezza che in questa sede non si può che limitarsi a impostare direttrici e scenari di riflessione, uno degli obiettivi condivisi alla base del presente studio è quello mettere in connessione elementi di indagine socio-economica, riguardanti, in particolare, la famiglia come realtà connettiva fra aziende e comunità (nella parte curata da Federico Perali), con due profili attinenti alla filosofia e alla metodologia del diritto, come, preliminarmente, l'impatto 'antropologico' delle nuove tecnologie sulla dimensione del lavoro dipendente (nella parte curata da Letizia Mingardo) e, a completamento e conclusione del contributo, l'apporto di prospettive e metodologie di *conflict resolution e/o transformation* come paradigma di pensiero per impostare una riflessione non polarizzante sullo *smart working*, inteso come forma di conciliazione fra lavoro e vita di relazione (nella parte curata da Federico Reggio).

Coerentemente con ciò, le direttrici di indagine si articoleranno nel seguente modo:

l'impatto 'antropologico' delle nuove tecnologie sulla concezione e organizzazione del lavoro subordinato, che, quando diventa *smart*, si avvicina a modelli e dinamiche del lavoro autonomo, non senza rilevanti criticità (par. 2 con il contributo preponderante di Letizia Mingardo)

l'impatto delle nuove tecnologie sui comportamenti dei singoli membri della famiglia e sulla organizzazione del lavoro familiare, dove la famiglia è intesa come impresa, in relazione alla domanda di lavoro in famiglia, azienda e comunità (par. 3 con il contributo preponderante di Federico Perali)

lo *smart working* come forma di conciliazione fra lavoro e sfere relazionali della persona (famiglia, azienda e comunità), tra vantaggi e svantaggi; in questa sede si valorizzerà il contributo di strumenti e *mindsets* tipici della *conflict resolution e/o transformation* ad un dibattito volto a ricercare una adeguata armonizzazione fra istanze economiche, organizzative, personali, familiari e comunitarie (volontariato, partecipazione in associazioni, etc.) (parr. 4 e 5 con il contributo preponderante di Federico Reggio)

In sede di conclusioni, la risposta adattiva di individui, famiglie, aziende e comunità alla sfida digitale e pandemica sarà vista come occasione per rilanciare un progetto condiviso di ridisegno strutturale del lavoro, oltreché come strumento di protezione da rischi sanitari. Una attenzione particolare

sarà rivolta a valutare se la torsione *smart* del lavoro sia ‘a misura d’uomo’, nel senso di verificare se offra adeguate garanzie di miglioramento del benessere materiale, psichico e relazionale della persona, anche facilitando la conciliazione degli impegni familiari con quelli lavorativi.

## **2. La metamorfosi del lavoro dipendente nell’era digitale**

Come già sottolineato nell’introduzione, digitalizzazione e globalizzazione sono fattori interconnessi che stanno cambiando lo stile di vita ovunque nel pianeta, compresa la nostra Europa. Nell’ormai noto *Onlife Manifesto*, acutamente Floridi sottolinea come lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (d’ora in poi, ICTs) abbiano un impatto non tanto e semplicemente sullo stile di vita in ogni area geografica del pianeta, ma, più radicalmente, sulla nostra stessa condizione umana (Floridi 2015). In particolare, egli evidenzia come, lungi dal fornire meri strumenti tecnologici a servizio dell’uomo, l’ICT si presenti ormai come una forza “ambientale” in grado di incidere in maniera crescente su una pluralità di dimensioni del nostro essere (e pensarci come) uomini: a partire dalla nostra concezione del sé, contribuendo a influenzare (e mutare) le risposte alla domanda relativa a “chi siamo”; per passare attraverso le nostre mutue interazioni, contribuendo a influenzare (e mutare) i nostri modi e sistemi di socializzazione; per continuare attraverso la nostra concezione della realtà, contribuendo a influenzare (e mutare) lo speculare concetto di meta-fisica; fino ad arrivare alla nostro intervento sulla realtà, contribuendo a influenzare (e mutare) struttura e portata delle nostre azioni (Floridi 2015, 2).

Non esiste, dunque, porzione della realtà contemporanea in cui la tecnologia non dimostri il suo enorme e profondo potere trasformante sull’individuo e sulla società (Floridi 2014), provocando la necessità di riflettere sui risvolti etici, giuridici e politici di questo cambiamento epocale, che molti non esitano a definire, nei vari campi del sapere, “rivoluzione digitale” (*ex multis*: Hrynyshyn 2017, Charlesworth 2009; Zysman e Newman 2006).

D’altra parte, la pervasività delle nuove tecnologie, che, soprattutto attraverso la telematica, abbattano i limiti spazio-temporali e permettono forme di comunicazione immediata e spesso in tempo reale, è ciò da cui trae alimento la stessa globalizzazione, che per certi versi può considerarsi “gemella siamese” della digitalizzazione. È noto come la globalizzazione comporti, dal punto di vista economico, una sempre più rilevante interconnessione dei mercati e una crescente mutua interdipendenza tra varie aree geografiche del globo (Giddens 1991), all’insegna di una tensione



unificante che porta alla diffusione di modelli di consumo e produzione sempre più uniformi e convergenti.

Tutto ciò non può non impattare fortemente sul mondo del lavoro, che diviene specchio di una economia, e di una società, ovunque in radicale trasformazione. Moltissimi sono gli indici di tale mutamento, che meglio possono essere apprezzati prendendo come punto privilegiato di osservazione ciò che per lungo tempo le scienze giuridiche e sociali, soprattutto nel contesto europeo, in particolar modo continentale, hanno considerato l'*hard core* degli studi e delle indagini sul mondo del lavoro, ossia il rapporto di lavoro subordinato<sup>5</sup>. Il legame necessario che la "subordinazione" origina tra lavoratore e mondo dell'impresa, peraltro, palesa subito la rilevanza delle mutevoli dinamiche del contesto economico (ormai non solo e non tanto locale, ma, per l'appunto) globale nello svolgimento di tali indagini e nella valutazione dei cambiamenti in atto.

Nell'era digitale, il lavoro subordinato è sottoposto a potenti forze di cambiamento in ogni fase della sua esistenza, non solo, dunque, nella fase di svolgimento del rapporto di lavoro, caratterizzata dallo *smart working*. Basti pensare al momento prodromico alla costituzione del rapporto, basti con la rivoluzione che ha interessato il settore del reclutamento, a partire dal diffondersi dell'*online recruiting*, l'attività di selezione del personale compiuta con l'ausilio di internet, fino al più recente affermarsi del *social recruiting*, che avviene attraverso i canali *social* (Cortese e Cipolletti 2015). La domanda e l'offerta di lavoro si incontrano ormai massicciamente nella rete, utilizzando portali dedicati, *job boards* (bacheche virtuali), siti

---

<sup>5</sup> Vale la pena qui fugacemente ricordare come, tradizionalmente, sia considerato lavoro subordinato quello prestato, come indicato nell'art. 2094 del codice civile italiano, da chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore. Il lavoro subordinato risulta, dunque, caratterizzato da due elementi specifici, che lo differenziano dal lavoro autonomo: la dipendenza e l'eterodirezione/subordinazione. L'eterodirezione identifica la facoltà/potere del datore di lavoro di impartire ordini ed istruzioni al lavoratore, cui corrisponde la subordinazione del lavoratore al datore di lavoro, intesa come sottoposizione alle direttive datoriali nell'esecuzione della prestazione concordata nel contratto di lavoro (cfr. ex multis Cass. S.U., 30 giugno 1999, n. 379).

Quanto all'elemento della dipendenza, bisogna ricordare un diffuso orientamento giurisprudenziale che non gli riconosce una considerazione autonoma, ritenendolo mero corollario della eterodirezione, se non il frutto di una ridondanza del legislatore codicistico, del tutto coincidente col versante passivo dell'eterodirezione, ossia la subordinazione. Al contrario, secondo parte della dottrina, la dipendenza rappresenta un elemento proprio e specifico, che si traduce in una condizione di "doppia alienità" del lavoratore: la prestazione lavorativa si svolge, infatti, in un contesto organizzativo/produttivo altrui (quello del datore di lavoro) ed "in vista di un risultato di cui il titolare dell'organizzazione (e dei mezzi di produzione) è immediatamente legittimato ad appropriarsi" (Rocella 2004, 39, che valorizza le indicazioni provenienti da Corte Cost., 5 febbraio 1996, n. 30).

aziendali, piattaforme di condivisione dei *curricula*, *social networks*. Tutti questi strumenti di comunicazione fungono da intermediari tra domanda e offerta di lavoro, non sempre senza frizioni con le normative nazionali di settore (Donini 2015).

In sede di svolgimento del rapporto di lavoro, l'ICT consente ormai di eseguire la prestazione lavorativa da casa o in *co-working spaces* esterni all'azienda, in regime di *teleworking*, come si iniziò a chiamarlo negli Stati Uniti negli anni Settanta del secolo scorso (Lucafò 2007), o, secondo l'attuale terminologia, di *smart working*. Caldeggiato dal Parlamento Europeo nella Risoluzione del 13.9.2016, lo *smart working* è stato normato in Italia, come "lavoro agile" attraverso il cd. Jobs Act, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (Martone 2018). Più recentemente, lo *smart working* è stato oggetto della normativa emergenziale da Covid-19, per estenderne il più possibile la diffusione.

In generale, occorre rilevare come il lavoro cd. agile subordinato metta alla prova la tenuta del profilo giuridico del lavoro dipendente, sollecitando la revisione concettuale di molte delle tradizionali categorie giuslavoristiche. Basti pensare a come nello *smart working* si trasformi radicalmente il potere di controllo da parte del datore di lavoro (Toffoletto 2006), si valorizzi l'elemento fiduciario, si ragioni per obiettivi, si accentui l'obbligo di fedeltà. In ciò si palesa un significativo avvicinamento a strutture e ragioni del lavoro autonomo, secondo una sorta di progressiva ibridazione osmotica tra le due figure.

Particolari criticità emergono dalla intensa esposizione mediatica di aspiranti lavoratori e lavoratori assunti, che, soprattutto attraverso i *social*, rilasciano enormi quantità di informazioni in rete, fornendo materiale alla cd. *workforce analytics*<sup>6</sup>, ed ai suoi strumenti di *data mining*, profilazione, sorveglianza (Donini 2018). È ormai noto come tali attività possano essere foriere di violazioni della privacy, discriminazioni, forme di esclusione sociale, carenza di trasparenza e di partecipazione, soprattutto là dove ricollegate a decisioni cd. totalmente automatizzate. Si tratta di decisioni destinate a incidere significativamente sulla sfera personale, fondate unicamente sul trattamento automatizzato di dati volto a definire il profilo o la personalità dell'interessato (Sarra 2017). Si pensi, ad esempio, alla

---

<sup>6</sup> L'analisi della forza lavoro (*workforce analytics*) a livello aziendale è un modello basato su algoritmi che viene applicato ai dati dei dipendenti al fine di stimare il saggio di ritorno sull'investimento (ROI) e pianificare le scelte sulla forza lavoro aziendale.

decisione di assumere o meno un candidato, di confermare o meno un lavoratore in prova, di valutare la progressione di carriera<sup>7</sup>.

Come sin qui velocemente mostrato, il mutamento apportato dalle ICTs incide con forza sia sulla prassi del lavoro dipendente, determinandone nuove modalità di esplicazione all'insegna di una "fenomenologia digitale del lavoro" del tutto originale, sia sul diritto del lavoro, che sembra rincorrere affannosamente le istanze di regolamentazione via via emergenti rispetto a fenomeni nuovi e problematiche inedite.

Nel contesto socio-economico contemporaneo, ormai definito della Quarta Rivoluzione Industriale e della cd. *New Economy*, le nuove tecnologie si sono inserite con enormi potenzialità di crescita economica, progresso sociale e benessere individuale. Tuttavia, come messo in luce dal *World Economic Forum* nel suo report *The Future of Jobs* del 2018, la capacità di effettiva realizzazione di tali promesse dipende dalla abilità degli *stakeholders* di avviare le debite riforme nei sistemi di formazione e addestramento professionale, nelle politiche economiche e del mercato del lavoro, nei modelli d'impresa, perché si possano sviluppare competenze professionali, formule contrattuali e garanzie sociali adeguate.

Non bisogna dimenticare, infatti, che, assieme alle indubbie opportunità, il progresso tecnologico porta con sé, soprattutto in forza dello sviluppo della automazione e dell'intelligenza artificiale, i rischi di una sopraggiunta inutilità di mestieri e professioni tradizionali, con correlativo aumento della disoccupazione e di una crescente disuguaglianza sociale. Per prevenire questo scenario, il *World Economic Forum* raccomanda una azione il più possibile sinergica tra imprese, lavoratori e istituzioni. Le prime dovrebbero svolgere un ruolo attivo nel supportare la forza lavoro esistente, curandone il ri-addestramento e l'aggiornamento soprattutto con riguardo alle competenze cd. digitali. Per parte loro, i lavoratori dovrebbero dimostrare un approccio proattivo rispetto al proprio apprendimento permanente. Infine, le istituzioni dovrebbero creare, rapidamente, un ambiente capace di supportare tali sforzi, investendo di più anche nel settore della formazione e dell'istruzione.

