

**Donne e sindacato**  
**Partecipazione, dirigenza e percorsi femminili di vita e di carriera**

*Roberta Iannone*<sup>1</sup>

*Professore Associato di Sociologia generale  
Sapienza Università di Roma*

**Riassunto**

La ricerca affronta il tema della partecipazione femminile nelle organizzazioni sindacali con particolare riferimento all'assunzione da parte delle donne dei ruoli di responsabilità. L'indagine empirica è stata condotta considerando il sindacato FLAEL CISL come case study al fine di cogliere elementi universali e tipicità specifiche dell'oggetto di ricerca.

*Parole chiave:* partecipazione, ruoli di responsabilità, organizzazioni sindacali

**Abstract.** *Women and Trade Union. Participation, Management and Women's Paths of Life and Career*

The research deals with the theme of female participation in trade unions with particular reference to the assumption of roles of responsibility by women. The empirical investigation was conducted by considering the trade union FLAEL CISL as case study in order to understand universal elements and specific typical characteristics of the subject matter of the research.

*Keywords:* participation, roles of responsibility, trade unions

**1. Introduzione**

Quale rapporto lega le donne alla realtà delle organizzazioni sindacali? Con quali criticità e con quali prospettive? E, soprattutto, rispetto a quale livello di partecipazione e di responsabilità?

Il filo di ragionamento della ricerca *Donne e sindacato. Partecipazione, dirigenza e percorsi femminili di vita e di carriera* si dipana principalmente lungo queste domande, nella convinzione che si tratti di interrogativi tanto antichi quanto estremamente attuali: di dinamiche, al tempo stesso, intramontabili e innovative.

Esse fotografano una storia che parte da lontano, almeno da quando ha avuto inizio il

---

1 Il presente documento finale è il risultato di un lavoro di indagine ideato e realizzato dall'intero gruppo di ricerca. Tuttavia, ai fini di una più dettagliata attribuzione dei compiti, si deve a Roberta Iannone la direzione scientifica della ricerca e la cura della stessa in ogni sua fase, fino alla redazione del presente documento finale. Il Paolo de Nardis ha contribuito alla ricerca con particolare riferimento alla individuazione degli strumenti di rilevazione empirica, applicazione degli stessi e implementazione nell'indagine; la Romina Gurashi ha contribuito alla rilevazione e alla raccolta dei dati, nonché alla cura formale del testo; Ilaria Iannuzzi ha contribuito alla rilevazione e alla raccolta dei dati, nonché alla cura formale del testo.

percorso di emancipazione femminile nei Paesi europei e l'inserimento progressivo delle donne nelle organizzazioni politiche, economiche e sociali delle società occidentali. Tuttavia, in ogni fase congiunturale quella storia assume contorni e caratteristiche specifiche. Le domande non sono mai realmente le stesse perché si colorano di accezioni, significati, sensi ogni volta diversi a seconda del contesto spaziale e temporale di riferimento. Esse emergono da un clima culturale e ideologico e all'interno di una sfera di diritti e di doveri, di riconoscimenti e di negazioni, di rapporto tra sfera pubblica e sfera privata che può anche essere molto diverso di fase in fase, da società a società. Insomma: le domande tornano ma nella stravaganza dei loro accenti e di sfumature ogni volta più complesse, mentre le risposte cambiano nella costanza di processualità e strutture che le spiegano.

La presente ricerca si interroga sul significato specifico che queste domande acquisiscono proprio oggi, in questo preciso momento storico, e non per qualsiasi organizzazione, ma proprio per delle organizzazioni peculiari, quali sono quelle sindacali. Esse, infatti, hanno sempre avuto una storia a sé stante, diversa da quella di qualsiasi altra organizzazione della società civile, ed è proprio questa loro tipicità che verrà indagata da vicino. Inoltre, poiché l'obiettivo conoscitivo è far emergere i casi concreti, quelli cioè che, anche quando non sono facilmente generalizzabili, possono comunque enuclearsi idealtipicamente come modelli di esperienza, l'attenzione si rivolge a un sindacato specifico, quale è FLAEI CISL<sup>2</sup>, case study della ricerca.

