



Torino

Gruppo Tetto di Cristallo

*Silvia Balocco, Giovanna Cuminatto, Silvia Giorcelli,
Maria Cristina Migliore, Maria Grazia Pellerino*

LE PRATICHE DELLE DONNE NEL LAVORO

I risultati dei focus group

1.	Premessa.....	1
2.	Il quadro occupazionale	2
3.	Le ipotesi interpretative iniziali.....	6
4.	I “Focus Group”	7
5.	I punti principali emersi dalla discussione.....	8
6.	Alcune parole chiave per sintetizzare	11
7.	Il tetto di cristallo contrapposto alla libertà di scegliere il modo di lavorare	12
8.	Le lotte delle donne nel sindacato e il femminismo negli anni ‘70.....	14
9.	Superare l’isolamento e la frammentazione delle donne nel sindacato e nelle professioni	16

1. Premessa

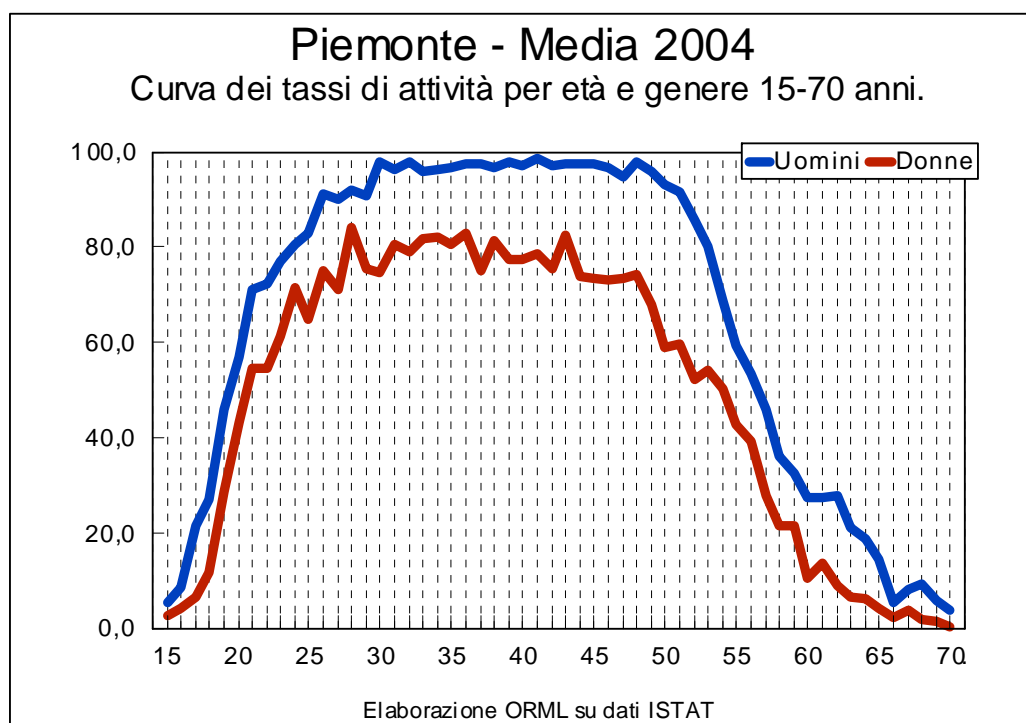
Il gruppo di lavoro “Tetto di cristallo” di Emily in Italia - Torino ha cominciato a lavorare nell’autunno 1999 sulla questione della scarsa presenza delle donne nei ruoli professionali di responsabilità e l’inadeguato riconoscimento del contributo femminile al mondo del lavoro. In questi ultimi anni, a tratti, è parso di intravedere una parziale riduzione della segregazione delle donne nelle posizioni subalterne, tale per cui alcune voci si sono levate per sostenere che essa è in via di superamento. Noi abbiamo il sospetto che così non sia e riteniamo necessario ripercorrere l’analisi della situazione. In questo documento proponiamo un aggiornamento quantitativo circa la partecipazione delle donne al mondo del lavoro nei vari settori e posizioni professionali per poi procedere ad una riflessione sul modo di lavorare delle donne per cercare di comprendere i meccanismi attraverso i quali si determina la bassa presenza femminile nei livelli gerarchici apicali. Molta letteratura dedicata alla ricerca delle ragioni della segregazione occupazionale femminile è centrata sulle pratiche discriminatorie di cui sono oggetto le donne. Nella rilettura del fenomeno noi abbiamo invece voluto dare più peso all’ipotesi che - perlomeno in parte - i motivi vadano anche ricercati nella libera scelta delle donne di non adoperarsi per arrivare a tutti i costi a posizioni professionali apicali. Incominciamo dunque con una descrizione della situazione da un punto di vista statistico, mettendo in evidenza fattori di contesto che renderebbero il lavoro delle donne particolarmente prezioso in questa fase storica. La restante parte del documento è invece dedicata ai risultati dei focus group - condotti finora dal gruppo- allo scopo di individuare i modi di lavorare delle donne. Mettere in evidenza le pratiche di lavoro delle donne contribuisce a comprendere quali

sono gli aspetti che le donne colgono come fondamentali nel lavoro e nella relazione lavoro-vita quotidiana. Al termine riportiamo una riflessione condotta con alcune sindacaliste circa le conquiste del sindacato per favorire l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro, al tempo dell'Intercategoriale delle donne a Torino, conquiste che si intrecciano con la fatica delle pratiche delle donne nel sindacato.

2. Il quadro occupazionale

In Piemonte le donne occupate sono 754mila, con un tasso di occupazione pari al 53,7%¹. Gli uomini occupati sono invece 1milione42mila con un tasso di occupazione uguale a 73%. Se però andiamo a verificare il tasso di occupazione femminile nelle classi di età centrali, osserviamo che la partecipazione delle donne piemontesi al mercato del lavoro è molto elevata (figura 1). Nel 2004 nella classe di età 35-39 anni ben i tre quarti delle donne lavorava.

Figura 1



Fonte: figura tratta dal sito dell'Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro della Regione Piemonte

Il tasso di occupazione femminile piemontese nelle età centrali appare anche superiore alla media europea², evidenziando come in Piemonte, una regione tra le più sviluppate d'Europa, la presenza delle donne nel mondo del lavoro sia molto diffusa. Nel 2004 in regioni simili al Piemonte come il Baden-Württemberg il tasso di attività è inferiore a quello piemontese (sempre con riferimento alla

¹ Questo dato significa che su 100 donne di età compresa tra 15 anni e 64 anni quasi 54 sono occupate. I dati riportati nella prima parte del paragrafo sono di fonte Istat, relativi al 2004 e tratti dal sito dell'Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro della Regione Piemonte.

² Nella classe di età 35-44 anni il tasso di occupazione femminile piemontese è pari a 74,4%, mentre nell'Unione Europea dei 25 è uguale a 70,7% e in quella dei 15 a 70,3% (Eurostat 2004).

fascia di età 25-44 anni) così come lo è nella francese Provence-Alpes-Côte D'Azur e nelle inglesi West Midlands e Essex. Tuttavia, a differenza di queste regioni europee con tassi di occupazione femminili comunque elevati – seppure inferiori a quelli piemontesi –, la nostra regione si contraddistingue per una limitata diffusione del lavoro a tempo parziale (nel 2004 su 100 donne occupate la quota di donne con contratti part time era 22,9% contro rispettivamente 45,8%, 29,5%, 45,5% e 46%), rafforzando dunque l'immagine di una partecipazione intensa e non marginale delle donne alle attività lavorative. Il numero di donne sul mercato del lavoro è poi in continua espansione dagli anni '70 ad oggi, tant'è che si parla di femminilizzazione del mercato del lavoro. Negli ultimi otto anni la dinamica espansiva femminile è stata nettamente superiore a quella maschile, la quale per gran parte del periodo ha mostrato andamenti negativi.