D'altra parte, più profondamente e radicalmente, occorre riconoscere di trovarsi di fronte a sfide affatto nuove. L'*Onlife Manifesto* (Floridi 2015) ricorda come siamo chiamati a fronteggiare la scomparsa di confini che fino a poco tempo fa definivano il nostro essere uomini nel nostro tempo:

---

<sup>7</sup> Rispetto a tali problematiche è recentemente intervenuto, nell'ambito dell'Unione Europea, il GDPR, il cui art. 22, relativo trattamento dei dati personali delle persone fisiche, da leggersi assieme al Considerando n. 71, dispone un generale divieto di pratiche di questo tipo, salvo (rilevantissime) eccezioni.

la scomparsa del confine tra reale a virtuale, che nel mondo del lavoro assume le vesti della datificazione (Sarra 2020), della digitalizzazione dei processi, della sopraggiunta irrilevanza del luogo fisico della prestazione del lavoro nello *smart working*; la scomparsa del confine tra uomo, macchina e natura, che nel mondo del lavoro assume le vesti della automazione e della ibridazione tra intelligenza umana e artificiale, di cui possono essere considerati esempi i lavoratori-robot; il passaggio da un mondo di scarsità di informazioni a un mondo di sovrabbondanza di informazioni, come testimonia la crescente offerta di *big data* spesso di difficile interpretazione se non con l'ausilio di tecniche del tipo *machine learning*, anche nell'ambito della cd. *workforce analytics*; l'abbandono della primazia delle relazioni gerarchiche in favore del paradigma della rete, come dimostra l'avvicinamento del lavoro agile subordinato al lavoro autonomo.

Così, l'innovazione tecnologica finisce per incidere sulle tradizionali categorie giuridiche del diritto del lavoro, denunciandone l'inadeguatezza rispetto al mutato contesto sociale ed economico. Tramontata l'era dei poteri gerarchici, anche nei luoghi di lavoro si assiste ad una riorganizzazione dei poteri secondo lo schema della rete, con la metamorfosi dei poteri di controllo da palesi e materialmente invasivi a occulti e digitalmente invasivi. Occorre guardare con attenzione a questo cambiamento, riconoscendone la portata ed accogliendone l'invito ultimo a ripensare anche l'etica del lavoro, mettendo finalmente al centro della riflessione la persona non come singolo, ma come membro di una comunità, la più piccola (ma essenziale) delle quali è costituita dalla *famiglia*.

### **3. La Famiglia come impresa, tecnologie familiari e nuove forme di organizzazione**

Durante un'epidemia il rischio sanitario individuale è anche collettivo poiché si trasmette attraverso l'interazione con le persone. La famiglia è un luogo d'assembramento naturale e sopporta le conseguenze anche nel caso un solo membro della famiglia deve trascorrere un periodo di quarantena o viene ospedalizzato. Il "lavoro agile" altera l'organizzazione delle famiglie e dei luoghi di lavoro, cambia abitudini e orari, richiede nuove abilità cognitive e non cognitive, rivoluziona il funzionamento delle comunità e dei suoi distretti sociali, sanitari, culturali, commerciali e industriali.

La pandemia non ha un impatto diretto sulla partecipazione al mercato del lavoro quando colpisce un anziano pensionato ma ha un effetto molto importante quando colpisce persone in età lavorativa e viene amplificato dalle misure di *lockdown* di imprese che producono beni non

essenziali. In Italia, le restrizioni alla possibilità di licenziare e il ricorso agli ammortizzatori sociali quali la Cassa Integrazione Guadagni (CIG) hanno protetto i posti di lavoro soprattutto a tempo indeterminato, seppur parzialmente, contenendo il calo dell'occupazione a pochi punti percentuali. E' aumentata però la disoccupazione in modo molto marcato soprattutto tra lavoratori a tempo determinato a cui non è stato rinnovato il contratto ed è cresciuta la proporzione di popolazione inattiva. Le famiglie hanno in buona parte potuto proteggersi dallo *shock* sanitario grazie alle politiche passive del lavoro messe in atto dal governo attraverso trasferimenti mirati soprattutto alle famiglie in condizioni di maggiore bisogno.

Le imprese hanno cercato di contenere gli effetti del *lockdown* sull'occupazione riorganizzando soprattutto il processo produttivo investendo *a fortiori* sul tele-lavoro per svolgere a distanza le attività considerate troppo rischiose sul luogo di lavoro che potevano essere eseguite grazie alle nuove tecnologie digitali. Prima dell'epidemia il lavoro agile riguardava una proporzione modesta di lavoratori con ambiti di applicazione limitati normalmente svolti individualmente dedicando in media un giorno a settimana. In seguito al rischio sanitario, lo *smart working* è stato adottato da circa un terzo della forza lavoro per un periodo continuativo svolgendo mansioni in collaborazione. La maggiore agilità, o flessibilità organizzativa e di supervisione che consente di svolgere un'attività lavorativa senza vincoli di orari e spazi, non sempre si è tradotta in maggiore efficienza lavorativa e facilità di conciliare vita privata con vita professionale date le difficoltà associate al lavorare da casa, spesso in presenza di altri familiari, in situazioni relazionali limitate o mediate dalle tecnologie digitali, mettendo in molti casi a dura prova l'equilibrio psichico delle persone.

Il rischio di esposizione al virus è simile per i poveri e per i ricchi, ma l'impatto socio-economico della malattia è molto più grave per individui e famiglie meno abbienti e più fragili. L'emergenza sanitaria, dunque, tende ad aumentare il livello di ineguaglianza nonostante il ruolo giocato dagli ammortizzatori sociali soprattutto a difesa dei lavoratori a tempo indeterminato. I lavoratori a tempo determinato, spesso relativamente giovani, sono di fatto maggiormente esposti al rischio povertà per il mancato rinnovo del contratto sebbene possano essere parzialmente protetti dal reddito di cittadinanza. In difficoltà si trovano anche i lavoratori che svolgono attività non eseguibili da remoto. La chiusura di asili nido e scuole ha comportato un maggior carico di lavoro soprattutto per la donna che, a causa della specializzazione del lavoro familiare (Pollak 2012,2013), si trova spesso nella condizione di svolgere congiuntamente tele-lavoro e mansioni di cura. L'accesso alla modalità di lavoro a distanza è di per sé

non equo a causa del *digital divide* spesso dovuto a motivi economici o di analfabetismo digitale particolarmente diffuso soprattutto tra le persone anziane.

La famiglia impresa di produzione e di servizi assicurativi a protezione dei rischi che tipo di strategie. Può mettere in atto? Per esempio, avere il collegamento Wi-Fi è un bene pubblico che dovrebbe beneficiare tutta la famiglia, ma se in casa si trova un solo computer e più componenti che possono prestare lavoro in remoto o che lo domandano per studiare in rete, questa situazione richiede strategie di adattamento, specializzazione e riorganizzazione per minimizzare le conseguenze negative per i diversi membri della famiglia. In un certo senso, l'epidemia disarticola anche le catene produttive familiari non solo quelle tra regioni o nazioni. E' importante quindi cercare di capire come funziona una impresa familiare per comprenderne le *copying strategies* che può adottare in situazioni di emergenza.

Oltre ad assicurare un livello di consumo adeguato a tutti i membri della famiglia, si può intendere l'unione familiare anche come una forma di partenariato che coopera nell'organizzare le attività di produzione di beni e servizi domestici, che produce bambini, offre protezione e scambia reciproci affetti e altri beni intangibili quali il tempo investito dai genitori nell'educazione dei figli (Becker 1965, 1981, Apps and Rees 2006, Posner 2007, Esping-Andersen 2009, Matteazzi et al. 2019). Se questa impresa sociale è resistita nel tempo è anche grazie ai vantaggi economici che tale forma di cooperazione garantisce, quali, per esempio, le economie di scala derivanti dalla condivisione del costo dell'affitto o del mutuo di una abitazione, degli spazi di una cucina o dei vestiti per i figli, alla specializzazione lavorativa sia per quanto concerne le forme di lavoro retribuito al di fuori della famiglia sia per le forme lavorative non retribuite all'interno dell'economia familiare, all'armonizzazione delle strategie di conciliazione degli impegni lavorativi di entrambi i membri della coppia con le responsabilità familiari (Mlcoch 2017).

La famiglia è anche il luogo primario di produzione di beni relazionali familiari e di comunità (Donati e Solci 2011, Donati 2012, 2019), beni solidali, di rete e capitale sociale, e scambi di reciprocità di beni intangibili quali l'affetto che vengono distribuiti in modo efficiente, e possibilmente equo, all'interno della famiglia, alla stregua dei beni e servizi tangibili, secondo forme di contrattazione o modalità altruistiche (Menon et al. 2015). La famiglia dunque è soggetto, fonte di risorse economiche, sia verso i suoi membri sia verso la comunità, in quanto provvede a fornire beni comuni, non solo familiari ma anche sociali. La famiglia è impegnata anche a progettare strategie efficaci per prevenire condizioni di vulnerabilità

economica e sanitaria, per gestire situazioni di fragilità e per produrre resilienza al fine di creare le condizioni per uscire stabilmente da situazioni di povertà nelle sue diverse dimensioni materiale e relazionale. Lo standard di vita di una persona dipende da circostanze multidimensionali come lo stato di salute, la parità di accesso all'istruzione e alle nuove tecnologie digitali, la capacità di sviluppare relazioni personali intra e interfamiliari anche mediate dalle applicazioni *social*, di godere di un ambiente sano e di investire in attività che creano capitale sociale.

L'economia familiare può essere paragonata ad un'economia in miniatura in quanto rappresenta l'unità gestionale in merito a decisioni che coinvolgono simultaneamente i consumi, i risparmi, le tecnologie di produzione, l'allocazione del tempo tra produzione domestica, cura dei figli e lavoro fuori casa, la creazione di capitale umano e sociale, e, non ultime, le scelte procreative. Il risultato di questa complessa gestione determina gli investimenti non solo patrimoniali, volti a fare della famiglia un luogo sicuro, ma anche sulla qualità dei figli e sulle relazioni familiari.

Un esempio è la risposta al significativo aumento della domanda di tecnologia digitale per la scuola durante il Covid-19. Questo può essere pensato come un investimento non anticipato sulla qualità dei figli finanziato da risparmi, ove disponibili, o da un trasferimento di risorse generato riducendo le spese per il consumo di beni per adulti a favore dei figli. Pertanto, la comprensione del processo gestionale richiede che la famiglia venga rappresentata includendo sia le scelte relative ai consumi, che alla produzione di beni domestici diretti quali la preparazione di alimenti, l'acquisto di tecnologie digitali e i servizi di cura sia di beni intangibili quali le relazioni e la creazione di legami sociali. Si tratta dunque di analizzare il comportamento della famiglia in merito alle decisioni di consumo di beni di mercato e di beni non di mercato che provengono dalla produzione domestica tenendo conto anche di aspetti distributivi tra genitori e figli spesso proporzionali alla propensione ad investire risorse materiali e di tempo nei figli.

In una visione moderna, i coniugi, *managers* dell'impresa familiare, decidono l'ammontare di risorse familiari da destinare ai figli in base alle loro preferenze cercando di massimizzare una funzione di benessere familiare che pesa il diverso potere di contrattazione dei membri della coppia e dei figli date le dotazioni di abilità tecnologiche dei singoli membri della famiglia e della famiglia nel suo complesso. Il potere contrattuale dei due coniugi all'interno della famiglia in genere dipende da variabili esogene che non influenzano le preferenze ma solo il processo di negoziazione, quali per esempio i prezzi e il reddito non da lavoro, e da altri fattori che influenzano lo sforzo cooperativo tra i membri della famiglia e, in

generale, la qualità della *governance* della famiglia.<sup>8</sup> Le scelte di consumo, di risparmio, di investimento in attività remunerate e “non pagate” quali le attività di cura, educative e domestiche, le scelte tecnologiche e di fertilità della famiglia dunque sono il risultato di uno sforzo di massimizzazione del benessere familiare volto a migliorare le condizioni di vita di ogni membro della famiglia tenendo conto del seguente insieme di vincoli:

*Vincolo di tempo.* Ogni membro della famiglia deve decidere come allocare il proprio tempo alle diverse attività familiari tenendo conto delle proprie disponibilità. Per esempio, i genitori, quando non impegnati nel luogo del lavoro o offrendo servizi alla comunità, sono coinvolti in attività di svago nel proprio tempo libero, in attività remunerate, in attività di cura dei figli e anziani, in attività domestiche, mentre si può assumere che i figli investano il proprio tempo in attività scolastiche, di studio e ricreative;

*Vincolo di investimento in capitale umano e relazionale dei figli.* Il capitale umano acquisito da ogni figlio è funzione della quantità e qualità del tempo che i genitori dedicano alla cura ed educazione dei figli;

*Vincolo di produzione domestica.* I membri della famiglia allocano parte del loro tempo alla produzione di beni comuni familiari quali la cura della casa, fare la spesa e cucinare, la condivisione dei pasti data la tecnologia di produzione con cui ogni famiglia combina i fattori di produzione (lavoro non pagato e capitale anche sotto forma di tecnologie digitali) in dotazione;

*Vincolo di reddito esteso.* Il reddito esteso è dato dalla somma del reddito da lavoro, non da lavoro (pensioni e reddito da capitali) e del reddito derivante dal valore del tempo impiegato in lavori domestici. Tiene conto delle risorse totali della famiglia. Il consumo di beni di mercato e di tempo libero non può superare il reddito esteso della famiglia (Perali 1999) che comprende le spese per i consumi e il tempo libero che non possono superare le disponibilità economiche derivanti dal reddito da lavoro e reddito non da lavoro.