Lo spaccato che queste pagine vogliono far emergere è dunque ben preciso.

Non ha pretese di esaustività, né in termini sincronici (rispetto cioè al vastissimo modo attuale di declinarsi del binomio "donne e sindacato" in tutte le sigle), né in termini diacronici (rispetto, cioè, alla storia, quantomeno europea, di questo binomio).

È volto piuttosto a fornire delle mere "chiavi di lettura" su come la rappresentanza e l'attivismo delle donne nel sindacato specifico FLAEI CISL siano stati voluti idealtipicamente e nelle dichiarazioni di principio, e su come si siano realmente dispiegati

---

<sup>2</sup> *Federazione Lavoratori Aziende Elettriche Italiane della Confederazione Italiana Sindacato dei Lavoratori* (<http://www.flaeicisl.org>).

nella prassi più concreta, attraverso forme empiriche di partecipazione, dirigenza e percorsi femminili di vita e di carriera.

Inoltre, per quanto si tratti dello spaccato *di questo preciso momento storico*, dell'attuale congiuntura, forte è la consapevolezza dell'inevitabile interconnessione dei processi, del loro essere concatenazioni di azioni e reazioni per cui le dinamiche in atto saranno pur sempre, ed inevitabilmente, tanto il portato della storia che le ha precedute, quanto la fonte degli sviluppi futuri che seguiranno.

D'altra parte, l'analisi della condizione femminile nel sindacato può mettere bene in evidenza le profonde trasformazioni che la stessa organizzazione sindacale ha subito e continua a subire nella tarda modernità.

Infatti, come si cercherà di far emergere, la stessa fenomenologia della donna nel sindacato, oltre alla nuova tematica antropologica culturale, pone il problema fondamentale di una prospettiva sociale che trascenda il mero rapporto di lavoro tra salariati e imprenditori caro alla vecchia ottica delle relazioni industriali.

Con l'avvento di nuovi temi, infatti, il sindacato deve proiettarsi direttamente sul sociale, deve in qualche modo diventare vero e proprio *sindacato sociale*, intendendo con questa locuzione un'organizzazione associativa che, oltre a tutelare i diritti e gli interessi di una parte della società e non solo dei propri iscritti, diventi soprattutto supplenza fondamentale per la copertura di uno spazio sociale che la dissoluzione del vecchio welfare state ha lasciato assolutamente scoperto.

Già più volte in passato il sindacato ha dovuto coprire spazi pubblici che non facevano parte del proprio DNA genetico. Basti pensare alla surroga e supplenza che ha dovuto fare quando i partiti non hanno funzionato, già all'inizio degli anni '70 dello scorso secolo, nel recupero di una larga massa delle classi subalterne e lavoratrici alle ragioni della partecipazione pubblica. Già in passato il sindacato ha "fatto storia", in particolare la storia istituzionale del nostro Paese.

Si pensi allo Statuto dei Lavoratori del 1970 nato dall'incontro interorganizzativo a tre tra Rappresentanza dei Lavoratori (sindacati), Patronati e Stato (Ministero del Lavoro) che hanno dato via a un vero e proprio *collective bargaining* (contrattazione collettiva) che ha

segnato la storia del Paese e delle relazioni industriali e non solo.

Gli anni '70 del Novecento sono anche quelli che hanno visto fiorire e svilupparsi la parte migliore del nostro welfare pubblico in termini di sanità, assistenza e servizi sociali. Man mano, negli anni, poi, il continuo martellamento nel pubblico ha smantellato quasi tutte le forme di tutela e oggi, a gran voce, esse vengono, perciò, reclamate. Si tratta, dunque, di capire, “come” reclamarle e dove si annidano le strategie più importanti.

