

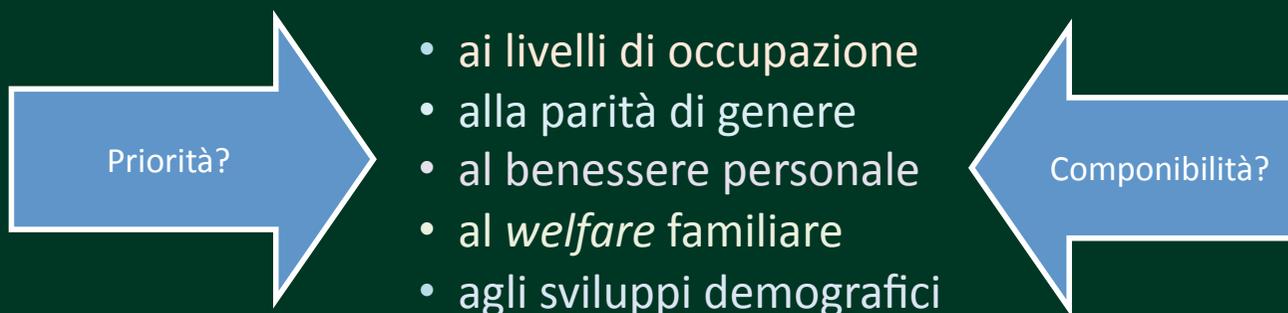
# Contrapposizioni apparenti?

Riflessioni sulla conciliazione famiglia-lavoro  
da un punto di vista delle teorie e metodologie di  
*conflict resolution*

*di*  
*Federico Reggio*

## La conciliazione famiglia-lavoro è un tema in cui intrecciano problematiche fra loro molto differenti, per quanto interconnesse

questioni relative, ad es.



- a problematiche di carattere più squisitamente economico: sostenibilità in termini di costi / convenienza in termini di benefici di *policies* orientate alla tutela dei beni sopra indicati.

esse richiedono un approccio di analisi che coinvolge differenti discipline e competenze, non sempre avvezze ad interagire

Un intreccio di “piani” tanto complesso quanto “impattante” sulla “vita” di una comunità civile e sociale sotto molteplici aspetti



“indossare le lenti” della CONFLICT RESOLUTION → Una tesi di fondo:

conciliazione famiglia-lavoro si sviluppa intorno all’esigenza di “conciliare” elementi

concepiti come (potenzialmente o attualmente) in “conflitto”.

***“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”***

(Bernhard Jansen – ex direttore, DG Occupazione, affari sociali e pari opportunità, Commissione europea).

Le trasformazioni in atto in vari ambiti (attività economiche, lavoro, strutture sociali e familiari) – soprattutto in un contesto di perdurante incertezza economica implicano il proliferare di “*social risks*” (Esping-Andersen, 2002; Taylor-Gooby, 2004).