In sintesi, il modello dell’impresa familiare rappresenta una acquisizione teorica fondamentale per meglio comprendere la funzione economica (spiegando le scelte di consumo e partecipazione al lavoro di ogni membro della famiglia tenendo conto delle conseguenze sul benessere di ogni componente non solo della collettività familiare); la funzione di cura e di formazione del capitale umano, relazionale e sociale (spiegando le scelte di investimento del proprio tempo su base individuale e dei vantaggi reciproci di ogni membro della coppia nell’investire in attività di formazione del

---

<sup>8</sup> Pollak (2012, 2013) sostiene che l’analisi dell’allocazione del tempo in famiglie con più persone richiede tre elementi di base: preferenze, vincoli (comprese le tecnologie domestiche e individuali), e informazioni sulla struttura della *governance* familiare.



capitale umano, relazionale (all'interno della famiglia e verso la comunità) e sociale anche alla luce delle nuove tecnologie digitali che modificano la relazione tra interattività e interazione alla base dell'agire comunicativo delle persone (Rivoltella 2020)).

La donna è impegnata contemporaneamente in diversi obblighi familiari e incontra difficoltà nell'armonizzare il lavoro e le responsabilità familiari (Apps and Rees 2002, 2009, Caiumi e Perali 2015). Il lavoro retribuito è raramente un lavoro part-time a causa dell'insufficiente flessibilità dei contratti di lavoro. Le attività non retribuite svolte all'interno delle mura domestiche sono marginalmente assistite sia dal marito, ad eccezione dell'assistenza all'infanzia soprattutto quando lavorano entrambi i genitori, sia dalle reti familiari informali sotto stress a causa della crisi economica e dell'emergenza sanitaria che sono sostituite in modo inadeguato dai servizi pubblici per i bambini, spesso non accessibili durante la pandemia. Questa situazione, soprattutto per le famiglie numerose e con un solo percettore di reddito, può esporre la famiglia ad un maggiore rischio di povertà. Inoltre, la diversa capacità contributiva del membro della famiglia alla formazione del reddito familiare può fortemente condizionare la distribuzione del potere contrattuale e la predominanza nelle scelte di un membro rispetto ad un altro, specie se rafforzata da una situazione di *digital divide* all'interno della famiglia che, per diverse ragioni anche legate a processi di specializzazione, offre vantaggi comparati nell'uso delle nuove tecnologie ad alcuni ma non ad altri membri della famiglia.

Oggi la famiglia è spesso vista più come un problema, luogo di fatiche psicologiche spesso esacerbate da *shock* esterni come i rischi sanitari, comportamenti lesivi e lotte divisive, che come una risorsa. È un'impresa poco protetta dal punto di vista legale considerato che uno dei genitori può licenziare l'altro unilateralmente anche senza giusta causa e che i figli sono spesso vittime innocenti a cui non vengono riconosciuti i danni che subiscono. I nuovi media digitali hanno un impatto molto diverso a seconda delle diverse tipologie familiari. Sono infatti relativamente più importanti per le famiglie separate che possono essere virtualmente più unite grazie ai nuovi media sebbene siano più frequenti situazioni di alta conflittualità per la minore comunicazione e cooperazione nella sfera dell'educazione dei figli e la comunicazione limitata (Rivoltella 2020). In situazioni meno equilibrate il rischio di "matriarcato (o patriarcato) psichico" è relativamente più elevato anche grazie a forme di *tele-parenting* che consentono di seguire, senza però svolgere la funzione parentale di guida, i propri figli allentando il guinzaglio psichico del controllo (Rivoltella 2020).

La misurazione dei costi e dei benefici associati ai cambiamenti negli stili di vita richiede informazioni dettagliate su come le persone trascorrono

il loro tempo, come riorganizzano la risorsa tempo per attuare *copying strategies* resilienti in risposta a situazioni emergenziali<sup>9</sup>, e su come viene valutato il prodotto non commerciabile delle attività domestiche. La valutazione degli investimenti nel tempo delle famiglie in lavori domestici non retribuiti ma preziosi è rilevante non solo per conoscere la quantità totale di servizi domestici prodotti e chi li fornisce all'interno della famiglia (Caiumi e Perali 2015), ma può anche dare informazioni utili su come le famiglie possono rendere più efficienti allocazioni tra tempo investito in attività di mercato e non di mercato, quali le attività domestiche o gli scambi di reciprocità con la comunità, a seconda di fattori esterni quali i rischi sanitari e le calamità naturali.

Alla luce di queste considerazioni, è naturale chiedersi come l'impresa familiare riesca ad attuare strategie organizzative che si adattano agli *shocks* esterni riallocando le dotazioni di tempo di ogni membro della famiglia fra le varie attività. Proprio come un'impresa cerca di combinare nel miglior modo possibile le proprie tecnologie, o conoscenze, individuali, anche acquisendo nuove conoscenze informatiche e tecnologie ICTs, per dare vita a nuove modalità di combinazione dei fattori della produzione domestica di beni e servizi frutto spesso di specializzazioni in nuove "professionalità" familiari. Devono esistere, tuttavia, determinate condizioni affinché i componenti della famiglia, indipendentemente dalle loro preferenze e dalla struttura della governance familiare, possano realizzare nuove forme di specializzazione. Pollak (2012, 2013) definisce il processo di specializzazione richiamando la teoria dei vantaggi comparati del modello ricardiano del commercio internazionale. Per esempio, nel caso in cui in una economia familiare vi sono due settori, casa e mercato, allora si ha specializzazione come risultato di una allocazione efficiente se e solo se i membri della famiglia non dedicano tempo ad entrambi i

---

<sup>9</sup> Appare importante utilizzare dati recenti come l'indagine Eurofound "Living, working and COVID-19" che è una *e-survey* in grado anche di raggiungere famiglie in contenimento iniziata nell'Aprile 2020 nei paesi EU-27 con la finalità di cogliere i cambiamenti nelle condizioni di vita e di salute psico-fisica generati dalla pandemia e le caratteristiche principali della rivoluzione del lavoro agile in termini di riorganizzazione della vita familiare e professionale. Prime evidenze mostrano che le nuove modalità di lavoro a distanza inducono situazioni migliorative sia in relazione alla produttività del lavoro sia al benessere individuale, familiare e comunitario soprattutto per le famiglie inserite in situazioni lavorative che possono essere eseguite in remoto e con facile accesso alle nuove tecnologie digitali dotate dunque di *smart skills* in grado di operare un buon *matching* con le tecnologie digitali *smart*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>. Si pone dunque il tema della necessità di interventi di riequilibrio pensando a un sistema di welfare di nuova generazione, non basato su trasferimenti da parte dello Stato, ma che nasce nelle Comunità che lo generano in risposta ai propri bisogni e lo sostengono poggiandosi sulle proprie risorse umane e finanziarie (Perali 2020).

settori che è una strategia realizzabile solo se esiste perfetta sostituzione tra gli impieghi che i familiari sono in grado di svolgere. Naturalmente, questa è una definizione astratta perché la maggior parte delle famiglie oggi sono impegnate sia nella produzione domestica sia nel lavoro. Più semplicemente si può pensare che vi sia specializzazione quando o il marito o la moglie spendono più tempo nel mercato del lavoro che non in impieghi domestici. La specializzazione in realtà dipende molto anche dalla complementarietà tra membri della famiglia nello svolgere certe mansioni. Alcune possono essere svolte congiuntamente come per esempio svolgere del tele-lavoro e supervisionare le attività dei figli. Quando sono in atto misure di confinamento, o più semplicemente di contenimento, il grado di condivisione dei beni (a volte anche “mali” che possono generare esternalità negative verso altri familiari) comuni è molto più elevato, con conseguente variazione dei prezzi ombra familiari. Per esempio, aumentano le possibilità di condividere pranzi in cui tutti i membri della famiglia sono presenti. Certamente, il piacere di un cibo consumato da solo o insieme ai familiari è generalmente un valore aggiunto. Se queste strategie di fatto migliorano il livello di benessere di ogni membro della famiglia molto dipende dal tipo di tecnologia familiare data dall’aggregazione delle singole tecnologie familiari che può avere rendimenti di scala costanti, nel caso in cui venissero riscaldati tutti i fattori della produzione con pari effetto sulla produzione, o, per esempio crescenti se un aumento più che proporzionale dei fattori aumenta la produzione in modo più che proporzionale. Queste strategie sono però difficili da osservare dati gli strumenti di analisi attualmente a disposizione degli scienziati sociali. E’ più facile invece osservarne i risultati che spesso rivelano capacità inattese da parte delle famiglie di realizzare soluzioni efficienti e che portano a un miglioramento di benessere dei componenti.

Il modo in cui il tempo viene utilizzato dalle famiglie influisce sulle condizioni di salute di entrambi i membri della famiglia e dei parenti di cui si prendono cura. Il tempo che i genitori trascorrono con i loro figli influisce sulle prestazioni scolastiche. Allo stesso modo, il tempo e il denaro spesi per far praticare lo sport ai bambini, e durante il *lockdown* per sostenerli durante gli studi svolti secondo modalità molto diverse, influiscono sul patrimonio di abilità non cognitive dei bambini. Attribuire cambiamenti nello stato di salute o istruzione esclusivamente agli ospedali o alle scuole può dare una falsa impressione di ciò che le famiglie fanno per lo Stato. Questi esempi sono costi nascosti sostenuti da famiglie che spesso non vengono contabilizzati. Pertanto, non solo è difficile sapere in che modo le famiglie affrontano il calo delle forniture di servizi pubblici e programmi di sostegno alla famiglia, ma anche chi sono le famiglie che in

realtà non possono far fronte ai cambiamenti, spesso molto repentini come il *break* tecnologico strutturale causato dalla pandemia, esponendoli a forti riduzioni della qualità della loro vita e a maggior rischio di povertà.

La famiglia impresa produce valore non solo all'interno della famiglia ma anche per la comunità generando beni comuni di cui può fruirne anche l'intera collettività. Ne possono godere la famiglia estesa formata dalle reti parentali che rappresentano l'anello più prossimo sotto forma di reciprocità intergenerazionali, per esempio dai nonni verso i figli e i nipoti e dai figli verso i genitori, e la comunità in generale sotto forma di attività di volontariato e altre forme di partecipazione alla vita associativa e culturale e alla cura dell'ambiente e della salute di una comunità. L'emergenza sanitaria ha mostrato in modo molto chiaro le criticità della visione ospedalocentrica del sistema sanitario a nazionale a scapito dei servizi sanitari di prossimità offerti dalle comunità che si sono rivelati essenziali durante la crisi.

In generale, la valutazione del tempo investito dalle famiglie nel fornire servizi non pagati aiuta a capire in che modo le famiglie fanno trasferimenti non monetari allo Stato fornendo, per esempio, servizi a bambini e anziani bisognosi di assistenza a un costo inferiore e una qualità migliore rispetto alla situazione in cui gli stessi servizi fossero offerti dal settore pubblico. La globalizzazione e l'alto livello di automazione delle economie moderne espongono i lavoratori alla volatilità globale e ai rischi sistemici naturali e sanitari che generano condizioni di grande insicurezza del lavoro. Il mercato del lavoro altamente specializzato rende la riqualificazione del lavoro meno efficace rispetto al recente passato, sebbene i lavoratori possano generalmente essere formati a breve termine, soprattutto per l'esercizio delle nuove tecnologie digitali, per eseguire lavori richiesti dal quarto settore, in fase di grande espansione, volti a integrare i servizi sociali, comunitari o ambientali con modalità molto agili.

Questi risparmi per lo Stato generati dalla scelta dei genitori e parenti di lavorare autonomamente nella produzione familiare o alla produzione di servizi per la comunità possono essere utilizzati per finanziare un programma di "reddito di partecipazione" (Atkinson 1996, 2015) che riconosce il contributo indiretto delle famiglie allo Stato per i servizi "non di mercato" svolti indipendentemente dalla cittadinanza. La partecipazione è definita in generale come un contributo sociale. Può essere indiretto, come nel caso delle madri che si occupano di bambini piccoli o anziani fragili, o diretto, come nel caso del volontariato nel quarto settore. Soprattutto in momenti di crisi è importante riconoscere anche il livello comunitario della organizzazione familiare che viene messo in campo in risposta all'emergenza.

Questa dimensione della partecipazione comunitaria può rivelarsi cruciale nel ridurre l'esposizione di ogni individuo e delle famiglie più fragili della comunità al rischio epidemico. Il reddito di partecipazione integrerebbe la protezione sociale esistente e contribuirebbe i servizi sanitari e di cura di prossimità, cruciali durante le crisi, anche attraverso il rafforzamento delle azioni di mutuo aiuto e di reciprocità tipiche dei *social networks*. È attuabile nel breve periodo e grazie alle nuove tecnologie digitali di rendicontazione e supervisione è di più facile attuazione (Perali 2020). Il reddito di partecipazione avrebbe anche la virtù di rendere più chiari i termini del contratto di reciprocità tra Stato e Famiglia.

La famiglia, in quanto luogo in cui si prendono decisioni economiche di consumo e lavoro e di produzioni di beni comuni familiari educativi, di cura, relazionali e sociali, gioca dunque un ruolo fondamentale nella protezione dal rischio della povertà e altri rischi globali come le pandemie e i disastri naturali generate dal cambiamento climatico e nel mettere in atto *copying strategies* resilienti che consentono alla famiglia di uscire da situazione di povertà e di rischio ambientale e sanitario in modo duraturo. La famiglia, dunque, è anche una istituzione informale di tipo assicurativo che condivide e gestisce il rischio conseguente a eventi imprevisti sia di tipo sanitario sia naturale. In situazioni di forte stress, come quelle vissute durante la pandemia, la famiglia ricorre alle proprie dotazioni di tecnologie digitali e di conoscenze per riorganizzare il portafoglio di attività familiari creando nuove forme di specializzazione al fine di ottimizzare, anche con modalità innovative, e strategie di conciliazione degli impegni familiari con quelli lavorativi e gli scambi di reciprocità con la comunità.