*Donne – sindacato – oggi.* Queste, dunque, le tre parole chiave della presente indagine.

## **2. La metodologia**

### *2.1 L'ipotesi di ricerca*

L'oggetto della ricerca, quale emerge dalle considerazioni fin qui esposte, e riassumibile nelle *forme e nel grado della partecipazione femminile al sindacato FLAEL CISL*, viene indagato avendo come ipotesi conoscitiva centrale la presenza di ostacoli oggettivi per la partecipazione femminile alle attività del sindacato.

In particolare si parte dal presupposto che tali ostacoli possano essere di diversa natura, ma che alcuni in particolare possano porsi come principali e, in questo senso, propri alla maggior parte dei soggetti. Al di là, infatti, delle motivazioni specifiche che possono portare ogni singolo soggetto ad aderire o meno a una organizzazione, quando il fenomeno, in questo caso di scarsa adesione, non si presenta come caso singolo o sporadico, ma diventa realtà collettiva e generalizzabile nei confronti di un intero “genere”, quale è in questo caso quello femminile, la spiegazione del fenomeno non potrà che essere altrettanto collettiva e generalizzabile.

Detto diversamente, si tratta di indagare le ragioni oggettive e strutturali al di là delle motivazioni soggettive, pure inevitabilmente presenti che ostacolano la partecipazione femminile al sindacato.

L'ipotesi che guida la ricerca è, dunque, che ci siano motivazioni specifiche e

motivazioni trasversali a tutte le donne e componibili all'interno di una sorta di gerarchia degli impedimenti ostativi alla partecipazione.

Su questa linea di comprensione del fenomeno oggetto di studio, l'ipotesi di ricerca viene ulteriormente specificata nella distinzione tra "partecipazione" e "assunzione di ruoli di responsabilità/dirigenza", nella convinzione che le dinamiche che presiedono all'una e all'altra esperienza possano anche differire.

Non è detto, infatti, che chi partecipi sia anche disposto ad assumersi incarichi di maggiore responsabilità all'interno della realtà sindacale. Inoltre, e al livello di prime approssimazioni (quelle proprie di una ipotesi di ricerca), appare plausibile ritenere che, se taluni ostacoli sono rimoscibili quando si tratta semplicemente di aderire/partecipare in forma coinvolgente ma limitata e per certi versi minima, non è detto che lo siano altrettanto rispetto a un livello di impegno maggiore.

L'ipotesi di ricerca, inoltre, non dà per scontato che i fattori che ostano alla partecipazione e all'assunzione di responsabilità per le donne siano interni al sindacato, cioè ritrovino il loro contesto idealtipico solo nel sindacato, nella sua realtà organizzativa, nelle sue convinzioni e modalità di azione. Né si dà per scontato che i deficit di partecipazione/dirigenza delle donne riflettano semplicemente la crisi di legittimità propria di tutti i sindacati nell'attuale fase storica europea. Piuttosto, l'ipotesi di ricerca si interroga sulle relazioni tra il deficit di consenso generalizzato, che investe il sindacato come istituzione in tutto il mondo occidentale, e il deficit specifico che può riguardare le donne nell'ambito di FLAEI CISL.

Alla luce di queste considerazioni, l'ipotesi di ricerca appare articolabile attraverso alcune domande chiave:

1. Si riscontrano differenze significative tra partecipazione e assunzione di ruoli di maggiore responsabilità per le donne nel sindacato FLAEI CISL?
2. Gli ostacoli che si frappongono alla partecipazione e/o dirigenza femminile al sindacato FLAEI CISL, pur nella loro varietà di accezioni e di significati soggettivi, presentano una condizione oggettiva trasversale a tutte le situazioni?
3. Di quale natura è questa condizione oggettiva e dove è collocabile? Su quale piano?