Da questa ampia – ed in espansione - presenza delle donne non sembrano però emergere altrettanti chiari segnali di valorizzazione del lavoro femminile, almeno per quanto riguarda quello prestato alle dipendenze di un datore di lavoro privato. Con riferimento alle imprese nel settore industriale con più di 100 addetti³, le donne continuano ad essere assunte – al contrario degli uomini – principalmente nei livelli inferiori della scala gerarchica. Ciò avviene anche in settori più femminilizzati come quello tessile, dell'abbigliamento e bancario (Osservatorio-Regionale-Mercato-del-Lavoro 2002, 40-47).

Il rapporto dell'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro del Piemonte rileva inoltre che data la forte concentrazione di donne nei livelli bassi della scala gerarchica “Non c'è da stupirsi (...) se i passaggi di livello coinvolgano le donne soprattutto nelle fasce basse della scala gerarchica, mentre nei gradini superiori arrivano in prevalenza uomini.” (2002, 42). Ciò è vero in particolare per i settori metalmeccanico, alimentare e del tessile-abbigliamento. Una situazione più equilibrata è rilevabile per le categorie dei quadri e dei dirigenti, anche se occorre sottolineare che tali passaggi coinvolgono numeri molto piccoli di donne (poche decine di persone nelle imprese con oltre 100 addetti nel settore industriale piemontese). Si tratta di un segnale positivo, ma su cui sviluppare un paio di riflessioni. La prima considerazione è che comunque ancora oltre 90% dei dirigenti e quadri sono uomini. Ed anche in un settore fortemente femminilizzato come il tessile solo il 5% dei dirigenti è donna. Come ha messo in evidenza il rapporto dell'Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro, a questi ritmi di promozione della presenza delle donne nella dirigenza, si raggiungerà una rappresentanza femminile equilibrata tra decenni. La seconda riflessione è che probabilmente i passaggi di categoria sono più equilibrati per genere nei livelli gerarchici elevati perché le donne che arrivano nella categoria immediatamente precedente a quella della dirigenza, sono già state fortemente selezionate.

Nell'area del terziario, notoriamente più femminilizzato di quella industriale, la situazione è un poco migliore grazie alla presenza del settore pubblico. Infatti è in quest'ultimo – composto da Sanità e Pubblica Amministrazione – che “... la percentuale femminile tra i dirigenti tocca il 36%, contro l'8% nei restanti comparti del terziario, e meno del 5% nell'industria.” (ORML 2002, 51). La quota di dirigenti donna è alta se comparata con il settore terziario privato e con quello industriale, ma è opportuno comparare quella percentuale con la percentuale di donne nel complesso del settore terziario pubblico per valutare se le donne sono adeguatamente rappresentate nei livelli apicali. Non abbiamo a disposizione tale informazione, ma solo quella relativa alla presenza femminile tra i quadri, un dato comunque importante dal momento che rappresenta la categoria immediatamente precedente a quella dirigenziale: tra i quadri ben 73% sono donne. Per una condizione di equilibrio

³ Tali imprese sono tenute a fornire informazioni sulla distribuzione di genere dei propri addetti nelle posizioni professionali, nel reclutamento, nelle promozioni e nell'attività formativa, in base alla legge 125 del 1991 “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”. I dati riportati di seguito sono tratti da tale fonte relativa al 1999 e analizzata dall'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro del Piemonte. Notiamo con rammarico che al momento non sono disponibili edizioni aggiornate di questa utile analisi.

e giusta rappresentatività di donne tra i dirigenti, occorrerebbe poter rilevare una percentuale analoga. Dunque anche nel settore pubblico esiste uno scarto tra la diffusione di lavoro femminile in generale e la sua presenza ai livelli apicali.

Ad ogni modo va sottolineato il fatto che nel pubblico le donne sembrano avere maggiore accesso alla dirigenza. Come evidenziato da più parti, ciò è probabilmente dovuto al fatto che i meccanismi di selezione sono in questo settore più trasparenti, caratterizzati da verifiche tendenzialmente più oggettive e meno discrezionali che nel settore privato, e con maggiori automatismi nei passaggi.

Un'ultima considerazione prima di concludere questa analisi quantitativa riguarda le tendenze registrate in questi ultimi anni: la rappresentatività delle donne nella dirigenza sta aumentando? Facendo riferimento alla situazione nazionale, per la quale si dispone di informazioni opportunamente elaborate, nel periodo 1998-2004 si rileva una lenta crescita della presenza femminile nelle posizioni dirigenziali. Nel 1998 su 100 dirigenti solo 20 erano donne. Sei anni dopo, nel 2004, la quota di donne è salita a 24. Per valutare correttamente questi valori occorre tenere conto che le donne sono meno presenti degli uomini nel mondo del lavoro. In altre parole la quota di dirigenti donne egualitaria non è 50, ma qualcosa di meno, in rapporto alla presenza delle donne nel mercato del lavoro. Nel 1998 su 100 dipendenti solo 39 erano donne, cifra salita a 42 nel 2004. In una condizione di uguaglianza la quota di dirigenti nel 1998 sarebbe quindi dovuta essere uguale a 39 invece che 20, e nel 2004 essere 42 invece di 24. Come si può constatare il numero delle dirigenti è cresciuto un poco più velocemente di quello delle dipendenti, facendo sì che la situazione si muovesse leggermente verso una condizione di uguaglianza, che tuttavia rimane molto lontana.

Ad una analisi settoriale, questo piccolo passo verso l'uguaglianza è stato leggermente più lungo nel settore industriale e più corto in quello dei servizi, pur essendo quest'ultimo tipicamente ad alta concentrazione di manodopera femminile (Figura 2)⁴.

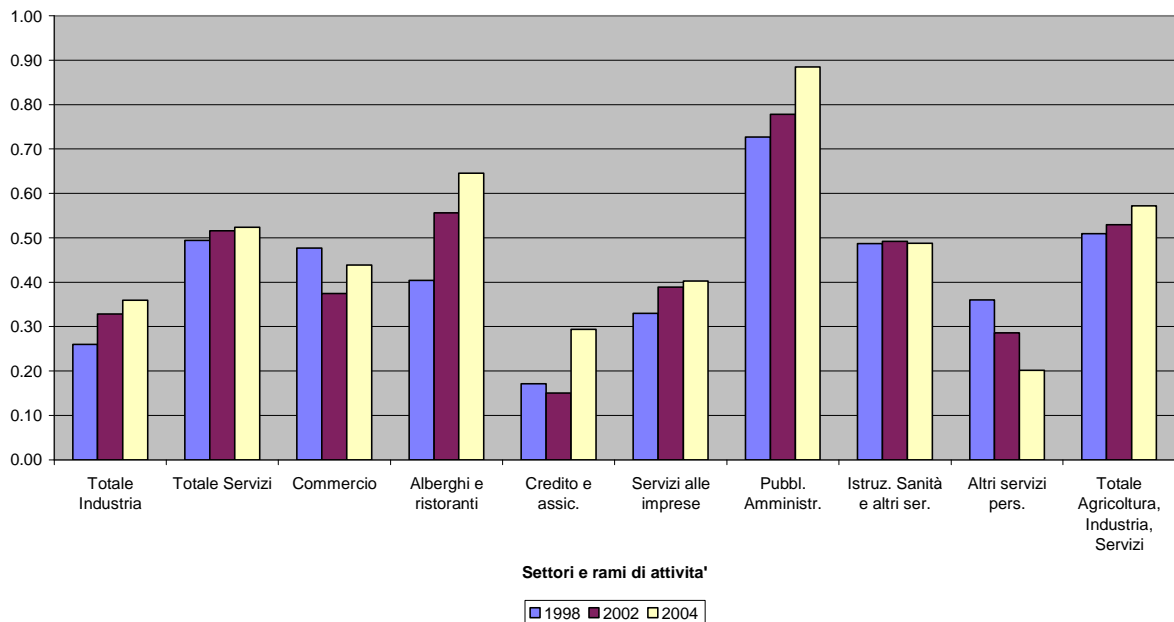
Nel periodo 1998-2004 il terziario mostra una retrocessione di posizioni nei servizi alle persone, e sostanziale stabilità nell'istruzione e sanità, rami di attività con la più elevata composizione femminile del personale (rispettivamente 62 e 72 donne dipendenti ogni 100 dipendenti).