#### **4. Smart working nel contesto di una prospettiva di conciliazione fra lavoro e sfere relazionali della persona: vantaggi e svantaggi**

Alla luce di quanto sinora premesso, dopo “crisi”, la seconda “parola chiave” che si è profilata nel contesto delle presenti argomentazioni è: “conciliazione”. Il termine, in questa prima parte dell’indagine, viene colto attraverso, appunto, una lente peculiare, che assume come paradigma di riferimento elaborazioni concettuali maturate nel contesto delle teorie e tecniche di mediazione e *risoluzione* (Fisher-Ury-Patton 1991; Bush-Folger 1999) o *trasformazione* dei conflitti (Galtung 1996; Kraybill 2000; Lederach 2000 e 2005; Mayer 2000; Cooley 2006; Reggio 2017).

La considerazione di fondo che orienta questa lente prospettiva nasce dalla constatazione che lo *smart working* si sviluppa intorno all’esigenza,

appunto, di “far convivere” elementi che sovente vengono fra loro concepiti o percepiti come (potenzialmente o attualmente) in contrasto fra loro, soprattutto a partire dalla “difficoltà per le famiglie, soprattutto per le donne, nel riconciliare le confliggenti esigenze e domande provenienti dal lavoro, dalla vita domestica, dalla cura dei figli”(Riva 2013: 565, ns. trad.)<sup>10</sup>. La sfida e l’opportunità che si intravedono, a partire da questo punto, si coagulano intorno al condurre questo “far convivere” su un piano più alto e fruttuoso: quello, appunto, dell’armonizzare.

Questo aspetto è strettamente collegato con l’analisi e l’*assessment* dei “*social risks*” che colpiscono le società contemporanee (Esping-Andersen, 2002; Taylor-Gooby, 2004. Si veda, *amplius*, sul concetto di *risk societies*, Beck 1993); con uno sguardo più “antropocentrico”, si può nel contempo rilevare che esso impatta sulla persona coinvolgendo diversi aspetti della sua qualità di vita, e la cui indubbia rilevanza etico-sociale proietta conseguenze rilevanti anche sul piano lavorativo e, non da ultimo, economico, incidendo su fattori come la produttività, la propensione alla collaborazione, la conflittualità latente, la propensione all’investimento, il *commitment* (inteso sia come impegno personale che come senso di appartenenza) verso il proprio lavoro e/o datore di lavoro (cfr., per una rassegna, Mazzucchelli 2011 e Crespi-Rossi 2012. Si vedano altresì, più specificamente, Argyle 1989; Wright-Staw 1998; Jundt-Hinsz 2001; Isen-Reeve 2005; Tsai-Chan-Liu 2007).

Il tema è stato ampiamente studiato da prima dell’emergenza Covid-19 che, come si è detto in apertura, ha costituito anche l’occasione per sperimentare in modo più ampio e radicale il ricorso a forme di *smart working*, dematerializzando e delocalizzando un’ampia porzione delle prestazioni lavorative.

Già da tempo, in realtà, si era assistito – soprattutto nei Paesi sviluppati – alla elaborazione di un ampio raggio di politiche volte a limitare gli effetti deleteri del contrasto fra sfera lavorativa e sfera personale ed interpersonale, fra cui: (1) strumenti dedicati alla cura di figli minorenni e ai familiari anziani, (2) maggiori possibilità di accesso a tipologie lavorative più flessibili per quanto concerne (a) gli orari o (b) il luogo di lavoro, (3) l’ampliamento di benefici relativi a permessi legati ad esigenze familiari (Wall 2007; Plantenga – Remery 2009; Thevenon 2011; Mazzucchelli 2011; Bottani-Lanzaro 2011; DenDulk – Peters – Poutsma 2012; Grave 2012;

---

<sup>10</sup> Sicché, come è stato osservato, “Per molti la giornata lavorativa non finisce al rientro a casa dall’impiego retribuito: in quel momento inizia una seconda giornata lavorativa, quella dei compiti domestici, dell’educazione dei figli e della cura di persone a carico e parenti anziani” (così Bernhard Jansen – ex direttore, DG Occupazione, affari sociali e pari opportunità, Commissione Europea).

Rossi-Crespi 2012). Se da un lato, venendo al contesto a noi più vicino, si deve riconoscere una funzione di impulso politico-giuridico da parte delle istituzioni europee, nelle quali grande attenzione è stata tributata, soprattutto nell'ultimo decennio, al tema della conciliazione famiglia-lavoro, non deve peraltro sfuggire come tale impulso abbia risposto ad alcuni orientamenti di fondo in termini di *policies*, e, più in generale, di visione della società<sup>11</sup>.

Come è stato osservato, “La relazione famiglia/lavoro, secondo un’ottica di sussidiarietà, può infatti assumere il carattere di bene in sé, generato attraverso un *framework* relazionale, in cui hanno spazio e cittadinanza le politiche sociali per la famiglia, le politiche del lavoro, le politiche fiscali e di *gender equality*” (Mazzucchelli 2011: 10). Lo stesso può osservarsi assumendo anche come referente concettuale l’azienda, purché essa venga colta entro una visione di *Corporate Citizenship* (Donati 2009), la quale mostra quanto le realtà produttive, nel radicarsi nel proprio contesto come operatori economici, siano a tutti gli effetti chiamate ad essere attori sociali che partecipano al *welfare* complessivo.

L’impegno nel supportare, mediante adeguate misure, la dimensione relazionale delle persone, e con essa quella familiare, non va tuttavia inteso come una diminuzione dello *status* di organizzazione *for profit* che caratterizza le realtà aziendali. Ciò appare di particolare importanza in un frangente, come l’attuale, in cui si assiste ad una progressiva dismissione del servizio pubblico in favore di uno spostamento del “baricentro” delle attività e dei servizi socialmente rilevanti sul privato. Non si tratta, quindi, di invitare le aziende ad essere coinvolte in iniziative filantropiche o assistenzialistiche, a scapito delle finalità di profitto, ma di realizzare che da adeguate politiche di conciliazione famiglia-lavoro possono con ogni probabilità conseguire anche benefici di carattere economico. Accanto ad essi, i benefici di carattere personale, interpersonale e sociale, sono tali da avere comunque, in un’ottica sistemica e di ampio respiro, potenzialità favorevoli anche sullo sviluppo economico complessivo.

L’istanza di carattere etico non si presenta, quindi, come giustapposta o contrapposta rispetto a considerazioni di carattere economico, che rendono particolarmente interessante parlare di “conciliazione” in un’ottica – per

---

<sup>11</sup> Come osserva Mazzucchelli, ad esempio, “l’Europa ha dunque elaborato un *frame* culturale ultramodernista fortemente sbilanciato dal punto di vista del sistema economico e finalizzato unicamente all’aumento dell’occupazione femminile ed alla promozione delle pari opportunità” (Mazzucchelli 2011: 7). Non va dimenticata, peraltro, la figura del padre, sulla quale talora le *policies* europee tendono ad essere meno sensibili, soprattutto quando la questione della “*family-work conciliation*” viene assorbita entro l’ambito delle pari opportunità di genere. Si rinvia, sul punto, ad un recente studio, per cui cfr. Bosoni 2013.

usare un termine caro alla mediazione – *win/win*, ovvero nella quale il contemperamento fra esigenze confliggenti – e magari avvertite come opposte – non si pone come un mero compromesso, bensì come un equilibrio capace di produrre situazioni di mutuo vantaggio.

Affinché tale mutuo vantaggio possa essere colto come opportunità, occorre anzitutto che ci si ponga come obiettivo auspicabile la sua ricerca, e che ci si metta altresì nella condizione di coglierne i profili. Occorre anche liberarsi da precomprensioni, schemi operativi e narrative esplicative che portino a considerare come “opposte” delle istanze anche solo apparentemente conflittuali, e a loro volta “conflittuali” delle esigenze che, a ben vedere, possono risultare semplicemente rispondenti a interessi diversi, ma non perciò anche tra loro confliggenti né tanto meno incompatibili.

Nell’ottica di fornire fenditure concettuali utili a impostare un’indagine su possibilità, limiti e criticità di un più ampio ricorso a strumenti volti ad abilitare forme più flessibili di organizzazione del lavoro, si cercherà di evidenziare come – all’interno di un *mindset* e di prospettive metodologiche tipiche degli strumenti di *conflict resolution* o di *conflict transformation* – si possa impostare una riflessione sulle potenzialità armonizzanti dello *smart working*, e anche sulle criticità che esso può incarnare, rispetto appunto ai beni e alle prerogative che è chiamato a conciliare.

A tal fine si propongono due tabelle, volte ad enucleare vantaggi e svantaggi generalmente associati alle forme di *smart working*, e che hanno da un lato un valore *topico*, dall’altro evidenziano già un “modo di guardare” tipico della prospettiva sopra richiamata: in tali schematizzazioni, infatti, si cerca di evidenziare da subito non solo i profili di vantaggio/svantaggio che lo *smart working* può rappresentare per il lavoratore e il datore di lavoro (soggetti solitamente colti nel loro potenziale o attuale contrasto), bensì anche i profili di vantaggio e svantaggio comuni ad entrambi, e comuni anche in un’ottica ancor più ampia, di carattere sistemico. La contrapposizione è figlia, infatti, anche del modo di leggere le interrelazioni esistenti, e la chiave di lettura di seguito proposta può mostrare come le *lenti* utilizzate per esaminare un determinato tema di riflessione – a partire dalle voci considerate rilevanti – possano incidere sulla percezione stessa degli spazi di conciliabilità fra le diverse istanze che si confrontano intorno ad un determinato ambito dell’esperienza.



Vantaggi generalmente riconosciuti

<b>Per il lavoratore</b>	<b>Per il datore di lavoro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore autonomia e libertà organizzativa in capo al lavoratore</li> <li>• Risparmio di tempi di spostamento</li> <li>• Risparmio di costi di spostamento</li> <li>• Riduzione delle situazioni per le quali si devono chiedere permessi o prendere ferie per seguire questioni familiari o personali di primaria importanza</li> <li>• Più in generale, aiuta a conciliare vita lavorativa e vita familiare, soprattutto se il lavoro è organizzato intorno ad obiettivi e performance</li> <li>• Gli obiettivi sopra indicati contribuiscono a rendere più sereno il lavoratore, riducendo rischi stress-collegati</li> <li>• (Covid19) Diminuzione rischi legati a spostamento e affollamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meno dispendio di energie nell'organizzazione del lavoro</li> <li>• Complessivamente, il tempo di lavoro è più concentrato, e consente di risparmiare i costi di spostamento a carico del datore di lavoro</li> <li>• Risparmio di costi di struttura e infrastruttura (elettricità, riscaldamento, disponibilità e pulizia locali...)</li> <li>• Riduzione delle situazioni per le quali il lavoratore si trova costretto a chiedere permessi o a prendere ferie per esigenze familiari o personali</li> <li>• Aumento della produttività, soprattutto se il lavoro è organizzato intorno ad obiettivi e performances</li> <li>• La maggiore serenità del lavoratore riduce rischi di malattie da stress e agevola un ambiente di lavoro nel complesso più sereno (che, nel medio-lungo termine, incide positivamente sulla qualità stessa del lavoro)</li> <li>• (Covid19) Diminuzione rischi legati a spostamento, affollamento e relative disinfezioni, con relativo impatto su malattie, quarantene etc.</li> </ul>
<b>Per entrambi</b>	<b>Sistemici</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione delle situazioni che generano richieste di permessi o ferie</li> <li>• Riduzione di costi (spostamenti, infrastrutture)</li> <li>• Concentrazione dell'orario di lavoro</li> <li>• Organizzazione del lavoro a obiettivi, più efficienza complessiva</li> <li>• Riduzione di rischi sanitari</li> <li>• I fattori sopra indicati hanno elevate potenzialità di ridurre la conflittualità nell'ambiente di lavoro</li> <li>• Riduzione della durata dei meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del traffico</li> <li>• Riduzione dell'inquinamento</li> <li>• Riduzione dei rischi sanitari e del loro impatto complessivo</li> <li>• Riduzione della conflittualità e del relativo impatto sia in termini di contenzioso giuridico, sia in termini di impatto sul benessere sociale complessivo.</li> </ul>

**Svantaggi generalmente riconosciuti**

<b>Per il lavoratore</b>	<b>Per il datore di lavoro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedere la vita personale “invasa” dal lavoro, sia in termini di tempi che di spazi</li> <li>• In assenza di spazi e strutture adeguate, difficoltà di concentrazione, minore accesso a risorse/infrastrutture adeguate</li> <li>• Possibile aumento del senso di solitudine, ridotta interazione con i colleghi, ridotto “senso di appartenenza”</li> <li>• In assenza di adeguata organizzazione, rischio di perdita di concentrazione e ridotta efficienza</li> <li>• Non tutte le attività possono essere effettuate, o svolte adeguatamente, fuori dalla sede di lavoro</li> <li>• Possibile aumento di costi per voci generalmente a carico del datore di lavoro (elettricità, connessione internet, stampante, telefono...)</li> <li>• Pericolo che il “lavoro a distanza” diventi strumento per delocalizzare il lavoro stesso, a danno delle garanzie sindacali, dei livelli stipendiali, delle opportunità legate al lavoro stesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se il lavoro a distanza non è ben pianificato o eseguito, la produttività può decrescere</li> <li>• Può esserci meno controllo sulla qualità e quantità del lavoro</li> <li>• Possibile senso di alienazione del lavoratore, e ridotta interazione con colleghi, a danno del coordinamento</li> <li>• Perdita di senso di coesione fra datore di lavoro e lavoratore e lavoratori stessi,</li> <li>• Necessità di iniziale investimento per organizzare adeguatamente lo <i>smart working</i> e coordinarlo</li> <li>• Richiede un cambiamento di mentalità, e pertanto anche il modo di interagire con il lavoratore va modificato: possibili costi di formazione/tempi di adattamento</li> </ul>
<b>Per entrambi</b>	<b>Sistemici</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se non ben organizzato, difficoltà a tenere distinti lavoro e vita personale, a danno dell’efficienza ed efficacia del lavoro stesso</li> <li>• Non tutti i lavori, non tutte le attività sottese ad un lavoro, possono essere eseguite o svolte adeguatamente in modalità “<i>smart working</i>”</li> <li>• In assenza di adeguato coordinamento e organizzazione, senso di scollamento, alienazione</li> <li>• In assenza di adeguato coordinamento, elevata dispersione di tempo ed energie per recuperare appositi spazi dedicati a recuperare quanto non adeguatamente organizzato</li> <li>• In presenza di problemi tecnici, <i>meetings</i> più lunghi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pericolo che il “lavoro a distanza” diventi strumento per delocalizzare il lavoro stesso, a danno delle garanzie sindacali, dei livelli stipendiali, dei livelli occupazionali</li> <li>• Riduzione della relazionalità interpersonale complessiva</li> </ul>

## **5. Spunti in margine agli strumenti di *conflict resolution* e al paradigma della *conflict transformation***

### **5.1. Questione di “sguardo” – l’attitudine armonizzante come *mentality* e *govern-mentality***

Al di là delle istanze pratiche per le quali ci si rivolge a strumenti deputati all’analisi e alla soluzione conciliativa dei conflitti, da un punto di vista di più ampio respiro occorre sottolineare quanto, al di là dei singoli strumenti, un elemento autenticamente innovativo sia costituito non tanto dalle singole tecniche e metodologie utilizzate in ambito di mediazione dei conflitti, o, più ampiamente, di *conflict resolution* o *transformation*, bensì dalla prospettiva e dal *mindset* che esse richiedono al loro utilizzatore.