Interno o esterno al sindacato stesso? Coincide meramente con la più generalizzata crisi di senso del sindacato nel mondo occidentale, o assume fattezze sue proprie? E dove sono collocabili, dunque, i relativi interventi?

## 2.2 Strumenti e tecniche di ricerca empirica

L'oggetto di indagine presenta i caratteri della limitatezza dell'universo e della specificità qualitativa. Per tali ragioni la ricerca ha avuto un carattere principalmente esplorativo, volto a «cogliere ciò che vi è di generalizzabile nell'esperienza individuale» (Ferrarotti, 1981) ed è stata condotta principalmente attraverso i seguenti strumenti di rilevazione:

- A. interviste a testimoni privilegiati
- B. scheda di impianto anagrafico
- C. focus groups
- D. analisi documentale e bibliografica

In particolare sono state condotte n.20 interviste libere, con una copertura a livello regionale pressoché di tutto il territorio nazionale, ai seguenti testimoni privilegiati:

- Coordinatrici regionali donne (n. 16 casi)
- Coordinatrici nazionali (n. 2 casi)
- Componenti commissioni P.O. (n. 2 casi)

Attraverso questo tipo di interviste, diverso come noto da altre tipologie affini ma che rispondono a esigenze conoscitive diverse, è stato possibile studiare il fenomeno a partire dalla *visione diretta e profonda* degli intervistati, cioè dalla loro “posizione privilegiata”. Tale posizione è considerabile come tecnicamente “privilegiata” anche a fronte di due ulteriori motivi: tutte le intervistate fanno anche *parte della popolazione oggetto di studio* e tutte esprimono *vicende personali* (permanenza nel ruolo) che le dotano di una conoscenza particolarmente ricca e variegata della loro condizione.

Le interviste sono state strutturate in una griglia di argomenti così elencati:

- 1) Motivazione e genesi della militanza sindacale
- 2) Condizioni strutturali
- 3) Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e relativi strumenti
- 4) Rappresentazioni culturali
- 5) Comunicazione
- 6) Relazioni sociali
- 7) Conflitti

Il tutto è stato preceduto da una scheda di impianto anagrafico delle intervistate comprendente: nome, cognome, data di nascita, luogo di nascita, titolo di studio, data di iscrizione alla CISL, data di assunzione al lavoro, settore lavorativo, ruolo ricoperto in azienda e in FLAEI CISL, professione e titolo di studio dei genitori.

Sono stati condotti n. 2 focus groups con numero di partecipanti pari a 8 (focus n. 1) e 6 (focus n. 2), aventi ognuno il ruolo di Segretari generali regionali.

Se *osservare, interrogare e leggere* sono le tre azioni alla base delle tecniche di ricerca qualitativa, anche il terzo momento (leggere) ha trovato la sua più compiuta effettuazione nell'ambito del presente studio.

I documenti prodotti dal sindacato FLAEI CISL nel corso del tempo costituiscono, per utilizzare un'analogia con il tema, dei «generi, con loro stili distintivi e loro convenzioni» (Atkinson e Coffey, 1997) e sono risultati una fonte inestimabile di informazioni sulla realtà organizzativa oggetto di indagine. Essi, infatti, costituiscono delle tracce di una cultura di appartenenza e il prodotto di una vita istituzionalizzata. Non si riferiscono solo ai momenti «alti» di una organizzazione, ma anche alla vita ordinaria che va regolamentata, senza peraltro che questa regolamentazione esaurisca mai completamente il corso della vita a cui si riferisce. L'esperienza attiva che esce dalla forma dei documenti istituzionali è stata dunque raccolta al pari della vita conforme alla norma, affinché la spaccatura tra realtà e rappresentazione, come tra modello e prassi potesse fornire un angolo prospettico ulteriore di conoscenza.