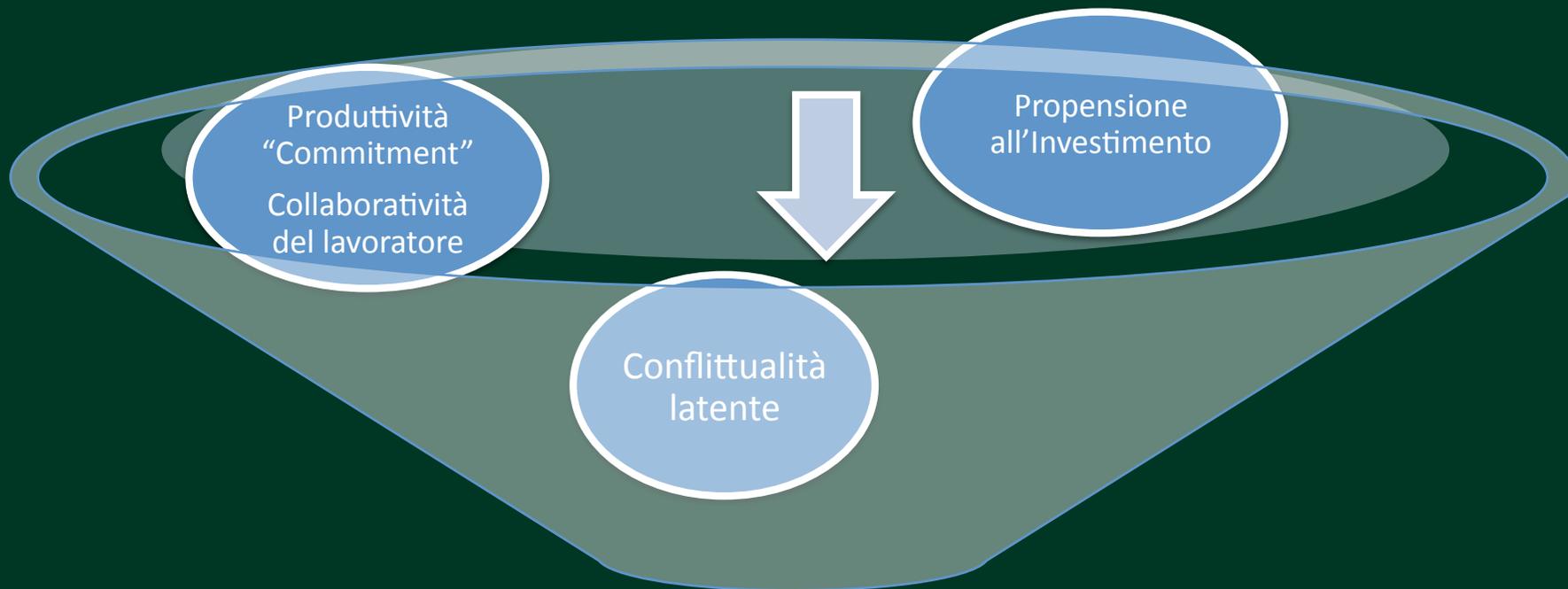


Il peso e gli effetti immediati di tali SOCIAL RISKS gravano spesso su persone e strutture interpersonali e sociali



Ma tali effetti non sono privi di IMPATTO anche sull’ECONOMIA

purché si sappia leggerne la correlazione secondo un’analisi sistemica adeguata



Sono fattori che impattano in senso lato sulla  
"salubrità" anche delle attività economico-  
imprenditoriali

*per questo aumentano a livello europeo  
e comunitario policies (soft/hard law)  
volte ad incentivare forme di  
conciliazione fra vita privata e vita  
lavorativa, che poi ciascun paese  
sviluppa nel proprio ordinamento  
seguendo diverse linee operative*

MA..

*difficile composizione fra esigenze di  
crescita economica e istanze relative  
alla sostenibilità dei sistemi di welfare,  
in un contesto di perdurante crisi  
economica: compressione dello stato  
sociale viene considerata necessaria ed  
inevitabile*

Un approccio di *conflict resolution* può rivelarsi particolarmente utile

Soprattutto in Italia dove, in assenza di riforme strutturali, iniziative di conciliazione famiglia lavoro nascono e si sviluppano in modo contestuale, “negli interstizi” della legislazione vigente, ricorrendo anche a soluzioni creative e originate dalla diretta negoziazione fra i soggetti direttamente interessati.

Questo è terreno tipico della negoziazione integrativa (Fisher – Ury – Patton 1991) o della mediazione (Mayer 2000; Cooley 2006; Reggio 2012 e 2014), che possono offrire metodologie utili a partire da azioni concrete da realizzarsi sul territorio

Supportare la conciliabilità tra vita privata/familiare e vita lavorativa non è una diminuzione dello *status* di organizzazione *for profit* delle realtà aziendali.

Non si tratta di invitare le aziende a divenire 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, anche se non immediatamente percepibili e monetizzabili

La Conflict Resolution  
ambisce, ove possibile, a  
realizzare risultati WIN / WIN



In cui si contemperano  
esigenze confliggenti  
(e magari avvertite come opposte) non  
tanto per  
cercare un compromesso ma un NUOVO  
EQUILIBRIO capace di GENERARE MUTUI  
VANTAGGI



**SFIDA**

L'istanza etica NON VA INTESA come INEVITABILMENTE CONTRAPPOSTA a  
considerazioni di carattere economico

Il ricorso a buoni strumenti di ANALISI del CONFLITTO  
e di RICERCA di SOLUZIONI MEDIATIVE