Nel 2004 il comparto con l'indice di uguaglianza tra i generi nella dirigenza più elevato è quello della Pubblica Amministrazione con un valore pari al 0,88 (era 0,73 nel 1998), a parziale conferma che là dove esistono regole e procedure formali di valutazione per l'accesso alla dirigenza (concorsi), le donne vi accedono in maggior numero. Non è chiaro perché ciò non avvenga anche nei rami dell'istruzione e sanità, rilevanti per le donne dal momento che raccolgono ben il 37% dell'occupazione femminile del settore dei servizi.

Figura 2

⁴ L'Indice di uguaglianza tra i generi nella dirigenza rappresentato in Figura 2 è stato calcolato mettendo in rapporto la quota di dirigenti donne sul totale di dirigenti con la quota di lavoratrici sul totale di lavoratori. Si tratta di un indice di sovra/sottorappresentazione: valori uguali a 1 denotano una situazione di uguaglianza tra i generi, valori inferiori ad 1 mostrano la distanza dal raggiungimento dell'uguaglianza di genere nella dirigenza.

Indice di uguaglianza di genere nella dirigenza nei settori ed in alcuni rami di attivita' nel 1998, 2002 e 2004 in Italia



Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, Rilevazioni campionarie sulle forze di lavoro

Completa il quadro di incertezza appena delineato il dato riscontrato nel rapporto della Commissione europea per cui nell'ultimo biennio 2002-2003 in Italia il gap retributivo tra gli uomini e le donne è cresciuto del 2%, pur rimanendo tra i meno ampi dell'Unione Europea (9% contro la media europea del 16%, media appesantita in particolare dalla Gran Bretagna e dall'Irlanda con una differenza tra i due sessi del 22%).

Eppure in questa fase storica alcune dinamiche sarebbero favorevoli alla valorizzazione professionale delle donne. Infatti - a causa delle tendenze demografiche in alcune regioni del centro nord italiano - l'offerta di lavoro è in diminuzione e la domanda di lavoro non può più fare riferimento solo alle componenti del mercato tradizionalmente considerate forti (maschi e giovani). Inoltre tra i quadri vi sono già moltissime donne giovani, entrate a questi livelli intermedi perché più scolarizzate e con una migliore formazione degli uomini. In questa situazione sostenere soltanto le carriere degli uomini significherebbe sottoutilizzare risorse umane valide e aumentare il livello di discriminazione. D'altra parte anche tra gli uomini si coglie insoddisfazione per il tipo di modello dirigenziale dominante, di carattere autoreferenziale, scarsamente flessibile e lontano da una prospettiva di conciliazione con gli altri spazi di vita. In ultimo, l'organizzazione del lavoro sta cambiando e portando contenuti nuovi quali assenza di prescrittività, flessibilità e mobilità, competenza personalizzata, forza-invenzione e cooperazione. Qualche autore ha definito questi nuovi contenuti relazionali e comunicativi come il 'divenire donna del lavoro (Barcellona 2000).

Esaminata la situazione mediante l'uso delle statistiche del lavoro, abbiamo poi proceduto a ricercare chiavi di lettura che permettessero di vedere quanto vi è di scelto dalle donne rispetto alle condizioni lavorative in cui si trovano.

Il gruppo ha voluto avviare questo tipo di riflessioni per accrescere la propria consapevolezza e conoscenza e per individuare azioni utili per valorizzare il contributo femminile nel lavoro. Questi

obiettivi sono perseguiti mediante: 1) l'esame di parte della letteratura esistente, contestualmente alla condivisione e alla riflessione sulle proprie esperienze professionali 2) l'elaborazione di ipotesi interpretative, 3) la sottomissione di tale ipotesi a gruppi di discussione con donne impegnate in ruoli professionali di responsabilità, 4) l'avvio della costruzione di una rete tra donne che condividono alcuni punti fondamentali circa la lettura della situazione e le pratiche lavorative utilizzate.

In questo rapporto si presentano le ipotesi interpretative elaborate e i risultati della discussione condotta in due *focus group*.

3. Le ipotesi interpretative iniziali

Le letture hanno animato la discussione interna al gruppo per alcuni mesi (Beccalli 1999, Bombelli 2001, David & Vicarelli 1994, Di Pietro et al. 2000, Fornengo & Guadagnini 1999, Monaci 1997, Palomba 2000). Si è trattato di un percorso che partiva dai testi esaminati ma che subito si intrecciava con le esperienze e i vissuti di ciascuna. Dopo il lavoro di riflessione abbiamo cercato di sintetizzare il nostro punto di vista in alcuni concetti, in modo da poter sottoporre i risultati della nostra analisi ad altre donne. Di seguito presentiamo le ipotesi interpretative che sono state presentate ai *focus group* per la discussione.

“Il punto di partenza delle riflessioni del gruppo “Tetto di cristallo” è la consapevolezza che esiste un modello maschile nell'organizzazione del lavoro. Definiamo maschile tale modello in quanto si è sviluppato in base alla predominanza degli uomini nei luoghi decisionali e di potere nel mondo del lavoro. Riconosciamo tale modello come culturalmente dominante e riconosciamo che esso detta modi di comportamento e atteggiamenti ad esso coerenti. Uno degli aspetti caratterizzanti questo modello è di essere fatto per individui che possono e vogliono dedicare gran parte del proprio tempo e delle proprie energie al lavoro, presupponendo una separazione rigida tra vita privata e vita professionale. Come ogni modello dominante, esso spinge le persone all'adeguamento e all'omologazione, pena la marginalizzazione. La nostra consapevolezza identifica questo modello come dominante, ma non come unico e insuperabile. Il modello maschile di lavorare è UN modello, non IL modello.

Osserviamo che le donne - sempre più numerose - si stanno affacciando a livelli professionali apicali. Questo fenomeno porta con sé elementi di differenziazione e novità che sfidano il modello dominante, segnalando che è possibile e necessaria una sua evoluzione.

Tuttavia, le differenze di cui sono portatrici le donne rischiano - a causa di questa dominanza - di non trovare adeguato spazio per esprimersi e di rimanere marginali. Questo fa sì che per il momento sia difficile identificare con chiarezza tali differenze. A tratti ci sembra di poterle identificare. Una delle differenze consiste nella visione olistica propria delle donne, che include il lavoro al pari delle altre componenti della vita personale e relazionale, in una continuità di senso e di impegno. La nostra visione delle cose è che queste differenze debbano essere riconosciute. Se non si dà conto delle differenze, non le si può neanche esprimere e vedere. Noi tendiamo a pensare che molte più donne che uomini scelgano di non orientarsi all'acquisizione di determinati ruoli di responsabilità per sottrarsi a condizionamenti e vincoli posti dal modello dominante. Tali ruoli impedirebbero di vivere altre dimensioni della vita con lo spazio ritenuto più giusto. Inoltre si tratterebbe di adeguarsi ad un modello organizzativo non condiviso e non rispettoso del proprio modo di essere.

Qualcosa di nuovo sta però emergendo. In alcuni settori fortemente femminilizzati sembrano evidenziarsi modi di lavorare diversi, ad esempio meno basati sul presenzialismo. Ma questo cambiamento nella direzione di modi di fare più adeguati alle donne è un qualcosa da sostenere e promuovere. Le differenze di cui le donne sono portatrici potrebbero favorire lo sviluppo di un'organizzazione del lavoro fondata su valori nuovi, mettendo in discussione l'attuale

impostazione gerarchica dei rapporti di lavoro. Noi pensiamo che occorra fare rete tra donne per difendere, rafforzare e consolidare questi cambiamenti. Pertanto vorremmo impegnarci per costruire una rete di rapporti tra donne che vogliono proporre un modo diverso di lavorare, rispettoso delle altre dimensioni di vita. Tale rete avrebbe l'obiettivo di sostenersi e valorizzarsi professionalmente a vicenda. Quello che auspichiamo è l'instaurarsi di una maggiore apertura e flessibilità per riconoscere, dare spazio e valorizzare le diversità e le differenze.”

Alla luce degli elementi emersi dalla discussione dei *focus group* le ipotesi interpretative appena riportate si sono arricchite e approfondite, come emerge dalle conclusioni di questo documento.