Chi intenda autenticamente conciliare una controversia, ricercando una soluzione sostenibile che risulti al meglio comporre le istanze delle parti coinvolte, deve infatti dotarsi di un peculiare sguardo sul conflitto e sulle sue declinazioni, oltre che sulle sue estrinsecazioni comportamentali e comunicative, che sappia “leggere” la *res controversa* nella sua complessità e nelle sue connessioni e trame relazionali, prima di cercare di dipanarla all’interno di possibili scenari risolutivi altamente contestualizzati e, eventualmente, novativi. Da un punto di vista filosofico giuridico, prima, e metodologico, poi, ciò ha implicazioni molto rilevanti: la prospettiva sopra nominata incide infatti in modo significativo sul modo di leggere la *res controversa* e i profili giuridici per essa rilevanti. Non si tratta di prescindere dall’elemento giuridico bensì di calarlo in un contesto complesso in cui la norma, da canone regolativo angusto, viene a doversi rapportare con altri elementi non meno rilevanti per la genesi, gestione e risoluzione di un conflitto: esperienze, valutazioni economiche, scelte operative e loro impatto, modalità di interazione, relazioni interpersonali e sociali, interessi, bisogni.

La dimensione giuridica, calata in questa trama complessa, viene obbligata a “mettere alla prova” la sua portata generale ed astratta, da un lato, e, dall’altro lato, a verificare se le tendenze “polarizzanti” intrinseche ad una certa visione normo-centrica del diritto vengano davvero a costituire opposizioni insormontabili o invece non diano luogo a scontri “di posizione” in realtà componibili una volta che si sia condotta una attenta analisi del contesto, degli interessi e bisogni in campo, oltre che delle strutture relazionali e comunicative coinvolte e degli obiettivi che si intende perseguire attraverso la soluzione consensuale. Diversamente dalla logica sillogistica che tanto ha informato la metodologia giuridica moderna e contemporanea, e di cui peraltro sono oramai assodati gli evidenti limiti sia di carattere

epistemico che pratico (Zanuso 2011), l'attitudine al diritto tipica degli strumenti concordati si orienta al romanistico *ex facto oritur jus*, e costruisce negozialmente una soluzione giuridica contornandola – entro i confini della liceità – intorno alle esigenze emerse dal caso concreto, secondo una logica tanto più “elastica” quanto più ampio è il margine di disponibilità sotteso alle situazioni giuridiche in esame.

Anche per questo un approccio di *conflict resolution* (più contestuale e puntualmente orientato alla soluzione di un problema) o *conflict transformation* (di più ampio respiro, più focalizzato sulle relazioni e sulla possibilità di attivare cambiamenti sistemici e duraturi, anche di prospettiva, fra le parti coinvolte) può rivelarsi particolarmente utile per iniziative che nascano e si sviluppino entro forme di regolamentazione *bottom-up*, contestuali, e magari realizzate “negli interstizi” della legislazione vigente, ricorrendo anche a soluzioni creative e originate dalla diretta negoziazione fra i soggetti direttamente interessati, come accade, ad esempio, nell'ambito del negoziato integrativo (Fisher – Ury – Patton 1991) o nella mediazione (Mayer 2000; Cooley 2006; Reggio 2017).

Non va dimenticato, infine, che una caratteristica che insiste nel *mindset* e nelle metodologie sopra citate e che troviamo tipicamente, ad esempio, in varie forme di mediazione, è lo sguardo rivolto al futuro, e quindi a soluzioni che non si limitino a de-cidere per il passato, ma compongano al meglio gli elementi coinvolti, con l'obiettivo di perseguire una soluzione sostenibile, e di massimo vantaggio possibile per i soggetti coinvolti, intesi non solo come “centri di interesse”, ma considerati anche nel complesso del loro “essere in relazione”.

Quanto osservato mostra anche l'irriducibilità della prospettiva sin qui esaminata a mera “tecnica”, dal momento che essa invoca anzitutto una mentalità, e, nel caso di organizzazioni complesse, una *govern-mentality* formata ad un'attitudine armonizzante, e, soprattutto propensa a non confondere l'armonizzazione stessa, il suo ideale di ricerca di un *win/win*, come un compromesso, una perdita di tempo o potere, bensì come un bene comune che dispiega benefici su tutte le parti coinvolte.

Un punto fondamentale è, anzitutto, poter accedere ad una lettura della situazione nella molteplicità di dimensioni che la caratterizzano (persone, interrelazioni, interessi, bisogni, aspettative, profili giuridici, economici, manageriali, tecnici...) e calata nel contesto specifico in cui essa è ambientata. Non è necessario – per richiamare una tipica lezione della prima scuola di Harvard – avere interessi in comune per trovare una soluzione che li possa “tenere insieme”, e nel contempo, tuttavia, per trovare tale soluzione occorre mettersi in condizione di indagare quali siano gli interessi (e i bisogni) in campo, e come possa strutturarsi la loro relazione.

Con riferimento al nostro ambito di trattazione, è necessario che la relazione fra vita familiare e vita lavorativa non venga concepita attraverso contrapposizioni precostituite, dal momento che l'intensità e l'angolo "di impatto" del conflitto dipendono anche dalle differenze percepite fra i due domini, così come dalla forza dei confini tra essi esistenti, dalla loro permeabilità e flessibilità (Campbell 2000). Occorre, quindi, muoversi al di là di schemi precostituiti, attivano la possibilità anche solo di intravedere spazi per comporre posizioni, interessi e bisogni che, presentandosi come potenzialmente o attualmente contrastanti, possono essere erroneamente colti come strutturalmente votati all'incompatibilità reciproca.

Il *lockdown* imposto dall'emergenza Covid-19 è stato, in questo senso, un banco di prova fondamentale, perché, come si è detto, ha obbligato a vincere riluttanze verso lo sperimentare un più ampio ricorso a forme di *smart working*, e lo ha fatto prospettando un'alternativa peggiore, cioè il blocco totale delle attività. Il passo ulteriore, in termini di consapevolezza, è quello di condurre adeguate analisi su margini di possibilità, vantaggi e svantaggi dello strumento *de quo*, di modo che esso possa essere, in futuro, frutto di scelte organizzative consapevoli e non di opzioni obbligate da circostanze avverse. Si tratta, in altre parole, di portare l'analisi su un piano più sistemico e di ampio respiro, ponendo l'indagine a superare il profilo delle esigenze contingenti e delle logiche d'urgenza: diviene fondamentale saper cogliere la correlazione fra modelli, prospettive e strumenti, e il loro influsso sul modo di leggere e affrontare situazioni di rilevante impatto su fattori essenziali della vita di persone e formazioni sociali, connettendo, per riprendere un termine di ascendenza foucaultiana, *mentality* e *govern-mentality* (Foucault 2004).

## **5.2. Analisi del conflitto: non ogni divergenza comporta incompatibilità.**

La divergenza non significa in sé incompatibilità<sup>12</sup>. Essa infatti, anche quando apparsa in modo conflittuale, richiede adeguata analisi, anche da un punto di vista logico ed argomentativi, per comprenderne l'ampiezza,

---

<sup>12</sup> "E' proprio inevitabile che la combinazione fra lavoro e famiglia produca conflitto e stress? (Săucan - Micle - Marhan 2013: 1, ns. trad.)". Infatti, "la locuzione stessa "conflitto famiglia-lavoro" già da sé si riferisce ad una difficoltà di raccordo, quando non ad una incompatibilità, fra le esigenze della vita lavorativa e quelle familiari (ibid.)". Tuttavia, se è vero che sussiste una relazione biunivoca, per cui la vita lavorativa impatta sulla vita familiare e viceversa (Gutek -Searle- Klepa 1991), non mancano studi che mostrano come tale relazione non si traduca necessariamente in un reciproco detrimento bensì possa attivare anche interazioni di reciproco vantaggio (Barnett-Hyde, 2001). Per quanto concerne terminologia di "*negative reinforcement loop*" ci si riferisce agli studi sul conflitto come sistema di relazioni, per cui si rinvia a Meadows (1999); Korppen - Schmelzle - Wils (2008); Wright D. (2009).

l'intensità, la rigidità. Questa analisi aiuta anche ad acquisire un punto di vista superiore rispetto a quello delle rappresentazioni e delle posizioni di parte, e pertanto è tanto più efficace quanto più si sia disposti ad elaborare la situazione nell'ottica di una comprensione globale e reciproca.

Le tecniche di analisi del conflitto e di mediazione del medesimo possono essere particolarmente utili, a questo fine, come può rivelarsi utile un servizio che possa agevolare le realtà imprenditoriali, adottando appunto tecniche conciliative, ad esaminare le situazioni che le riguardano per affrontarle in modo costruttivo e volto ad un accordo fra datore di lavoro e dipendente. Ad esempio, l'esigenza di un lavoratore di poter avere maggior tempo di presenza a casa per dedicarsi ad un familiare non è necessariamente incompatibile con un contratto di lavoro *full-time*, che preveda mansioni delocalizzabili rispetto alla sede di lavoro: è un'esigenza peculiare, ma che non si pone in negazione rispetto alla doverosità di rendere determinate prestazioni lavorative, bensì richiede le stesse possano determinare la loro modalità di esecuzione in modo differente. Non si discute sul "se" delle prestazioni, ma sulla possibilità di eseguirle anche da un luogo diverso. Se ciò risulti realizzabile e non confliggente con altre, dirimenti, esigenze del datore di lavoro, la situazione è collocabile entro un confronto sulle "modalità" di esecuzione della prestazione lavorativa, nel quale gli spazi per una soluzione *win/win* possono essere ragionevolmente considerati ampi.

Ciò che è richiesto, a tal fine, però, è una lettura concettuale della prestazione lavorativa che possa orientarsi a coglierne anzitutto il senso teleologico, ossia di vederla incentrata intorno a determinati obiettivi e "cluster" di risultati, rispetto ai quali il luogo e il tempo di svolgimento del lavoro possono risultare relativamente indifferenti. Se ciò non è possibile per ogni tipo di lavoro, è tuttavia una prospettiva applicabile ad un'ampia varietà di prestazioni professionali: tuttavia, va parimenti notato che questo profilo può scontrarsi fortemente con mentalità che, ad esempio, considerino il lavoro essenzialmente come un'attività da svolgersi in un certo luogo, secondo determinati orari, non da ultimo perché ciò la rende maggiormente controllabile, incrementando la percezione psicologica, in capo al datore di lavoro, che la retribuzione del lavoratore sia effettivamente "guadagnata"<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Permane, ad esempio, come rileva Donati, una impronta culturale per la quale le proprietà e il *management* aziendali (ma lo stesso accade in molte realtà produttive, compresi gli studi professionali) tendono a valutare con maggiore importanza il tempo speso nel luogo di lavoro più che il risultato effettivamente ottenuto (Donati 2009). Coerentemente, la valutazione per obiettivi risulta meno rilevante di quella che valorizza il numero di ore trascorse al lavoro, con l'effetto di premiare non già la produttività e i risultati, quanto il presenzialismo, aspetto del quale né la realtà aziendale né tanto meno quella familiare traggono reale vantaggio, entrando così in un'interazione di tipo *lose/lose*, ovvero nella quale tutti, in fin dei conti hanno qualcosa da perdere (tranne, forse, una sensazione di controllo che tuttavia, pur

Di fondamentale importanza, peraltro, è anche il contesto comunicativo entro il quale vengono manifestate, analizzate e discusse le opposizioni e il loro controvertere, ed è per questo che l'aspetto logico della loro analisi si accompagna anche ad uno più strettamente argomentativo, dal momento che, in una struttura di relazione il modo di comunicare le reciproche istanze, pretese, esigenze e posizioni, e di comprendere quelle altrui, ricopre un ruolo determinante nella percezione che si acquisisce relativamente al conflitto stesso, al modo in cui esso è quindi pensato ed affrontato.