Infine, ma non da ultimo, vi è la fonte rappresentata dalla letteratura scientifica sul rapporto tra donne e sindacato, così come sui temi delle pari opportunità e delle differenze

di genere, selezionata in base alla pertinenza di merito, come da elenco bibliografico allegato.

### **3. Il quadro assiologico-valoriale di FLAEI CISL**

#### *3.1 La matrice identitaria*

Nel 1949, quando FLAEI CISL nasce dalle ceneri della FILLE, la matrice identitaria è già chiara: aggregare la corrente cristiana degli elettrici sulla base del patrimonio valoriale della CISL, da interpretare e praticare costantemente attraverso un ruolo attivo e propositivo.

Si trattava, dunque, di far emergere il particolare FLAEI dall'universale CISL, di condividere un quadro assiologico valoriale, ma declinandolo in termini specifici. E tale è stata la storia della FLAEI CISL dalle origini ai giorni nostri.

Il binomio “donne e sindacato FLAEI CISL” si pone all'interno di questo quadro e rappresenta uno dei binari principali attraverso cui, nel tempo, FLAEI CISL ha inteso dare significato alla cornice di senso condivisa nella CISL. Va dunque oltre la questione femminile specifica, o le sue modalità pratiche di porsi, per costituire il tassello di un mosaico assiologico-valoriale più ampio e che ha a che fare direttamente con gli insegnamenti fondamentali della *Dottrina sociale della Chiesa*, la principale bussola della mission e della vision del sindacato CISL.

#### *3.2 FLAEI CISL e la Dottrina sociale della Chiesa*

La *Dottrina sociale della Chiesa* ispira fortemente il sindacato FLAEI CISL. Alcuni suoi dettami concernono, direttamente o indirettamente, il ruolo della donna nella società e nel sindacato e quindi si pongono come particolarmente esplicitivi nel tratteggiare il quadro

assiologico-valoriale di partenza per FLAEI CISL.

*I. Il principio personalista:*

«Tutta la vita sociale è espressione della sua inconfondibile protagonista: la persona umana» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte I, cap. III, par. I, 106). Ciò significa che la vita è tale e sociale nella misura in cui riconosce nella persona un soggetto attivo e responsabile a cui ogni modalità espressiva della società deve essere ricondotta.

La persona è il fondamento e il fine della vita associata.

Da tale principio discendono caratteristiche specifiche della persona:

- a. *La persona non è meramente un individuo*, vale a dire una monade autoreferenziale, edificata su se stessa e per il solo tramite del proprio volontarismo. Non è soltanto la cellula di un organismo, una posizione o un ruolo di un sistema, né gli uomini sono granelli di sabbia slegati o puramente massificati, quanto semmai unità relazionali organiche, armoniche e mutue. Esattamente come quelle *mutue* da cui originariamente nacque la realtà del sindacato e che fu fonte primordiale delle leghe di resistenza e di opposizione dei lavoratori alla forza del capitale.
- b. *Tale persona è unica ed irripetibile*, nel senso che essa potrà esprimersi come tale solo se compresa e riconosciuta nella sua ineliminabile singolarità. Non può essere ricondotta entro schemi ideologici o di potere che ne neghino la soggettività di coscienza e di libertà. Sul piano pratico ed esperienziale, ciò implica non solo il noto, e a volte abusato, misconosciuto, “rispetto” della dignità delle persone, da parte di chiunque e in primis delle istituzioni sociali e politiche, ma soprattutto attività concrete che consentano “lo sviluppo integrale della persona”.
- c. *Solo la dignità della persona può fondare una società giusta e non può esserci autentica moralizzazione della vita sociale se non a partire dalle persone*: «L’esercizio della vita morale attesta la dignità delle persone» (Chiesa Cattolica, 1992, parte III, sez. I, cap. I, art. 1, 1706). Per questa ragione a tutti, e in modo particolare «a coloro che, in varia forma, detengono responsabilità politiche, giuridiche e professionali nei riguardi di altri», sindacati in primis, «spetta di essere

coscienza vigile della società e per primi testimoni di una convivenza civile e degna dell'uomo» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte I, cap. III, par. III, 134).