4. I “Focus Group”

Abbiamo scelto la metodologia dei *focus group* in alternativa alle interviste individuali. Si è valutato che avrebbe permesso una interazione tra le intervistate, arricchendo la discussione. Nello stesso tempo, radunare un numero - seppure piccolo - di donne intorno ad un tavolo poteva essere l'inizio della costruzione di una rete.

Le problematiche delle donne in posizioni di responsabilità possono essere diverse a seconda del settore di attività. Pertanto sono stati programmati almeno tre *focus group*, rispettivamente per le libere professioniste, le dirigenti pubbliche e quelle private. Se le risorse disponibili lo permetteranno, vorremmo organizzare un *focus group* anche con le imprenditrici. La Commissione Pari Opportunità dell'Ordine degli Architetti ci ha proposto un *focus group* di sole architetto.

La metodologia dei *focus group* si è diffusa negli Stati Uniti una trentina di anni fa nel settore del marketing. Più recentemente è stata adottata dai ricercatori sociali. Essa prevede un conduttore che guidi la discussione sulla base di una scaletta di domande. I partecipanti al gruppo possono variare da 6 a 12 circa, ma la dimensione dipende dal tema trattato e dal tipo di persone coinvolte.

Dati gli obiettivi del nostro lavoro e le modalità di costruzione delle ipotesi interpretative - elaborate come gruppo -, valutate anche le caratteristiche delle donne partecipanti (livello di istruzione elevato, familiarità con situazioni pubbliche), si è deciso di partecipare tutte al *focus group*, individuando una di noi per il ruolo di conduttrice, supportata da un'altra del gruppo.

Le donne invitate a partecipare ai *focus group* sono state individuate in modo da rappresentare le diverse branche di ogni settore. Inoltre dovevano rivestire un ruolo di responsabilità di rilievo.

Sono già stati realizzati i *focus group* delle libere professioniste (febbraio 2002) e quello delle dirigenti pubbliche (maggio 2002). Hanno partecipato al primo *focus group* una architetta, un'avvocata, una formatrice, una direttrice di produzione, una psicologa. Nel gruppo delle dirigenti del settore pubblico abbiamo invitato una preside, una bibliotecaria, una medica, una docente universitaria, una dirigente della Regione.

Ai gruppi sono state sottoposte le seguenti domande (anche se in realtà non è stato possibile approfondirle tutte in egual misura). Il tempo a disposizione era di circa 3 ore.

Domande

1. Vi riconoscete nella visione per cui esisterebbe un modello dominante maschile di organizzazione del lavoro? Che cosa vi convince e che cosa suscita le vostre perplessità?
2. Pensate che le donne siano portatrici di modi di fare diversi da quelli suggeriti dal modello dominante di lavoro professionale?

3. Pensate che questi modi di fare diversi siano identificabili?
4. Ritenete che sia possibile che le donne avvertano difficoltà, ostacoli nell'esprimere la propria identità e nell'adottare il proprio personale modo di fare nei luoghi di lavoro? Pensate che queste difficoltà possano favorire l'omologazione?
5. Siete d'accordo che succede più spesso alle donne che agli uomini di scegliere di non acquisire certi ruoli per sottrarsi a vincoli che impedirebbero di vivere altre dimensioni della vita? Alla base di questa scelta potrebbe inoltre esserci la non condivisione del vigente modello organizzativo non rispettoso del proprio modo di essere?
6. Ritenete che le reti tra donne possano essere utili al fine di sostenere un movimento per il riconoscimento e la valorizzazione delle diversità?

5. I punti principali emersi dalla discussione

Il modello maschile: come viene avvertito

Le donne partecipanti ai *focus group* hanno riconosciuto nella quasi totalità (una sola esclusa) l'esistenza di un modello dominante maschile. Si è comunque trattato di un riconoscimento con diverse sfumature. Si concorda nell'identificazione di un modello dominante di super-prestazioni e di disponibilità illimitata di tempo, che può essere definito maschile. Tuttavia il fatto che sia maschile è avvertito più come un aspetto incidentale, dovuto al fatto che il modello è nato in un momento storico in cui prevalevano gli uomini nel lavoro organizzato esterno. Si è detto che è un modello che veste ancora meglio gli uomini che non le donne, per le quali risulta stretto e riduttivo. Si è poi rilevato che tutta la società è influenzata pesantemente da modelli maschili e che le donne non sono sempre consapevoli delle penalizzazioni subite per colpa dei modelli esistenti.

Circa gli elementi caratterizzanti il modello sono emersi i seguenti fattori:

- impiego del tempo in via esclusiva per il lavoro; uso dispendioso del tempo mediante il presenzialismo e altri modi di "perdere" tempo.(sembra che a volte si voglia appositamente "perdere tempo" per "guadagnare tempo" rispetto a lotte tra leadership);
- maggiore importanza della gerarchia basata sull'anzianità, sul potere e sulle appartenenze politiche. Il ruolo giocato dai contenuti, dalle competenze e dai meriti non pare sempre rilevante;
- accettazione più spensierata di incarichi vari;
- maggiore flessibilità rispetto alle ideologie e capacità di dissimulare la diversità di opinione. Rivestono importanza gli assetti politici, i gruppi di potere, i favori, e la congruità con essi delle scelte che si operano;
- scarsa adattabilità del modello a modificarsi;
- prevalenza della cultura tecnica su altri tipi di cultura e conseguente conferimento di maggior valore alla settorializzazione.

Circa il "peso" di lavorare in ambienti in cui il modello predominante abbia le caratteristiche di cui sopra, sono emerse differenze tra i settori di attività rappresentati nei *focus group*. In particolare si è notato una differenza nella pervasività del modello tra le libere professioniste e le dirigenti pubbliche. Le prime vivono il modello dominante in modo più marginale, limitato ai rapporti con l'esterno (committenti, strutture di servizio, istituzioni, ecc.): la passione nella scelta di svolgere la professione è il movente principale. Seppure sottoposte a regimi di lavoro pesanti, si sentono meno vessate: la conciliazione tra i tempi è interpretata in modo più creativo e libero. Nella sostanza, una libera professionista vive le stesse limitazioni di tempo e di spazio di una dipendente, ma trova una forte giustificazione nella libera scelta di un percorso professionale. Fa i conti con l'organizzazione

del lavoro, ma sembra disporre di una libertà (almeno virtuale) maggiore. Chiaramente esistono importanti differenze: l'avvocata e la formatrice si rapportano con contesti rigidamente organizzati, sia nelle progressioni di carriera sia nell'attribuzione dei ruoli; le professioni più vicine all'ambito creativo e di cura, consentono maggiori manovre e libertà professionale. La variabile può coincidere con le strutture organizzate: più la professione è vincolata ad esse, anche se libera, più si confronta con un modello dominante; più ne è distante, maggiori sono gli spazi di autodeterminazione. In alcuni settori la percezione dell'esistenza di un modello maschile non può essere "diretta", lineare, perché il modello maschile è nascosto dietro un altro modello più visibile e appariscente. Le dirigenti pubbliche sembrano invece risentire in modo più diretto e quotidiano la presenza di un modello predominante che limita lo spazio di espressione delle proprie modalità di lavoro, concedendo margini stretti di azione autonoma e quindi di soddisfazione.