Esistono, va precisato, anche fattori esterni, o comunque contestuali, che possono fortemente condizionare la conciliabilità delle situazioni: essi possono intervenire a facilitare la soluzione del conflitto, o, contrariamente, a “polarizzare” le opposizioni incrementando la loro reale o percepita ampiezza, intensità e il loro “angolo di impatto” reciproco.

Per questo, l'analisi dei profili logico-argomentativi sopra indicati richiede una previa analisi del contesto in cui tali opposizioni sono collocate.

Si pensi al seguente esempio: il rifiuto, da parte del *management* di una azienda, di realizzare strutture destinate ad un asilo aziendale, può essere letto in modi diversi se collocato entro un'azienda di piccole dimensioni che non è in grado di affrontare un simile costo, e per lo più per un numero limitato di dipendenti, o se invece si tratta di un diniego opposto da un'azienda di grandi dimensioni, che ha appena speso grandi cifre per elementi di decorazione degli ambienti, o spese di pura rappresentanza. A seconda del contesto in cui collochiamo la nostra analisi, realizzare un “asilo aziendale” può risultare una richiesta più o meno realistica. Ciò non significa che il problema sia inesistente, ma che esso va contestualizzato anche per quanto concerne le possibili soluzioni e la loro sostenibilità: sicché, se dovesse permanere il problema “misure di aiuto ai dipendenti per la gestione della prole”, può darsi che irrigidirsi sulla richiesta di un asilo aziendale sia del tutto irrealistico perché esso rappresenta un costo o uno sforzo organizzativo eccessivo per una struttura imprenditoriale di piccole dimensioni. Se il terreno negoziale lo consente, si potranno pensare altre soluzioni, come ad esempio accordi con strutture esterne all'azienda ma ugualmente accessibili con facilità, e magari anche a convenzioni che possano consorziare più aziende nell'ottenere condizioni particolarmente vantaggiose presso tale struttura, o organizzare in *joint venture* servizi comuni (es. scuolabus)<sup>14</sup>.

---

corrispondente ad un bisogno psicologico di assicurazione, non risulta efficiente da un punto di vista strettamente economico) (Alesina - Ichino 2009).

<sup>14</sup> Come osserva Nicola Riva, in tempi di crisi è possibile che, soprattutto in casi di organizzazioni di piccole dimensioni, con risorse limitate, l'intervento a sostegno della conciliazione famiglia-lavoro possa subire rallentamenti o arrestarsi. Egli parimenti cita casi nei quali la recessione non ha sospeso tali politiche, bensì le ha riorganizzate alla luce

Saper leggere il contesto in cui si ambienta un problema si rivela molto importante per comprenderne anche le dinamiche relazionali (si pensi al ruolo che possono giocare, ad esempio, eventuali consulenti esterni, o le rappresentanze sindacali), o eventuali aspetti culturali che possono influenzare il clima lavorativo o, in generale, incidere sulla mentalità del tessuto interpersonale di riferimento (si pensi alla tipologia di lavoratori presenti, intesa in termini sia di livello di istruzione, che di età media, o di origini culturali)<sup>15</sup>.

Pensare adeguate strategie e misure di conciliazione famiglia-lavoro richiede un'adeguata lettura del contesto in cui tali iniziative vanno collocate, il quale, non da ultimo, richiede anche di comprendere le tipologie di lavoro svolte: il tele-lavoro, ad esempio, o forme di flessibilità oraria particolarmente estesa, sono misure adatte a certi tipi di attività, non ad altre, che invece richiedono orari rigidi e prestabiliti, o una necessaria presenza fisica del lavoratore nel luogo dove è chiamato a svolgere la sua attività. Vale però, parimenti, anche ciò che è già stato osservato: molte attività – concentrate intorno ad obiettivi – possono essere svolte anche in ambienti diversi da quello di lavoro, e non è escluso che il consentire una maggiore flessibilità al lavoratore non possa comportare vantaggi anche al datore di lavoro, che, ad esempio, può risparmiare costi di struttura (riscaldamento, luce, disinfezioni), e in epoca di rischi sanitari, contenere anche le situazioni che possono generare profili emergenziali, legati ad esempio a quarantene.

Saper leggere il contesto di riferimento significa anche vedere le interazioni potenzialmente o attualmente conflittuali come un sistema di relazioni, e saper cogliere che l'insieme di queste relazioni incide in modo determinante sulla “salute” di più ambienti, distinti ma interconnessi: quello della famiglia, quello dell'ambiente di lavoro; quello della comunità e dell'ambiente sociale in cui i due fattori precedenti sono collocati.

Gli studi più attenti in materia di *conflict resolution* insegnano a saper cogliere le reti di relazioni e le interazioni che sussistono tra “sistemi” apparentemente chiusi ma in realtà permeabili fra loro: la poca serenità in famiglia si riverbera al lavoro e viceversa, genera spesso conflitto, e quest'ultimo, soprattutto se non costruttivamente gestito, provoca una grande dispersione di energie (in senso lato) che potrebbero diversamente e più produttivamente essere incanalate.

Se da un lato è facile immaginare che, sul versante imprenditoriale e manageriale si possa sostenere che “in tempi di crisi” non v'è spazio per

---

delle rinnovate esigenze: ciò è avvenuto dove esse erano già state ritenute un “elemento costitutivo della strategia organizzativa” delle risorse umane (Riva 2013: 576).

<sup>15</sup> Si vedano, sul punto, gli approfondimenti proposti in Stuart-Mill (1995).



misure che, per quanto comprensibili, risultano accessorie e troppo onerose, dall'altro lato bisogna parimenti rilevare che la "crisi" non è individuabile solo in fattori strettamente monetari, ma investe, più in generale, il senso di fiducia reciproca e di fiducia nel futuro, come emerge anche dal fatto che l'Italia ha tassi negativi di crescita demografica (fattore non poco incisivo sui consumi, ad esempio), e una situazione di generale affievolimento della solidità dei legami interpersonali, sociali e giuridico-economici, che impatta in modo permeabile sull'ambito dell'intrapresa economica, della famiglia, del *welfare*.

### **5.3. Alcuni spunti in margine a *Getting to Yes*.**

La metodologia elaborata, a partire da fine anni '70, entro lo *Harvard Negotiation Programme*, è divenuta riferimento obbligato per una molteplicità di ambiti, teorici e pratici. Come è noto, il metodo della *principled negotiation* si basa su cinque principi operativi fondamentali: (1) Separare la persona dal problema; (2) Spostare l'attenzione sugli interessi, più che sulle posizioni; (3) Favorire la ricerca creativa di opzioni di mutuo vantaggio; (4) Cercare criteri obiettivi di selezione delle opzioni; (5) Conoscere e soppesare le alternative all'accordo negoziato (nei termini di migliori e peggiori alternative, ovvero BATNA e WATNA) (Fisher-Ury-Patton 1991). In questa sede non si può soffermarsi che sui primi due principi metodologici, attraverso una breve digressione: l'obiettivo, tuttavia, non è quello di un'indagine approfondita, quanto di mostrare come l'accorgimento metodologico, incidendo sul "modo di guardare" un possibile problema, risulti determinante nell'orientare verso la ricerca di una soluzione idonea a comporre, e non già a contrapporre.

#### *Separare la persona dal problema*

Avvicinandoci all'oggetto del presente studio, la separazione dei profili personali da quelli più strettamente fattuali del problema non significa asserire l'irrelevanza dei primi o pretendere un conflitto gerarchico tra questi e i secondi. Tenere distinti i problemi serve, piuttosto, a comprendere quali interessi e moventi possano spingere i soggetti coinvolti verso determinate direzioni, e quindi indirizzare l'analisi della situazione verso la ricerca di soluzioni idonee a comporre in modo adeguato le esigenze palesatesi sul campo. Sicché, ad esempio, nel caso di Sempronio che accumula ritardi nell'ingresso al lavoro, recuperando però con straordinari, conoscere il motivo del suo comportamento può risultare di fondamentale importanza, ad esempio, per capire se ciò derivi da scarsa attitudine alle regole, o dalla presenza di problemi familiari, legati ad esempio all'assistenza di una persona ammalata. Un'attitudine rigida verso il suo problema – che verosimilmente

è già fonte di stress e quindi anche può incidere negativamente sulla *performance* lavorativa della persona stessa – può portare il dipendente ad una disaffezione nei confronti dell'azienda e del lavoro, rispetto alla quale può orientarsi ad un atteggiamento di “minimo sindacale”, in cui l'utilizzo di eventuali permessi o giorni di malattia, o un'applicazione “fiscale” dell'orario di lavoro, vengono orientati ad ottenere spazi per risolvere il proprio problema. Parimenti, offrire al lavoratore un approccio più flessibile verso i suoi stessi orari può portare ad una maggiore percezione di “co-appartenenza” ai reciproci interessi, e quindi favorire una spontanea disponibilità ad una volontaria maggiorazione del proprio carico orario o di lavoro “in cambio” dell'attenzione ricevuta. Non si può pretendere, strategicamente, che tali risultati siano garantiti, ma un atteggiamento eccessivamente formalistico da ambo le parti può certamente produrre conseguenze negative sul rapporto esistente.

Occorre, tuttavia, che vi sia un'adeguata sensibilità per cogliere quali interessi possano soggiacere dietro alla presenza di un rapporto fra lavoratore e datore di lavoro orientato alla mutua comprensione e collaborazione. Il fatto che essi non siano sempre facilmente “rappresentabili” sul piano economico-materiale non agevola, ma ciò non significa che non si tratti di utilità apprezzabili e tangibilmente capaci di incidere in senso positivo anche su aspetti strettamente economici (come mostrano, fra gli altri, gli studi di Argyle 1989; Wright-Staw 1998; Jundt-Hinsz 2001; Isen-Reeve 2005; Tsai-Chan-Liu 2007).

Proprio per questo è utile dirigersi ad esaminare il secondo principio harvardiano, che spinge ad un'analisi attenta degli interessi soggiacenti alle questioni oggetto di negoziazione conciliativa.

*Separare le posizioni dagli interessi.*

Come ci aiutano a comprendere Fisher, Ury e Patton, nell'ormai celeberrimo “*Getting to Yes*”, mentre una posizione è la formalizzazione di un obiettivo che una persona intende conseguire, l'interesse è il motivo, la preoccupazione o il fine sottostante a tale formalizzazione. Tenere distinti le posizioni e gli interessi nasce da una serie di constatazioni, di matrice esperienziale, che è molto utile tenere a mente: (a) solitamente ogni questione potenzialmente o attualmente conflittuale si gioca intorno ad una molteplicità di interessi, la cui analisi e conoscenza giova per comprendere meglio i contorni della questione stessa, così come gli spazi di negoziabilità (venire incontro ad interessi altrui può agevolare un atteggiamento speculare riguardo ai propri); (b) non è necessario avere interessi comuni per trovare una soluzione che consenta di contemperarli; (c) più si comprende degli interessi propri e

altrui, più ci si mette in condizione di trovare soluzioni capaci di produrre soddisfazione mutua e durevole.

Tornando all'esempio di Sempronio: il suo interesse non è "arrivare tardi al lavoro", ma "poter fruire di orari meno rigidi per accompagnare in ospedale un proprio congiunto malato"; se l'interesse del datore di lavoro è quello non tanto di "far rispettare una regola formale sugli orari", quanto di "garantire che Sempronio possa comunque svolgere in modo adeguato le sue mansioni quotidiane", l'elemento comune "flessibilità" (di orari o di localizzazione del lavoro), se praticabile, consente di tenere insieme i due interessi senza che essi siano comuni.

Un interesse comune, invero, sussiste, collateralmente rispetto ai due principali, e può essere individuato attraverso un'analisi dei profili immateriali che si giocano entro la relazione di lavoro: Sempronio ha interesse a non essere troppo stressato, e anche ad un clima lavorativo che non gli risulti poco sereno, in un momento già non facile; ma anche l'azienda presso cui lavora, a ben pensare, ha interesse a prevenire il formarsi rapporti tesi con un proprio dipendente, e ad evitare che lo stress di quest'ultimo possa produrre effetti negativi sulla sua stessa efficienza, produttività, e sul clima lavorativo.

Questo richiede, tuttavia, una cultura manageriale sufficientemente attenta e consapevole del fatto che un buon clima di lavoro non costituisce solamente un tratto "etico", bensì un interesse stesso dell'azienda, in termini di: produttività; apporto personale dei dipendenti; attrattività di futuri dipendenti; senso di coesione e di co-appartenenza del dipendente all'azienda stessa<sup>16</sup>.

#### **5.4. *Conflict transformation*: la armonizzazione come occasione per realizzare equilibri stabili e sostenibili.**

Se è inevitabile evidenziare la portata etica di un'attitudine verso il lavoro che possa porsi in termini conciliativi fra vita professionale, personale e familiare, è evidente che l'istanza in questione non risponde ad un afflato filantropico, ma risponde anche ad elementi di utilità, economicamente apprezzabili, ma spesso difficili da cogliere perché corrispondono a beni immateriali, raramente rappresentabili in voci di bilancio, eppure tangibilmente incidenti su elementi essenziali anche per l'efficacia e l'efficienza di una struttura organizzativa. Fattori come il logorio da stress, la conflittualità latente, la perdita di *commitment*, il senso di contrapposizione

---

<sup>16</sup> Studi scandinavi, in particolare, hanno evidenziato che un clima lavorativo più sereno e quantitativamente non probante si traduce in un aumento della qualità del lavoro stesso, a beneficio quindi sia del lavoratore che del datore di lavoro. Cfr. Niemistö (2011); Piensoho – Maarit Ojala – Mattila – Aalto-Kallio – Känslä (2007).

fra istanze del datore di lavoro e del lavoratore, sono elementi che a vario titolo e in vario modo incidono sulla produttività, sulla vivibilità, e, in ultima istanza, anche sull'efficacia dell'azione di una realtà economica complessa.