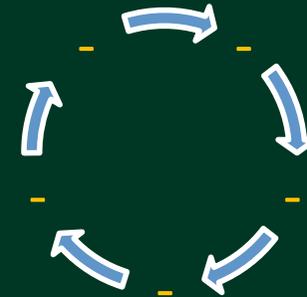
può AIUTARE a liberare da pre-comprensioni, schemi operativi e narrative  
esplicative che portino a considerare come opposte istanze talora solo  
apparentemente o non frontalmente conflittuali

## Famiglia/Lavoro: CONFLITTO in che senso?

“E’ proprio inevitabile che la combinazione fra lavoro e famiglia produca conflitto e stress? la locuzione stessa “conflitto famiglia-lavoro” si riferisce ad una difficoltà di raccordo, quando non ad una incompatibilità, fra le esigenze della vita lavorativa e quelle familiari”.

(Săucan - Micle - Marhan2013: 1)

*Siamo di fronte ad un “negative reinforcement loop” necessario?*



O di fronte ad opposizioni precostituite?  
E sono opposizioni che necessariamente generano conflitto insanabile?

E COSA INTENDIAMO per “CONFLITTO”?

## CONFLITTO in che senso? Lezioni dalla Conflict Transformation

**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;

**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;**

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.

(Galtung 1996; Fisher – Ury – Patton 2000; Kraybill 2000; Lederach 2003 e 2005; Reggio 2012 e 2014)

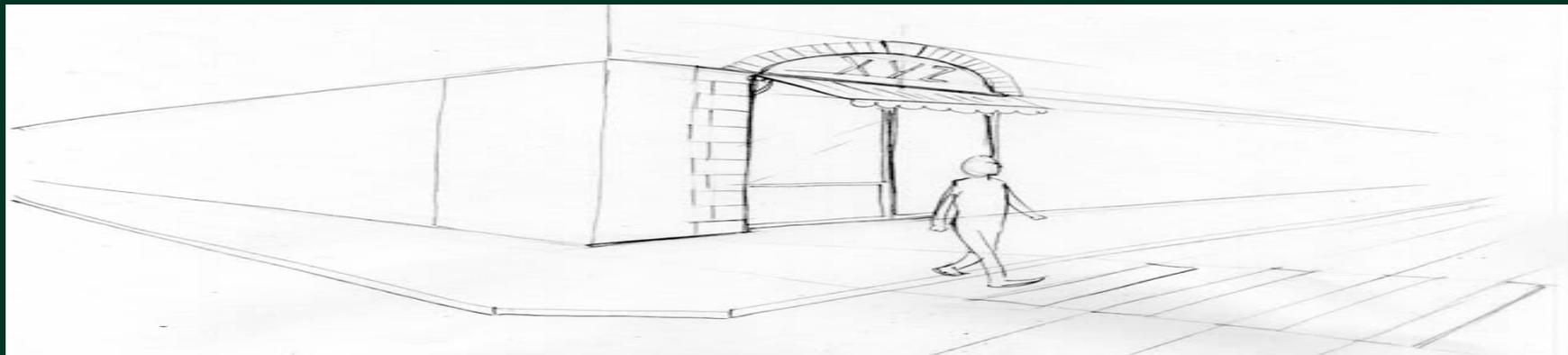
## CONFLITTO in che senso? Lezioni dalla Conflict Transformation

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

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

Ogni "conflitto" ha un proprio contesto che richiede specifica analisi e la prospettiva che si adotta nell'approcciarsi ad esso condiziona l'oggetto osservato



SPUNTI in MARGINE ad HARVARD  
Facilitating Integrative Solutions

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

(Fisher-Ury-Patton 1991).

Alcuni esempi:  
Tenere distinti LA PERSONA dal PROBLEMA

“Sempronio è arriva talora in ritardo al lavoro”

a) cattiva abitudine non giustificata?

b) ha un congiunto gravemente malato che viene da lui stesso sovente accompagnato per delle terapie in ospedale, causando ritardi nei suoi spostamenti

Il problema incide sull'organizzazione delle risorse umane, o anche solo sull'assetto di regole che presiedono gli orari di lavoro: comprendere che esso deriva da una situazione di difficoltà personale può aiutare a ridimensionare la gravità del problema, o a ricercare soluzioni utili ad affrontare il problema stesso in modo da limitarne l'impatto su entrambe le parti coinvolte.

un'attitudine rigida verso il suo problema può portare il dipendente ad una disaffezione nei confronti dell'azienda e del lavoro,

egli può adottare 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.