Le pratiche delle donne nelle professioni

I modi di fare propri delle donne, evidenziati dalla discussione nei *focus group*, possono essere sintetizzati nel modo seguente:

1. passione per il proprio lavoro in cui ravvisano una forma di realizzazione del sé. Ciò fa sì che si desideri produrre prodotti di qualità. Si sperimenta soddisfazione professionale quando si ottengono risultati di qualità. Le donne avvertono un vivo bisogno di questo tipo di soddisfazione. È come se il lavoro avesse un forte valore identitario. Si ha un coinvolgimento di tipo personale nel lavoro;
2. uso pianificato del tempo, organizzando il lavoro il più possibile (una vera e propria *architettura dei tempi*). In parte ciò dipende dal fatto che le donne intervistate rivestono anche altri ruoli che consumano tempo, come i ruoli di cura. Più in generale esse avvertono la necessità di coltivare interessi e dimensioni della propria vita che non coincidono soltanto con l'attività professionale (la passione per l'arte, per il giardinaggio, il piacere di cucinare, etc). Sono anche consapevoli di aver subito dei rallentamenti nella carriera per il fatto di avere una gerarchia esistenziale che non prevede solo il lavoro; si può anche dedicare molto tempo al lavoro, ma con momenti di dedizione che non contemplano le attività di rappresentanza o di natura estranea allo svolgimento dei propri compiti;
3. maggiore attenzione alle capacità professionali e al merito acquisito e, conseguentemente, riconoscimento verso una gerarchia basata su competenze e meriti;
4. investimento nei rapporti personali con i collaboratori. Le donne intervistate ritengono che prestare attenzione ai problemi personali e cercare di dare un aiuto contribuisca a migliorare il clima sul posto di lavoro e a raggiungere livelli di qualità più elevati dei prodotti. Alcune sono molto impegnate nel fare crescere i giovani, cercando di sviluppare in loro le potenzialità, di dare loro visibilità. Qualcuna avverte la differenza tra il genuino relazionarsi con i colleghi e il paternalismo o il voler creare la "grande famiglia";
5. difficoltà di convivere con ideologie con cui ci si sente estranee, resa più frequente dal coinvolgimento e dalla passione riversate nel lavoro. Le donne si sentono per questo più rigorose;
6. profusione di una intensa energia nel lavoro, dovuta al fatto di voler raggiungere i risultati con meno tempo a disposizione e al senso dato al lavoro. Si percepisce una capacità di lavoro molto più forte di quella di un uomo;
7. tendenza ad una maggiore autocritica e senso del limite. Questa conduce alla cautela nell'accettare nuovi incarichi. Si è anche fatta l'ipotesi che si tenda ad aspettare di essere scelte, piuttosto che farsi spontaneamente avanti, come strategia di difesa dalla paura di non essere brave a sufficienza e per "scaricare" la responsabilità di eventuali insuccessi sull'autore della scelta. Un'altra situazione tipica è rappresentata dagli interventi in contesti pubblici: si ravvisa

una maggiore facilità da parte degli uomini ad intervenire. Spesso capita che le donne pensino che si tratti di interventi banali, che loro non avrebbero mai fatto; poi però non riescono ad intervenire perché ritengono che quanto stanno pensando non sia all'altezza della situazione. Il non candidarsi per degli incarichi, così come il non intervenire in dibattiti pubblici, potrebbe anche essere connesso alla paura della rottura e del conflitto.

Il problema dell'omologazione

È possibile non omologarsi, ma questo avviene più spesso quando si è consolidata una certa sicurezza, quando si è acquisito un certo peso specifico. Ad ogni modo è molto forte la tentazione di adeguarsi. È una tensione dolorosa perché se ci si adegua si sta comunque male.

Omologarsi significa non cogliere le differenze: il fatto che non esista l'abitudine di raccogliere dati sui lavoratori per genere, costituisce un altro elemento a favore dell'omologazione.

Esiste poi l'omologazione che si esprime attraverso l'uso di abiti di foggia maschile per scoraggiare gli atteggiamenti sessisti di certi ambienti (l'edilizia). Si tratta di una sorta di difesa.

L'omologazione può avere due facce: quello della donna in carriera che rinuncia a tutto o quello della donna che sceglie solo la famiglia e il lavoro diventa un fatto secondario a cui riservare meno energie possibili. È una sorta di assuefazione alle condizioni poste dall'organizzazione della società: o lavori o fai figli. Le due cose non sono compatibili. Così molto spesso le donne rinunciano a trovare soluzioni di compromesso: non si sceglie, ci si adatta e si rinuncia a cose che invece - con molta fatica - sarebbero possibili. Una soluzione è quella delle due fasi. In una prima fase ti adegui, poi a mano a mano che ti inserisci e diventi più sicura, ti emancipi dal modello dominante e impari a dire dei "no".

Fare rete tra donne

Per molte delle intervistate è già un'esperienza quella di confrontarsi con altre donne. Ciascuna ha una serie di conoscenze, costruite attraverso varie occasioni di incontro. Sembra però trattarsi di reti di amicizia e di conoscenza. Così di fronte a problematiche complesse e specialistiche succede di sentire ugualmente molta solitudine, specialmente se ci si sta muovendo su strade nuove. Qualcuna avverte il rischio di lavorare a modelli perdenti perché isolati. Si ritiene molto importante poter discutere con altre donne per delineare un modello organizzativo e gestionale diverso, a partire dalle esperienze personali di ciascuna. Alcune si sono espresse a favore della costruzione di qualcosa che abbia visibilità e possa incidere nel dibattito pubblico, come un protocollo delle lavoratrici che ricoprono ruoli apicali. Altre invece hanno un approccio più intimistico e di analisi dei propri modi di fare rispetto a quelli maschili.

Una delle difficoltà di fare rete tra donne può essere legata a dinamiche di invidia nei confronti delle colleghe: le donne tollerano con difficoltà la carriera di altre donne forse perché si sentono poco sicure del proprio status. La carriera di un'altra donna è sentita come una minaccia perché manifesta una disparità mentre invece sarebbe più rassicurante un clima di ugualitarismo.

Inoltre, le esperienze pregresse di rete possono generare cautela, se non timore, rispetto alla strumentalizzazione della propria adesione. Alcune donne hanno evidenziato che, dietro obiettivi genuini e profondamente condivisi, queste aggregazioni possono celare moventi diversi, personalistici o politici. Si ritiene perciò indispensabile chiarire le finalità della rete, le strategie per il loro raggiungimento, in modo da garantire la massima trasparenza dell'operato e fornire assicurazioni a chi vi contribuisce.

I tempi del lavoro e tempi della vita

Gli orari di lavoro sono percepiti come un ostacolo per la realizzazione dei progetti di vita personale (matrimonio, figli, cura della casa). Del resto, anche i doveri della vita privata e familiare sottraggono tempo ed energie che si vorrebbero dedicare al lavoro. In realtà, solo in pochi casi non sembra proprio possibile intervenire per modificare la situazione: gli orari di lavoro sono molto più flessibili che in passato e si sono accorciati anche in settori in cui sembrava molto difficile modificare lo status quo (produzione cinematografica); per ottimizzare i tempi del lavoro e quelli della vita occorre comunque compiere delle scelte che non possono non implicare delle rinunce. Quando le donne occupano posizioni da cui dipende l'organizzazione del lavoro, i tempi giudicati adeguati per lo svolgimento delle attività lavorative diventano più rispettosi del privato. In certi ambienti fortemente maschili, le donne sono sempre più numerose, ma a volte pare non basti per innovare l'organizzazione del lavoro.

In alcuni casi è emersa la difficoltà a percepire la possibilità di poter modificare la situazione, in particolare per quanto riguarda la gestione del tempo.

6. Alcune parole chiave per sintetizzare

Una sintesi dei principali risultati della discussione dei *focus group* può essere schematizzata nei seguenti punti:

la passione: è un dato ricorrente ed incisivo, il lavoro è vissuto come fortemente identitario, appassionante, gratificante (per motivi intellettuali, spirituali, personali, ecc. e solo in ultimo economici) ed è il movente che alimenta l'impegno delle donne incontrate;

le pratiche delle donne nelle professioni: sono emerse specificità nella gestione delle relazioni (più attenta da parte delle donne); gestione del tempo (tendenza a non sprecarlo); concetto diverso di potere e visibilità (per le donne sono principalmente strumenti, per gli uomini obiettivi finali);

la qualità del tempo: indipendentemente dal numero di ore dedicate, le donne prestano molta attenzione ai contenuti, alle modalità di realizzazione e ai risultati delle loro *performance* lavorative. Il tempo di rappresentanza ha un significato molto marginale per la maggior parte di loro, il che può essere penalizzante secondo il modello esistente (i riti di inclusione e le lobby sono connessi al tempo di rappresentanza);