Per questo, appare particolarmente utile volgere lo sguardo al contributo concettuale della *conflict transformation* (Galtung 1996; Fisher – Ury – Patton 2000; Kraybill 2000; Lederach 2003 e 2005; Reggio 2017; Cannito 2017), la quale si incentra su alcune considerazioni prospettiche di significativa importanza: (a) Il conflitto fa parte dell'esperienza umana. Non necessariamente esso è unicamente aperto a manifestazioni distruttive. Esso può rivelare una forza dinamica che spinge verso la ricerca di nuove sintesi fra posizioni apparentemente contrapposte, aiutando a realizzare equilibri migliori rispetto a situazioni precedenti; (b) il conflitto è un fenomeno complesso e relazionale. Esso coinvolge più aspetti sotto molteplici profili (es. logico, giuridico, economico, sociale, argomentativo) e con declinazioni differenti, che impattano in modo diverso sulla vita delle persone e delle organizzazioni sociali; (c) non tutte le questioni intorno a cui si radica e manifesta un conflitto sono strutturate nello stesso modo, ossia con la medesima ampiezza, problematicità, spazio per la ricerca di soluzioni conciliative. Ciò richiede anche un'analisi che coinvolge sia il contesto del conflitto, sia profili logico-argomentativi entro cui si sviluppano le sue declinazioni; (d) possono esistere fattori contestuali, endogeni ed esogeni, capaci di porsi come catalizzatore o, per converso, come ostacolo per la ricerca di soluzioni conciliative. Rendersi conto di questi fattori può essere determinante; (e) la metodologia e l'approccio con cui si affronta il conflitto (es. modalità competitiva; modalità compromissoria; modalità conciliativa) contribuiscono in modo rilevante a determinare la percezione del conflitto stesso da parte dei soggetti coinvolti, influenzando sulla possibilità di giungere a soluzioni adeguatamente capaci di comporre le varie esigenze presenti sul campo.

Il tema *smart working* costituisce un laboratorio molto interessante per testare la capacità di pensare l'armonizzazione fra elementi potenzialmente o attualmente contrastanti: non da ultimo perché esso rappresenta lati ambigui e criticità che non lo rendono – in quanto tale – una soluzione “buona ed auspicabile”, bensì una “modalità possibile” di organizzazione del lavoro che può rispondere ad esigenze conciliative, o, diversamente, può riproporre logiche non armonizzanti in forme differenti da quelle tradizionali. L'uso del telelavoro in modo non adeguatamente organizzato può produrre, infatti, ulteriore *stress* e perdita di coordinamento; il ricorso a tale misura in modo non adeguatamente parametrato ad obiettivi sostenibili, e disciplinato a mutua tutela di lavoratore e datore di lavoro, può rappresentare uno strumento per eludere la prestazione lavorativa, o, all'opposto, una modalità

di lavoro particolarmente invasiva e poco sostenibile, a detrimento della vita personale e familiare.

## **6. Conclusioni: Cambiare “lenti”. La conciliazione famiglia-lavoro non è beneficenza ma buona efficienza.**

Come osserva Mazzucchelli, “è (...) necessario sgomberare il campo da un grosso equivoco: la filosofia che muove, o che dovrebbe guidare, ogni intervento aziendale, si fonda sul riconoscimento del vantaggio competitivo dell’investimento nella conciliazione, o meglio, sul fatto che conciliare famiglia e lavoro non sia solo una necessità, ma soprattutto un’opportunità in grado di produrre benefici sia alle persone sia alle organizzazioni. L’analisi della sola letteratura aziendale rivela, infatti, come l’intenzione di impegnarsi nella conciliazione possa trovare, per l’azienda, una solida giustificazione anche di natura economica” (Mazzucchelli 2011: 10).

Il fatto che i profili di interesse che possano fornire tale giustificazione non siano sempre visibili o percepibili, per una molteplicità di fattori – culturali, giuridici, di relazioni aziendali o sindacali, legati al contesto e alle dimensioni dell’impresa – non significa che essi non costituiscano finalità meritevoli di essere perseguite, bensì che occorrono idonee “lenti” per cogliere questi aspetti, di modo che tali profili possano entrare a pieno titolo fra le voci rilevanti esaminate per la determinazione di strategie economiche e di organizzazione aziendale<sup>17</sup>.

Occorre, per questo, cambiare “lenti”, e indossare “occhiali” che consentano di vedere aspetti che, trascurati, costituiscono una perdita di opportunità anche imprenditoriale. Può essere utile inquadrare la questione secondo l’approccio strategico proposto dalla *stakeholder-view* (Freeman 1984 e 1994; Waddock 2004), e leggere, da un punto di vista della gestione aziendale, la conciliazione famiglia-lavoro come “un’efficiente, innovativa e produttiva politica di gestione delle risorse umane” (Mazzucchelli 2011: 18).

In quest’ottica, buone politiche di conciliazione possono essere capaci di generare benefici superiori ai costi sia per l’azienda sia per gli *stakeholders*, sicché, in una prospettiva imprenditoriale, intervenire a sostegno della conciliazione famiglia-lavoro può costituire una forma di “investimento economicamente valido in quanto capace di assicurare un rientro superiore ai costi” (Ibid.). Ciò, ovviamente, purché ci si sappia collocare in una

---

<sup>17</sup> Ciò richiede, a ben vedere, anche che si adottino adeguati criteri per la stima dell’efficienza economica, parametrica e non parametrica, e adeguati a cogliere anche profili di eterogeneità. Cfr., per una disamina approfondita, da un punto di vista microeconomico, Perali 2000, in particolare pp. 79-139.

prospettiva ampia sia in termini di distensione temporale, sia nella chiave di lettura di vantaggi e svantaggi, materiali e immateriali.

Studi specifici in questo ambito rivelano, infatti, che:

- Le persone che possono usufruire di forme di flessibilità lavorativa, soffrono meno l'interferenza del lavoro sulla loro famiglia, e viceversa, presentano maggiori indici di soddisfazione, direttamente proporzionali a quelli di produttività (*Families and Work Institute*, 2007; Chinchilla – Poelmans 2012);
- Esiste una correlazione fra efficaci politiche di conciliazione famiglia-lavoro e la salute e il benessere personale dei dipendenti. Ancor più della contrazione del numero di ore spese al lavoro, una maggiore autonomia e controllo nella gestione del proprio lavoro e la flessibilità dello stesso sono infatti elementi che riducono lo *stress* (Ganster – Fox –Dwyer 2001);
- Alcuni studi hanno dimostrato come l'introduzione di flessibilità lavorativa comporti una riduzione dello stress anche del 70% (WFC Resources 2006).
- Se nel breve termine lo *stress* può portare ad un apparente maggiore efficienza, nel medio-lungo termine, il lavoratore che è troppo sotto pressione ha maggiore probabilità di commettere errori, di esporsi a problemi di salute psicologica o fisica, o anche a forme di dipendenze, e più in generale è più propenso ad istituire relazioni conflittuali, a scapito del clima complessivo dell'ambiente di lavoro.

Dal lato dell'impresa, occorre ribadire che l'analisi puntuale dei costi/benefici risponde a fattori di complessità maggiori e che non possono essere affrontati in questa sede, ma che non inficiano il fatto che politiche di conciliazione di famiglia-lavoro possano produrre risultati apprezzabili sul piano economico, e in particolare volti a:

- Implementare le *performances* finanziarie e il valore generato. Studi – condotti, va detto, nel contesto di società per azioni – mostrano come le aziende attente a tali politiche presentino una produttività media anche significativamente maggiore rispetto ad altre che trascurano le *policies* di *work-family conciliation*. (Si veda, ad esempio, Lau 2000; Jundt – Hinsz 2001; Isen – Reeve 2005).
- Aumentare l'indice di soddisfazione dei lavoratori, i cui esiti apprezzabili sul profitto aziendale si rendono visibili, ad esempio, nella riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi (Galinsky-Bond-Hill 2004).
- Incrementare la capacità di attrarre e trattenere talenti (*Business and Professional Women's Foundation* 2006). Ne consegue una sensibile diminuzione del *turnover*, che se da un lato può essere fatto oggetto, anche in gestioni spregiudicate dei profili giuslavoristici, di precise scelte speculative aziendali, dall'altro presenta, nel medio-lungo termine, evidenti costi, legati ad una molteplicità di fattori: la formazione del personale; la perdita di competenze acquisite; il clima di precarietà avvertita, a discapito della collaborazione interna fra colleghi; la potenzialità di generare contenzioso.

- Migliorare, come si è già detto, il livello di produttività dei lavoratori (Pruchno – Litchfield - Fried 2000; Tsai – Chen – Liu (2007)).

Quanto osservato richiede, nuovamente, un'adeguata sensibilità nel saper leggere la situazione umana ed organizzativa che l'azienda vive, non solo come organizzazione produttiva di beni ed attività, ma anche, e necessariamente, come una comunità di persone, che, pur orientata a un fine economico, vive e si struttura intorno a relazioni intersoggettive, e che dal loro benessere e dalla loro corretta impostazione può trarre molteplici vantaggi.

Ciò vale ad orientare non tanto risposte definitive in tema di *smart working*, quanto piuttosto scenari di indagine volti a vagliarne i vantaggi, le criticità, i margini di sviluppo e di affinamento. Le risposte, tuttavia, possono significativamente variare a seconda della lente di osservazione, come il presente studio ha cercato di mostrare.

Infatti, un momento come quello causato dalla crisi del Covid-19, avendo portato ad un ampio ricorso allo *smart working* dettato da condizioni emergenziali, e non sempre quindi all'esito di ponderate e sperimentate scelte del datore di lavoro, ha offerto anche l'occasione per rilevare alcuni profili problematici del telelavoro e di comprendere come esso non sia una misura positiva "in sé e per sé", ma lo sia solo in ragione di precisi obiettivi e di un'adeguata indagine che abbia al centro la tutela di determinati beni ed interessi, che agiscano sia da principio-guida che da fattore delimitativo. Infatti, se non ben ponderato anche sulle esigenze della persona e se non adeguatamente organizzato in modo da armonizzare diversi interessi e bisogni in gioco, lo strumento in questione può rivelarsi non efficace e non adeguato sia per il datore di lavoro che per il lavoratore: sono questi, ad esempio, i casi in cui il primo avverte una perdita di efficienza della prestazione lavorativa (dovuta ad assenteismo, carenza di coordinamento, mancanza di concentrazione), e il secondo, lungi dal trarre beneficio dalla flessibilità dello *smart working*, ne avverte la pervasività e la poca adeguatezza (sentendo di "non staccare mai", avvertendo la sfera privata continuamente invasa dal lavoro in spazi, tempi e pensieri, trovandosi a provare isolamento e solitudine per assenza di contatto con i colleghi e con il pubblico).

Riprendendo la prospettiva di indagine enucleata sin dalle prime mosse del presente scritto, occorre, insomma, comprendere che lo *smart working*, essendo una *modalità* di organizzazione del lavoro, e non già un fine, costituisce un mezzo e in quanto tale va sempre rapportato a principi e finalità, del lavoro inteso come "prestazione" ma anche come dimensione in cui si esplica la persona umana, e che deve potersi al meglio armonizzare con altri spazi e dimensioni che costituiscono aspetti fondamentali della vita, pur senza perdere di vista le necessarie considerazioni legate all'utilità e alla

sostenibilità economica. Si tratta di un “conciliare” che, per certi aspetti, può risultare anche un “riconciliare” ambiti dell’esperienza troppo spesso letti entro una cornice di inevitabile quanto logorante conflittualità, della quale non sono sempre adeguatamente colti – soprattutto in un’ottica sistemica e di largo respiro – i molti esiti di tipo *lose/lose*.

L’auspicio è di aver mostrato, in questa sede, come una chiave di lettura armonizzante, orientata ad un ideale *win/win/win*, non corrisponda ad utopia o filantropia, ma spesso possa rappresentare un’occasione per coniugare efficacia, efficienza e sostenibilità, anche personale e relazionale: fattori che, se non debitamente considerati nelle loro reciproche implicazioni, rischiano non solo di produrre pericolosi unilateralismi ma anche di generare, nel medio-lungo termine, delle vere e proprie eterogenesi dei fini.