Alcuni esempi:  
Ragionare con attenzione agli INTERESSI e pensando a SOLUZIONI CREATIVE

Quali interessi sono in gioco?

Arrivare tardi al lavoro?  
o  
Avere orari più flessibili?

FLESSIBILITA'

“far rispettare una regola formale sugli orari ?  
o  
“garantire che Sempronio possa comunque svolgere in modo adeguato le sue mansioni quotidiane” ?

“non è necessario avere interessi comuni per trovare una soluzione che consenta di contemperarli; più si comprende degli interessi propri e altrui, più ci si mette in condizione di trovare soluzioni capaci di produrre soddisfazione mutua e durevole”.

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.

Cambiare “lenti” – non “beneficenza” ma BUONA-EFFICIENZA

L'applicazione di metodologie di CONFLICT RESOLUTION mostra anzitutto come la CONCILIAZIONE si renda POSSIBILE se CI PONIAMO nell'OTTICA di CERCARLA!

*“è quindi fin da subito 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-lavoro non sia solo una necessità, ma soprattutto un'opportunità in grado di produrre benefici sia alle persone sia alle organizzazioni” (Mazzucchelli 2011).*

Benefici alle PERSONE

Benefici alle ORGANIZZAZIONI

## Benefici alle PERSONE

saperli leggere, stimare e apprezzare entro l'organizzazione lavorativa

1. 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*);
2. 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);
3. Alcuni studi hanno dimostrato come l'introduzione di flessibilità lavorativa comporti una riduzione dello stress anche del 70% (WFC Resources 2006).
4. 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.

## Benefici alle ORGANIZZAZIONI

saperli leggere, stimare e apprezzare anche se non sono subito MONETIZZABILI

politiche di conciliazione di famiglia-lavoro possano produrre risultati apprezzabili sul piano economico:

1. Implementare le *performances* finanziarie e il valore generato. Studi 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 – Hinz 2001; Isen – Reeve 2005).
2. 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).
3. 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.
4. Migliorare il livello di produttività dei lavoratori (Pruchno – Litchfield - Fried 2000; Tsai – Chen – Liu (2007)).

## ANALISI del CONFLITTO

### IL CONFLITTO

**Coinvolge le persone e le loro relazioni sotto più, interconnessi profili (comunicativo, emozionale, deliberativo..) e riguardo a più, interconnessi aspetti (diritti, aspettative, interessi, scelte operative..)**

**CORNICE**

**Si costituisce intorno a diversi tipi di problemi.**

**Non tutti i 'temi conflittuali' sono caratterizzati dalla stessa intensità e tipologia di contrapposizione, e pertanto lasciano differenti 'marginii' per cercare una soluzione conciliativa**

**OPPOSIZIONI**

## ANALISI del CONFLITTO un modello

### Le "OPPOSIZIONI"

**INCOMPRESIONE → è davvero chiaro su cosa c'è realmente disaccordo?**

Non sempre tutto è ciò che appare. Si stanno usando termini simili con significati differenti? Si stanno utilizzando termini differenti per indicare contenuti sovrapponibili? Si stanno assumendo/presupponendo contenuti in realtà non verificati?

**CONTRARIETA' → (Quando; Come; Quanto..)**

Esiste in realtà qualche punto in comune prima della divergenza? Quale?

**CONTRADDITTORIETA' → (AUT-AUT)**

Ci troviamo di fronte a posizioni / affermazioni fra di loro totalmente incompatibili?

L'utilizzo di tecniche di CONFLICT RESOLUTION nell'ANALISI di CONTESTI e situazioni in cui si cerca una CONCILIAZIONE FAMIGLIA - LAVORO

NON SI PRESTA all'applicazione di MODALITA' STANDARDIZZATE e PRECOSTITUIITE

Ogni soluzione va rapportata al CONTESTO SPECIFICO in cui VA APPLICATA

(es. grande impresa; piccola-media impresa; rete di imprese; tipologie di lavoro e di esigenze...)