l'omologazione e la solitudine, due facce della stessa medaglia: è apparso molto complesso portare avanti pratiche di lavoro basate sul proprio modo di sentire. Ci sembra che si possano distinguere tre diverse tipologie di situazioni: quelle in cui le donne riescono ad essere portatrici consapevoli di un modello diverso e lottano per questa differenza; quelle in cui non si registrano differenze perché non ne esistono oppure perché il modello è dominante a tutti gli effetti; quelle in cui si avverte la differenza, ma per opportunità o comodità si sceglie l'omologazione. Su tutto, va sottolineato che la *solitudine della differenza* è pesante: una donna che scelga di svolgere un ruolo direttivo senza uniformarsi al modello dominante fatica a creare varchi e introdurre valori capaci di arricchire la pratica professionale, ma quasi del tutto estranei all'organizzazione del lavoro e, soprattutto, quasi privi di riferimenti esperienziali. Molto comunque dipende dai contesti e dalle priorità del lavoro. Dove le relazioni, l'efficienza, l'ottica del servizio sono preminenti, le donne riescono a valorizzare la loro differenza;

la scelta dei ruoli: le donne sono poco propense ad avanzare la propria candidatura, preferendo farsi scegliere. Questo può dipendere da una insufficiente stima di sé o dalla volontà di delegare ad altri la decisione di assumere certi ruoli. In generale, le donne vogliono sentirsi preparate e all'altezza per affrontare un compito, mentre gli uomini accettano con più leggerezza sfide professionali per le quali non sarebbero pronti. Le donne, spesso, sono appagate da ruoli di responsabilità occulti, che non emergono, non hanno visibilità. L'ottica del servizio e della

gratificazione interiore prevalgono sul riconoscimento ufficiale. Le donne, infine, non hanno tendenza al cumulo di ruoli, comportamento molto frequente in ambito maschile;

rete sì, ma con moderazione: il desiderio di rete, di relazioni e di lobby al femminile emerso dalle partecipanti è bilanciato da una certa precauzione dovuta a esperienze pregresse di alleanze che non hanno funzionato o che hanno rivelato una natura strumentale o anche alla scarsa disponibilità di tempo.

7. Il tetto di cristallo contrapposto alla libertà di scegliere il modo di lavorare

I risultati dei primi due *focus group* suggeriscono una serie di riflessioni sui percorsi di carriera femminili che rimandano ad un contesto più ampio, ed in particolare al significato simbolico del lavoro, sociale e individuale, e alla sua evoluzione storica.

I *focus group* – e in modo più chiaro l’ultimo – hanno posto in evidenza la voglia delle donne di lavorare molto, un desiderio che rende il lavoro non condizione subita, ma scelta dettata dall’appagamento che deriva dall’esercizio della professione. Le donne dei *focus group*, pur riconoscendo un modello dominante che si traduce in estenuanti maratone orarie, rivendicano il diritto e il piacere di un forte impegno professionale.

Se oggi questa affermazione non fa scandalo – o ne fa relativamente poco – ci si domanda cosa è stato in passato. Fino a poche decine di anni fa, una scelta femminile troppo sbilanciata in favore della carriera sarebbe stata giudicata discutibile, una sorta di tradimento alla vocazione di moglie e di madre. Affidare la cura domestica e dei figli ad estranei non era la prassi. Una donna che affermasse “lavoro tanto e mi piace” avrebbe attirato su di sé un giudizio poco benevolo. Oggi invece, seppure non sia un modo di vivere il lavoro diffuso, tuttavia incomincia ad emergere questo tipo di atteggiamento e approccio che fa del lavoro un momento centrale della propria vita.

Accanto alla nostra lettura di genere, occorre però ricordare che il lavoro ha subito cambiamenti che trascendono questa specifica prospettiva e si inseriscono in una linea evolutiva di carattere sociale ed economico. Negli ultimi decenni si è rafforzata la **dimensione identitaria del lavoro come luogo separato di realizzazione esistenziale**, non del tutto immune a un mercato competitivo ai limiti della spietatezza. In questo contesto storico e sociale si colloca la **scelta femminile di investire nella propria crescita professionale**, complementare e non secondaria ad altri aspetti (famiglia, impegno politico, tempo per sé, ecc.).

Dal punto di vista storico - andando ad epoche ormai lontane del passato - è inoltre importante ricordare l’uscita del lavoro dall’ambito privato e domestico, dove veniva prodotto il necessario alla sussistenza per il consumo diretto o per lo scambio. È presumibile che le differenze di genere prima di quella fase fossero produttive di diversificazione di ruoli e compiti più che di gerarchie di modelli. Le donne contadine hanno sempre lavorato nelle campagne, e pesantemente. Ancora fino a non molti anni fa, un buon matrimonio nella società contadina prevedeva una sposa forte e volenterosa, potenzialmente ottima lavoratrice. Lo scarto avviene con il lavoro salariato, quando gli uomini escono di casa, vanno in fabbrica e ricevono un compenso per le loro prestazioni. Peraltro per le poche donne che svolgono un lavoro all’esterno si manifesta un pesante gap salariale: le donne che lavorano in fabbrica – oltre a godere di dubbia fama – sono pagate significativamente meno degli uomini. In seconda battuta, si diffonde un nuovo modello femminile, quello della casalinga, della donna il cui mantenimento è assicurato dallo stipendio maschile. Si radica così una **divisione dei ruoli rigida**, che prevede un *male breadwinner* (il maschio procacciatore di pane) e una figura femminile dedita alla cura dell’universo domestico, senza alcuna incisività diretta nel mondo del lavoro pubblico e retribuito.

Le problematiche di **conciliazione dei tempi** nascono proprio dalla ricongiunzione tra “dentro” e “fuori”, fortemente reclamata dalle donne. L’entrata massiccia della forza lavoro femminile sul mercato ha aperto i conti con situazioni e desideri fino ad allora estranei al mondo produttivo.

L'organizzazione del lavoro, centrata sul *male breadwinner* di cui sopra, non aveva contemplato elementi "disturbanti" come la maternità, la cura domestica, l'attenzione alle relazioni, ecc. Nella divisione dei compiti, questi ultimi erano affidati alle donne, il più delle volte senza riconoscimento e visibilità. Quello che le donne chiedono è di poter operare scelte che parlino di loro: "lavorare tanto, lavorare di me, purché mi assomigli".

Il femminismo, dal canto suo, ha visto l'impegno professionale delle donne come opportunità di emancipazione da questa condizione di dipendenza anche economica dall'uomo ma anche come momento di realizzazione e di espressione di sé. Forse alcune rigidità, tipiche di ogni movimento che si proponga un cambiamento radicale, hanno portato ad una sorta di dover essere per cui l'impegno sul versante familiare di una donna era visto come ripiegamento in un ruolo accessorio a quello maschile. Questo atteggiamento, proprio del femminismo dell'emancipazione, di fatto confermava il modello dominante con al centro il lavoro salariato ed esterno.

Nei *focus group* la riflessione è stata che lavorare di meno non può essere una bandiera così come la tutela degli spazi privati a tutti i costi. Ciascuna deve poter decidere quanto darsi e in che termini.

Ciò che fa la differenza è il movente della scelta, ovvero: "lavoro tanto perché mi piace", invece di "lavoro tanto perché questo è quanto si attende da me".

La propria strategia professionale deve perciò maturare come una **scelta libera**, resa possibile dall'affrancamento da modelli precostituiti e da concrete opportunità (flessibilità bilaterale di orari e prestazioni; disponibilità di servizi di cura; nuova cultura aziendale, ecc.). Certamente le donne tendono a rivendicare questa libertà di scelta più di quanto non abbiano fatto e non facciano gli uomini.

Di fronte alla difficoltà di tenere insieme ruoli e ambiti diversi quali sono il lavoro e la vita privata (quando non è principalmente la famiglia sono altri tipi di interessi) le donne intervistate sembrano avere spesso adottato la strategia delle **due fasi**, quella per cui in un primo tempo ci si adatta ai ritmi e alle pratiche dominanti e poi, in un secondo momento, quando si è assunto un "certo peso specifico", si incomincia "a dire dei no". A prima vista questa strategia pare una soluzione possibile, ma non ottimale: presenta il pesante svantaggio di non potersi esprimere liberamente se non dopo parecchi anni di "sottomissione".