## **Bibliografia**

- Apps, P. and R. Rees. 2009. *Public economics and the household*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyle, M. 1989. «Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on job performance». In *How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not*, eds by Ruut Veenhoven. Rotterdam: Universitaire Pers.
- Atkinson, A.B. 1996. «The Case for a Participation Income». *The Political Quarterly* 67(1): 67-70.
- Atkinson, A.B. 2015. *Inequality. What Can Be Done?* Harvard University Press.
- Barnett, R.C. and J. Hyde. 2001. «Women, men, work, and family». *American Psychologist* 56: 781-796.
- Becker, G.S. 1965. «A Theory of the Allocation of Time». *Economic Journal* 75(299): 493-517.
- Becker, G.S. 1981. *Treatise on the Family*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Boccia S., W. Ricciardi W. and J.P.A. Ioannidis. 2020. «What Other Countries Can Learn From Italy During the COVID-19 Pandemic». *JAMA Internal Medicine*.
- Boeri, T. e A. Caiumi. 2020. «Lavori che possiamo continuare a svolgere». HYPERLINK “C:\\Users\\prlfr10\\Desktop\\tecnologie familiari reggio\\Lavoce.info”Lavoce.info, <https://www.lavoce.info/archives/64486/lavori-che-possiamo-continuare-a-svolgere>



- Bosoni, M. L. 2013. *Conciliare paternità e lavoro. Casi di studi aziendali*. Milano: Vita e Pensiero
- Bottani, G. e S. Lanzaro. 2011. *People First! La dimensione del bilanciamento fra vita personale e professionale: nuove prassi italiane*, ICSR 2011.
- Business and Professional Women's Foundation. 2006. *Raising Profits and Potential - 2006 NES Report*. Washington: BPW Foundation.
- Caiumi, A. and e F. Perali. 2015. «Who Bears the Full Cost of Children? Evidence From a Collective Demand System». *Empirical Economics* 49: 33-64.
- Campbell Clark, S. 2000. «Work – family border theory: a new theory of work – family balance». *Human Relations* 53, 6: 747-770.
- Campi, A. (a cura di), 2020. *Dopo. Come la pandemia può cambiare la politica, l'economia, le comunicazioni, le relazioni*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Caruso, R. e D. Palano (a cura di). 2020. *Il mondo fragile. Scenari globali dopo la Pandemia*. Milano: Vita e Pensiero.
- Charlesworth, A. 2009. *The Digital Revolution*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Chinchilla Albiol, N. y S. Poelmans, 2012. *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional*. Navarra: IESE.
- Cooley, J.W. 2006. *The Mediator's Handbook. Advanced Practice Guide for Civil Litigation*, Boulder (CO): National Institute for Trial Advocacy Press.
- Cortese, C.G. e D. Cipolletti. 2015. «Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment». *Personale e Lavoro*, 563: 12-20.
- Crespi, I. and G. Rossi, 2012. *Balancing work and family care: European experiences*, Milano: FrancoAngeli.
- Den Dulk, L., P. Peters and E. Poutsma. 2012. «Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics». *The International Journal of Human Resource Management* 23, 12: 2785-2808.
- Donati, P. 2005. «Quale conciliazione tra famiglia e lavoro? La prospettiva relazionale». In *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie*, a cura di P. Donati. Milano: San Paolo.
- Donati, P. 2009. «La conciliazione famiglia-lavoro: un nuovo scenario di sussidiarietà per le buone pratiche». In *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese: costruire e governare nuove reti*. Milano: FrancoAngeli: 17 – 42.

- Donati, P. 2011. *Relational Sociology. A New Paradigm for the Social Sciences*, London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Donati, P. 2012. *Famiglia Risorsa della Società*. Bologna: Il Mulino.
- Donati, P. 2019. *Scoprire i Beni Relazionali. Per Generare una Nuova Socialità*. Soveria Manelli: Rubbettino Editore.
- Donati, P. e R. Solci. 2011. *I Beni Relazionali*. Milano: Bollati Boringhieri Editore.
- Donini, A. 2015. «Mercato del lavoro sul web: regole e opportunità». *Diritto delle relazioni industriali* 25 (2): 433-458.
- Donini, A. 2018. «Tecniche avanzate di analisi dei dati e protezione dei lavoratori». *Diritto delle Relazioni Industriali* 28 (1): 222-244.
- Esping Andersen, G. 2002. *Why We Need a New Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- Esping-Andersen, G. 2009. *The Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles*. Cambridge-Malden, MA: Polity Press.
- Faldetta, G. 2008. *Corporate family responsibility e work-life balance*, Milano: FrancoAngeli.
- Families and Work Institute. 2007. *National Study of the Changing Workforce*.
- Fisher, R., W. Ury e B. Patton. 1991. *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In* (Second Edition), New York: Penguin Books.
- Floridi, L. 2014. *The Fourth Revolution. How the Infosphere is Reshaping Human Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Floridi, L. 2015. *The Onlife Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer Open.
- Foucault, M. 2004, *Naissance de la biopolitique: cours au Collège de France (1978-1979)*. Paris: Gallimard & Seuil.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R.E. 1994. «The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions». *Business Ethics Quarterly* 4, 4: 409-421.
- E. Galinsky, E., J.T. Bond and J. Hill, 2004. *When Work Works: A Status Report on Work Flexibility: Who has it? Who wants it? What difference does it make?* New York: Families and Work Institute.
- Galtung, J. 1996. *Peace by Peaceful Means. Peace and Conflict. Development and Civilization*, London: Sage.
- Ganster, D.C., M.L. Fox and D.J. Dwyer, 2001. *Explaining employees health care costs: a prospective examination of stressful job demands, personal*

- control, and physiological reactivity. *Journal of Applied Psychology* 86, 5: 954-964.
- Giddens, A. 1991. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity.
- Grave, B. 2012. *Reconciliation of work and family life in four different welfare states*. Roskilde: Roskilde University Press.
- Greco Morasso, S. 2011. *Argumentation in Dispute Mediation: a reasonable Way to handle Conflict*. Amsterdam-Philadelphia: John Benjamins.
- Guigoni, A. e R. Ferrari (a cura di), 2020. *Pandemia 2020. La vita quotidiana in Italia con il Covid-19*. Danyang: M&J Publishing
- Gutek B. A., S. Searle and L. Klepa. 1991. «Rational versus gender role explanations for work–family conflict». *Journal of Applied Psychology* 76: 560-568.
- Honorati, C. 2007. «Verso una competenza della comunità europea in materia di diritto di famiglia?». In *La famiglia nel diritto internazionale privato comunitario*, a cura di S. Bariatti. Milano: Giuffrè.
- Hrynshyn, D. 2017. *The Limits of the Digital Revolution: how Mass Media Culture Endures in a Social Media World*. Santa Barbara, California: Praeger.
- Isen, A.M. and J. Reeve. 2005. «The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control». *Motivation and Emotion* 29:297–325.
- Jundt, D. and V. B. Hinsz, 2001. *Are happier workers more productive workers? The impact of mood on self-set goals, self-efficacy, and task performance*. Paper presented at the annual meeting of the Midwestern Psychological Association, Chicago.
- Korppen, D., B. Schmelzle and O. Wils. 2008. «A Systemic Approach to Conflict Transformation: Exploring Strengths and Weaknesses». *Berghof Dialogue Series* 6 (Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management)
- Kraybill, R. (eds by). 2000. *Peace Skills. Manual for Community Mediators*, Weinheim: Wiley & Sons.
- Lau, R. 2000. «Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model». *International Journal of Service Industry Management* 11, 5: 422-437.
- Lederach, J.P. 2003. *The Little book of Conflict Transformation*, Intercourse (PA): Good Books.
- Lederach, J.P. 2005. *The moral Imagination. The Art and Soul of building Peace*, Oxford: Oxford University Press.

- Lucafò, F. 2007. *Il rapporto di telelavoro. Regole giuridiche e prassi contrattuali*. Milano: Giuffrè.
- Martone, M. 2018. «Lo smart working nell'ordinamento italiano». *Diritti lavori mercati* 16 (2): 293-318.
- Matteazzi, E., M. Menon e F. Perali. 2019. *Famiglia Soggetto Economico e Fattore di Protezione Dal Rischio di Povertà Materiale e Relazionale*. International Family Monitor.
- Mayer, B. 2000. *The Dynamics of Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mazzucchelli, S. (a cura di), 2011. *Conciliazione famiglia e lavoro: buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Bologna: [www.osservatorionazionalefamiglie.it](http://www.osservatorionazionalefamiglie.it)
- Meadows, D. 1999. *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Hannover, NH: Sustainability Institute.
- Menon, M., F. Perali e R. Pendakur. 2015. «All in the Family: How Do Social Capital and Material Wellbeing Affect Relational Wellbeing?». *Social Indicators Research* 124(3): 889-910.
- Melech, L. 2017. *Economics of The Family: Theories, institutions, policies and values*. Sallux, The Netherlands.
- Moore, J. 1996. *The Mediation Process*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Niemistö, M. 2011. *Work/Family reconciliation. Corporate management, family policies and gender equality in the Finnish context*, Helsinki: Edita Prima.
- Perali, F. 2000. *Microeconomia applicata*, Roma: Carocci.
- Perali, F. 1999. «Stima, Distribuzione e Decomposizione per Genere del Reddito Esteso: Metodologia ed Applicazione ad un Campione di Individui». *Economia e Lavoro* 33(3-4): 37-56.
- Perali, F. 2020. «Quale sostegno economico, sociale e istituzionale alle responsabilità familiari». In *La Famiglia nella Società Post-Familiare. Nuovo Rapporto Cisl 2020*, Edizioni San Paolo.
- Piensoho, T., E. Maarit Ojala, K. Mattila, M. Aalto-Kallio and M. Käsälä. 2007. *Reconciling work and family. Good practices from Finland, Poland and Spain*, Helsinki: Helsinki University Press.
- Plantenga, J. and C. Remery. 2009. *The Provision of Childcare Services: A Comparative Review of 30 European Countries*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Pollak, R. 2012. «Allocating Time: Individuals' Technologies, Household Technology, Perfect Substitutes, and Specialization». *Annals of Economics and Statistics* 105/106: 75-97.
- Pollak, R. 2013. «Allocating Household Time: When Does Efficiency Imply Specialization». *NBER Working Paper* No. 19178.
- Ponzellini, A.M. 2006. «Work-life balance and industrial relations in Italy». *European Societies* 8, 2: 273-294.
- Prandini, R. 2005. «I servizi all'infanzia di "terza generazione" in Italia e in Europa. Dall'accoglienza alla conciliazioni fino alle politiche per la qualità dei tempi: esempi di buone pratiche in un'ottica relazionale». In *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie*, a cura di P. Donati. Milano: San Paolo.
- Pruchno, R., L. Litchfield and M. Fried. 2000. *Measuring the Impact of Workplace flexibility, Findings from the National Work Life Measurement Project*. Boston: Boston College for Work & Family.
- Reggio, F. 2017. *Concordare la norma. Gli strumenti consensuali di soluzione della controversia in ambito civile: una prospettiva filosofico-metodologica*. Padova: Cleup.
- Reggio, F. 2020. «La krisis del coronavirus. Una sfida inattesa per l'essere umano e le società contemporanee. Considerazioni filosofico-giuridiche». *Calumet – intercultural law and humanities review* 1:118-142.
- Rescigno, P. 2000. *Matrimonio e famiglia*. Torino: Giappicchelli.
- Riva (2013): E. Riva, *Workplace work-family interventions: Italy in times of welfare state retrenchment and recession*, "International Journal of Sociology and Social Policy", 33, 9/10 2013, 565 – 578.
- Rivoltella, P. 2020. «Le sfide del digitale alle responsabilità familiari: educare le relazioni nella società iperconnessa». In *La Famiglia nella Società Post-Familiare. Nuovo Rapporto Cisf 2020*. Edizioni San Paolo.
- Roccella, M. e T. Treu, 2009. *Diritto del lavoro della comunità europea*. Padova: CEDAM.
- Roccella, M. 2013. *Manuale di diritto del lavoro*, Torino: Giappicchelli.
- Roccella, M. 2004. *Manuale di diritto del lavoro*, Torino: Giappicchelli.
- Sarra, C. 2018. «Business Intelligence ed esigenze di tutela: criticità del cd. Data Mining». In *Tecnodiritto. Temi e problemi di informatica e robotica giuridica*, a cura di P. Moro e C. Sarra. Milano: Franco Angeli: 41-63.
- Sarra, C. 2019. *Il mondo-dato. Saggi su datificazione e diritto*. Padova: Cleup.

- Săucan, D., M. Micle and A.M. Marhan, 2013. «Work-family spillover. Exploring conflict and reconciliation in a Rumanian example». *International Conference Psychological Intervention and Prevention of Conflict in Combining Personal and Professional Life*. Sofia: Academic Publishing.
- Stewart, J. and T. Milt, 1995. «Dialogic Listening: Sculpting Mutual Meanings». In *Bridges Not Walls*, eds by J. Stewart. New York: NUP: 184-201.
- Stiglitz, E., A. Sen and J. P. Fitoussi. 2010. *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, Paris. Available at <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>.
- Taylor Gooby, P. 2004. *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare*, Oxford University Press, Oxford.
- Thevenon, O. 2011. «Family policies in OECD countries: a comparative analysis». *Population and Development Review* 37, 1: 57-87.
- Toffoletto, F. 2006. *Nuove tecnologie informatiche e tutela del lavoratore. Il potere di controllo del datore di lavoro. Il telelavoro*. Milano: Giuffrè.
- Tsai, W.C., C.C. Chen and H.L. Liu, 2007. «Test of a model linking employee positive moods and task performance». *Journal of Applied Psychology* 92: 1570-1583.
- Waddock, S.A. 2004. «Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship». *Business & Society Review*, 109, 1: 5-42.
- Wall, K. 2007. «Leave policy models and the articulation of work and family in Europe: a comparative perspective». In *International Review of Leave Policies and Related Research*, eds by P. Moss –K. Wall, 80: 25-43.
- Wright, T.A. and B.A. Staw. 1998. «Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis». *Journal of Organizational Behavior* 20: 1-23.
- Wright, D. 2009. *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing Company.
- Wright, R. 2001. *Nonzero. The Logic of Human Destiny*, Pantheon Books. New York: NUP.
- Zanuso, F. 2011. *L'ordine oltre le norme. L'incauta illusione del normativismo giuridico*, in F. Zanuso – S. Fuselli (a cura di), *Il lascito di Atena*, Milano: FrancoAngeli, 39-68.

Zysman, J. and A. Newman. 2006. *How Revolutionary Was the Digital Revolution? National Responses, Market Transitions, and Global Technology*. Stanford, California: Stanford University Press.