**PERTANTO è importante poter fruire a LIVELLO TERRITORIALE  
di  
servizi di ANALISI e CONSULENZA  
che possano coadiuvare nella ricerca  
della  
“MIGLIORE CONCILIAZIONE POSSIBILE”  
in ragione delle circostanze e delle esigenze del caso di specie.**

## TIPOLOGIE di SOLUZIONI 1

Soluzioni incidenti sulle modalità di esecuzione della prestazione di lavoro

1. Il lavoro *part-time* (orizzontale o verticale)
2. Lavoro ripartito, c.d. *job sharing*
3. Flessibilità oraria
4. Lavoro *term-time*
5. Banca delle ore
6. Telelavoro



Strumenti flessibili e volti a  
conciliare lavoro e  
incombenze familiari in modi  
differenti

AUT / AUT ?



ET / ET

Intervenendo sulle “modalità” di  
organizzazione del lavoro (tempo,  
luogo, disponibilità di permessi,  
modalità di svolgimento)

## TIPOLOGIE di SOLUZIONI 2

Soluzioni che consentono una sospensione della prestazione di lavoro

1. Congedi di maternità
2. Congedi di paternità
3. Riposi giornalieri
4. Permessi per malattia

ET / ET  
Intervenendo in forma sospensiva  
sulle prestazioni lavorative

Incentivi di natura economica

1. Benefit ai lavoratori: possono essere indennità, cioè misure che consentono integrazioni a livello salariale, prestiti, anticipazioni, mutui...
2. Incentivi economici alle imprese che promuovono la conciliazione

ET / ET intervenendo con misure economiche per il sostegno alle persone o alle imprese

## TIPOLOGIE di SOLUZIONI 3

### Strutture a sostegno dell'infanzia

1. Asili nido, i quali, a loro volta, si distinguono in *nidi aziendali e nidi interaziendali*,
2. Nursery e baby parking: sono spazi in azienda con la presenza di personale specializzato per custodire i figli dei dipendenti nel caso di urgenze o nel caso nasca la necessità di fermarsi al lavoro oltre l'orario previsto.
3. Colonie estive per ragazzi
4. Assistenza per anziani o disabili
5. Tagesmutter/Madri di giorno

### Punti informativi e azioni di sensibilizzazione

Strumenti per non estromettere, *de facto*, il lavoratore in congedo dalla professione

1. Supporto "durante" e al "rientro" dal congedo
2. Percorsi individuali

## L'AUDITING

Audit è uno strumento certificato a livello internazionale per introdurre nelle aziende una politica di gestione del personale orientata alla famiglia. È uno strumento che permette di avviare un processo di valutazione sistematica, documentata e obiettiva delle politiche di gestione del personale adottate in quel momento da un'impresa/struttura organizzativa. L'intento è di pervenire alla definizione condivisa di misure migliorative della conciliabilità famiglia – lavoro, da monitorare nel corso di un triennio. Il percorso si avvia con un'analisi della situazione di partenza e la definizione di misure migliorative da introdurre su cui viene siglato un formale impegno per realizzarle. In questo modo si acquisisce il cosiddetto certificato *“audit famiglia e lavoro”*.

Per ulteriori informazioni, <https://famigliavoro.regione.veneto.it/>

PILLOLE di CONFLICT TRANSFORMATION  
per (non) CONCLUDERE

i cambiamenti anche importanti non richiedono una logica (solamente) di tipo “*top-down*”, ma possano meglio “*fiorire*” direttamente, in modo “*bottom up*”, dal territorio di riferimento e dalle sue risorse interne.

Non occorre immaginare, almeno in un primo momento, grandi azioni ed investimenti per adottare politiche mirate e capaci di spronare e supportare le realtà locali nella ricerca di migliori strumenti di conciliazione famiglia-lavoro.

Può essere più utile, soprattutto in un contesto in cui risulti difficile concentrare risorse mirate per le finalità in oggetto, potenziare la capacità di fare rete, operando secondo una logica progettuale nella quale le politiche aziendali di bilanciamento famiglia-lavoro si coniugano con le politiche sociali territoriali mirate al benessere sociale.

federicoreggio@yahoo.it