Una osservazione trasversale a tutte le considerazioni finora svolte: tra gli argomenti affrontati l'attenzione non si è appuntata sulle difficoltà di avanzamento di carriera; le donne intervistate si sono concentrate su "come" lavorano, su "come" vivono e vestono i loro ruoli. Forse, anche questo è significativo di uno scardinamento delle gerarchie e delle scale di valori tradizionali, di cui le donne sono portatrici. Quando parliamo di donne non vogliamo generalizzare, ma parliamo di ciò che vale per noi che stiamo facendo questa riflessione ed anche per le altre con cui siamo entrate in relazione, con cui abbiamo discusso, di cui abbiamo letto le riflessioni.

Un atteggiamento diverso rispetto al lavoro, in cui questo diventa un pezzo della vita, che non fa rinunciare al resto e non fa rinunciare neppure a come si è nelle relazioni, cambia anche lo sguardo rispetto a ciò che è valore nel lavoro. In questo senso la carriera, la posizione apicale perde di valore in sé poiché ciò che conta per potersi esprimere è la capacità di assumere decisioni, di assumere responsabilità e valutazioni. È la possibilità di trovare dei percorsi e degli strumenti autentici di espressione di sé nell'ambito lavorativo; di avere autorevolezza nel lavoro e nelle relazioni professionali più che potere. In questa ottica il lavoro non si qualifica più sulla base di un astratto prestigio sociale, conferito sulla scorta di logiche di potere e di significanza maschile.

Le riflessioni svolte sulla base dei risultati dei due *focus group* conducono alla messa in discussione del concetto "tetto di cristallo" per descrivere il fenomeno della scarsa rappresentazione delle donne nelle posizioni lavorative apicali. Infatti riconoscere come problema il tetto di cristallo implica non riconoscere quanto c'è di scelto dalle donne nel non esserci in certe posizioni e nello stesso tempo

riconoscere un ordine gerarchico vigente nel lavoro dove ciò che conta è la carriera e il potere, non tanto il merito e le competenze.

Ci sembra importante non confondere luoghi di potere con luoghi di decisioni: nella logica tradizionale maschile spesso è la conservazione del potere a dettare le decisioni e non la bontà delle decisioni a far conservare il potere.

Questo ci induce a proporre una nuova definizione del tetto di cristallo: limite al nostro desiderio di portare decisioni autorevoli e sensate in luoghi che spesso privilegiano il potere al senso delle cose della vita, e anche parete invisibile, ma forte che ci separa e difende da queste logiche.

Rompere il tetto di cristallo significa allora riuscire ad ottenere più libertà nel decidere, nello stare in luoghi dove si assumono delle decisioni, come contropartita a quello che le donne portano nel lavoro; ma allora rompere il tetto di cristallo significa anche agire il conflitto con l'ordine simbolico esistente, con i modelli dominanti e che non ci appartengono.

Il superamento del tetto di cristallo diventa una rottura creativa degli schemi non per poter decidere, ma per come poter decidere.

8. Le lotte delle donne nel sindacato e il femminismo negli anni '70

I risultati del lavoro svolto fino a questo punto è stato illustrato in un'assemblea delle socie di Emily ed in altri incontri pubblici.

In queste sedi è emerso il desiderio di un confronto con donne sindacaliste con le quali avviare un discorso anche più ampio sulle donne e il lavoro non solo più centrato sulle tematiche del cosiddetto tetto di cristallo.

Infatti dai focus groups era emerso come tema prevalente quello delle pratiche di lavoro delle donne invece della questione della carriera da cui il gruppo era partito.

Sottesa a questo risultato il gruppo ha letto la voglia delle donne interpellate di vedere valorizzate delle altre pratiche lavorative, mentre ha riscontrato l'assenza di rivendicazione di parità di accesso alle carriere apicali.

Perciò il gruppo ha pensato di rivolgersi a donne sindacaliste che conosceva e che sapeva interessate al suo lavoro per averglielo in precedenza esposto, affinché mediassero il contatto con altre sindacaliste rappresentative di diverse esperienze.

Abbiamo discusso con queste due sindacaliste nel corso di alcuni incontri le domande e i temi su cui volevamo impegnare la discussione con le altre sindacaliste da loro proposte.

Ed alla fine anche per ragioni di contenimento delle questioni abbiamo concordato alcune domande come traccia da seguire nella conversazione.

All'incontro del 27.3.2004 hanno partecipato: Enrica Colombo, Vanna Lorenzoni, Laura Scagliotti, nonché Eufemia Ribichini e Carmen Seia (le due donne sindacaliste che hanno mediato l'incontro) e il Gruppo, in cui è da segnalare la presenza di Giovanna Cuminatto, che a suo tempo era nel sindacato ed ha vissuto personalmente l'esperienza dell'Intercategoriale donne.

Va detto che nel preparare l'incontro con le sindacaliste si era molto parlato di questa esperienza dell'Intercategoriale, che non ha analoghi nel mondo sindacale maschile, anche leggendo materiali dell'epoca.

Deve ancora essere rilevato che alcune di queste donne non sono più nel sindacato e che il nostro incontro è stato per tutte un momento di ritrovo dopo la fine dell'Intercategoriale.

Questa situazione, che il gruppo ha creato, di re-incontro dopo momenti anche di conflitto tra diverse posizioni seguite alla chiusura di quella esperienza ha creato un'atmosfera di grande partecipazione e di desiderio di trovare dei luoghi ove rimettere insieme la frammentazione che oggi caratterizza spesso e volentieri l'agire politico istituzionale e non.

In queste condizioni, al di là delle singole domande che il gruppo si era prefissato di porre in discussione, ha avuto il sopravvento l'esigenza di raccontare-raccontarci cosa erano stati quegli anni (gli anni '70).

La differenza di esperienze ha creato all'inizio la necessità di accreditamento reciproco e di individuazione di un linguaggio condiviso.

La prima questione che il gruppo ha posto è se l'ingresso massiccio delle donne nel mondo del lavoro negli anni 70/80 avesse portato delle pratiche lavorative e di organizzazione diverse.

Le risposte hanno diviso in due parti la domanda: da un lato le cause di questo ingresso in massa delle donne nel lavoro, dall'altro ciò che questo fenomeno ha significato nell'organizzazione del lavoro.

Sul primo punto si è sottolineato come la legge che ha stabilito che le liste di collocamento dovessero essere uniche e non più divise per genere ha aperto di fatto la strada, eliminando quello che era una delle maggiori barriere di accesso al lavoro per le donne; infatti in precedenza i datori di lavoro sceglievano quasi esclusivamente pescando dalle liste maschili.

Questa legge di parità si inserisce comunque in un contesto di maggiore scolarità delle donne, di espansione del terziario ove le donne hanno più tradizione lavorativa, e anche di grosso fermento per i diritti civili.

All'esterno della fabbrica in quegli anni era molto forte il movimento femminista e così se le leggi di parità avevano fatto entrare le donne in fabbrica fuori le istanze del movimento andavano nella direzione di segnare la differenza.

Viene descritto un circolo virtuoso tra dentro e fuori, fra parità e differenza, in cui la parità appunto ha "dato la spinta" ma il movimento delle donne ha messo i contenuti e la forza (Eufemia Ribichini).

Nel linguaggio usato dalle donne del sindacato ricorrono spesso i binomi dentro-fuori, parità-differenza, quantità-qualità, individuale- collettivo, ma non nel senso antinomico bensì nel tentativo di vedere sempre come questi termini si tengano insieme.

Sul punto del cambiamento portato dall'ingresso delle donne nell'organizzazione del lavoro la risposta è affermativa e tale incidenza riguarda sia quello che la presenza massiccia di lavoratrici pone come istanze per la parte datoriale sia ciò che quell'esperienza significa per queste donne che si affacciano in luoghi da loro non pensati e dove le relazioni non sono di cura.

Una delle prime necessità a cui le sindacaliste dovettero trovare risposta fu l'accREDITamento professionale delle donne lavoratrici: le segretarie venivano richieste dai loro capi di preparare il caffè o di provvedere ad altre cure.

Da qui l'esigenza di stabilire quale fosse il ruolo svolto dalla donna in ambito lavorativo e che era diverso da quello a cui gli uomini erano abituati a vederle interpretare in casa.

Ma l'organizzazione del lavoro deve anche fare i conti con il ruolo familiare e il lavoro di cura sino ad allora svolto dalle donne e con cui le fabbriche e gli uffici abitati da uomini non si erano prima di allora imbattuti in maniera così evidente.

Questo significava discutere all'interno del posto di lavoro per il riconoscimento di permessi, di turni e altro che consentissero di conciliare il lavoro con le altre esigenze di vita, sino ad allora dimenticate.

Ma anche sul piano sociale e territoriale queste esigenze si fecero sentire e portarono ad esempio all'apertura degli asili nido.

Le donne portarono all'interno delle fabbriche anche i temi del corpo e della salute, di cui il movimento delle donne stava discutendo in quegli anni nei termini di deoggettivazione; in fabbrica le condizioni di lavoro spesso pesanti e insalubri mettevano a repentaglio la salute e in particolare le donne pensavano alla salute riproduttiva.

Quanto alle relazioni nell'ambito lavorativo le sindacaliste confermano i meccanismi di cooptazione maschili da cui le donne sono escluse e che le portano ad essere fortemente competitive tra loro anche se come sempre non bisogna generalizzare.

Questi meccanismi di conservazione del potere attraverso la distribuzione di incarichi per cooptazione non premia la competenza ma comportamenti sintomatici di fedeltà come il molto tempo passato in azienda e spesso non necessario a fini produttivi.

Oggi le donne che lavorano vogliono poter decidere anche di spendere molto tempo nel lavoro, ai limiti dell'autosfruttamento come qualcuna ha definito questa disponibilità totale, ma deve essere una scelta (Laura Scagliotti).

I rapporti gerarchici tra donne sul lavoro sono descritti come difficili da gestire da entrambe le posizioni: da un lato vi è il tentativo di stabilire relazioni non verticali ma di responsabilità diffusa tra collaboratori e collaboratrici, ma c'è anche l'imbarazzo o addirittura l'incapacità a riprendere una collaboratrice che non ha lavorato bene.

9. Superare l'isolamento e la frammentazione delle donne nel sindacato e nelle professioni

Le donne sindacaliste con cui ci siamo confrontate rilevano all'interno del sindacato le stesse problematiche appena illustrate circa le relazioni gerarchiche e organizzative: il caffè della segretaria, la forte competitività tra donne, i meccanismi di cooptazione, la persistenza di decisioni calate dall'alto e quindi una struttura fortemente verticistica.

Questi meccanismi portano le donne sindacaliste che si sono espresse a determinazioni differenti: qualcuna sceglie di non andare a ricoprire ruoli apicali, altre scelgono di ricoprire posizioni di responsabilità ma contrattandone le modalità e i temi.

Anche nell'organizzazione sindacale le donne corrono il rischio dell'omologazione al modello esistente, se non vogliono esporsi e diventare un "caso di stato".

Nonostante le difficoltà, impegnarsi nel sindacato ha per le donne sindacaliste il senso di guardare al mondo del lavoro con gli occhi delle donne per occuparsi di tutti, donne e uomini (Vanna Lorenzoni).

Si avverte tuttavia l'isolamento delle donne del sindacato non più sostenute dall'esterno da un forte movimento di donne, così come si nota una frammentazione e divisione tra le sindacaliste delle diverse organizzazioni, caratteristiche testimoniate in qualche misura dalla modalità che il nostro Gruppo ha scelto per confrontarsi con il mondo sindacale.

Allo stesso modo abbiamo riscontrato isolamento e solitudine nelle vite professionali delle donne che hanno partecipato ai focus group.

Da dove nasce questa frammentazione e soprattutto cosa comporta per le donne del sindacato e per le donne nei posti di lavoro e nelle professioni? Dalla dominanza maschile nelle organizzazioni? O riflette la situazione generale in cui si trovano le donne oggi, quando verificano ogni giorno come le conquiste legislative sulla parità non siano sufficienti a garantire un'effettiva uguaglianza di opportunità?

Le riflessioni che abbiamo raccolto e interpretato nel nostro Gruppo suggeriscono che le difficoltà sorgono proprio nelle pratiche quotidiane, in particolare nella negoziazione delle modalità con cui svolgere il lavoro o l'impegno sindacale – i due ambiti che abbiamo indagato, soprattutto se una donna vuole ricoprire incarichi di responsabilità.

Peraltro le modalità lavorative oggi prevalenti, attraverso i c.d. contratti atipici, portano alla atomizzazione delle esperienze; la mancanza di luoghi e tempi di aggregazione e di scambio rende più difficile il consolidamento delle nuove pratiche portate dalle donne nel lavoro e la loro circolazione.

Non a caso la proposta di una ex sindacalista, che attualmente lavora in una associazione onlus che si occupa di donne migranti, è stata quella di vedere cosa succede quando il lavoro è organizzato in proprio tra e dalle donne in assenza del profitto.

Questo ed altro ci dicono che continua ad essere importante fare rete tra donne impegnate nei diversi ambiti, sindacale, associativo, politico-istituzionale, universitario, economico, per sostenere, dare forza e legittimità all'autonomia culturale, professionale e politica delle donne. La nostra indagine mostra come le pratiche di lavoro (e nella militanza sindacale) portate dalle donne esistono e continuano ad agire, spesso nella direzione di scegliere strategie professionali (e di impegno sindacale) di rottura rispetto ai modelli maschili di potere.

E' importante che queste pratiche continuino a parlarsi, ad essere nominate e ad intessere relazioni virtuose per portare ad una diversa cultura nel lavoro che proponga un nuovo ordine nelle scale di valori esistente fondato sulla libertà di scelta dei percorsi, su una diffusione dell'assunzione di responsabilità, sul potere di decidere nell'ambito del proprio compito, sul riconoscimento della disparità più che sulla gerarchia.

Torino, dicembre 2005

Riferimenti bibliografici

- Barcellona, Pietro (ed.). 2000. *Lavoro: declino o metamorfosi?* Angeli.
- Beccalli, Bianca (ed.). 1999. *Donne in quota*. Feltrinelli.
- Bombelli, Maria Cristina. 2001. *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Etas.
- Barcellona, P., Ed. (2000). *Lavoro: declino o metamorfosi?* Milano, Angeli.
- Borderias, C. (2000). *Strategie delle liberta'. Storie e teorie del lavoro femminile*. Roma, Manifestolibri.
- Buttarelli, A., G. Longobardi, et al. (1997). *La rivoluzione inattesa. Donne al mercato del lavoro*. Milano, Pratiche Editrice.
- Buttarelli, A., L. Muraro, et al., Eds. (2000). *Duemilauna, donne che cambiano l'Italia*. Milano, Pratiche Editrice.
- David, Patrizia, and Giovanna Vicarelli (eds.). 1994. *Donne nelle professioni degli uomini. [Women in man professions]*. Angeli.
- Di Pietro, Patrizia, Claudia Piccardo, and Flavia Simeone (eds.). 2000. *Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze*. Guerini e Associati.
- Fornengo, Graziella, and Marila Guadagnini. 1999. *Un soffitto di cristallo? Le donne nelle posizioni decisionali in Europa*. Fondazione Adriano Olivetti.
- Monaci, Massimiliano. 1997. *Genere e Organizzazione. Questione e modelli interpretativi*. ISTUD/Guerini e Associati.
- Nannicini, A., Ed. (2002). *Le parole per farlo. Donne al lavoro nel postfordismo*, DeriveApprodi Osservatorio-Regionale-Mercato-del-Lavoro. 2002. *Donne e Lavoro in Piemonte. Edizione 2001*. Regione Piemonte.
- Palomba, Rossella (ed.). 2000. *Figlie di Minerva. Primo rapporto sulle carriere femminili negli Enti Pubblici di Ricerca italiani*. Angeli.
- Supiot, A., Ed. (2003). *Il futuro del lavoro*. Roma, Carocci