*II. Il principio del bene comune:*

Per bene comune si intende *l'insieme delle condizioni della vita associata che consentono di raggiungere, più pienamente e celermente, la propria perfezione. È comune perché di ognuno e di tutti. Per questo è indivisibile e lo si può raggiungere, accrescere e custodire nel tempo, anche per le generazioni che verranno, solo "insieme". Non è pertanto dato dalla mera sommatoria di tanti beni particolari, ma è la dimensione sociale e comunitaria del bene morale.*

Da tale principio deriva che:

- a. Una società, e un sindacato, che pongano la persona alla base della propria ragion d'essere, non possono prescindere dal bene comune, dal momento che la persona non trova mai compimento solo in se stessa, ma "con" e "per" gli altri. Per questa ragione essa non può limitarsi a "convivere" con gli altri, ma dovrà tendere senza posa, in forma sia pratica che ideale, alla ricerca del bene comune.

«Nessuna forma espressiva della socialità - dalla famiglia, al gruppo sociale intermedio, all'associazione, all'impresa di carattere economico, alla città, alla regione, allo Stato, fino alla comunità dei popoli e delle Nazioni - può eludere l'interrogativo circa il proprio bene comune, che è costitutivo del suo significato e autentica ragion d'essere della sua stessa esistenza» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte I, cap. IV, par. II, 165).

- b. Il bene comune non riguarda soltanto grandi ambiti o istanze generali, come la pace, l'organizzazione dei poteri dello Stato, l'ordinamento giuridico o la tutela dell'ambiente, ma riguarda anche dimensioni pratiche del vivere e dell'agire e diritti fondamentali dell'uomo, come il lavoro, ma anche l'alimentazione, l'abitazione, l'educazione, la cultura, la salute, la libera circolazione delle informazioni e la tutela della libertà religiosa.

- c. La responsabilità per il bene comune è di tutti, della singola persona come della comunità politica e della società civile.

*III. Il principio della sussidiarietà:*

«La sussidiarietà è tra le più costanti e caratteristiche direttive della Dottrina sociale della Chiesa, presente fin dalla prima grande enciclica sociale» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte I, cap. IV, par. IV, 185)<sup>3</sup>. Si fonda sul convincimento che ogni persona, famiglia e corpo intermedio abbia qualcosa di originale da offrire alla società e che la società tutta possa trarre solo dei benefici da un'adeguata responsabilizzazione del cittadino che lo renda parte attiva della realtà politica e sociale del Paese.

È il principio che riconosce e valorizza il ruolo delle associazioni e delle organizzazioni intermedie: punta, infatti, a rendere ogni organismo sociale al servizio del bene comune, sia pure nell'ambito delle proprie peculiarità e caratteristiche distintive. La funzione sociale del privato o di organizzazioni di categoria risulta centrale ai fini del riequilibrio tra sfera pubblica e sfera privata, contro ogni forma di accentramento, burocratizzazione e assistenzialismo.

Presupposto imprescindibile ed effetto inevitabile della sussidiarietà è la *partecipazione*<sup>4</sup>, quale:

- a. diritto/dovere di ogni cittadino da esercitare in maniera responsabile in vista del bene comune.
- b. uno dei pilastri fondamentali di ogni ordinamento democratico.

Motivi per cui, «meritano una preoccupata considerazione, in questo senso, tutti gli atteggiamenti che inducono il cittadino a forme partecipative insufficienti o scorrette e alla diffusa disaffezione per tutto quanto concerne la sfera della vita sociale e

---

3 Secondo tale principio «tutte le società di ordine superiore devono porsi in atteggiamento di aiuto (subsidium) - quindi sostegno, promozione, sviluppo - rispetto alle minori. In tal modo, i corpi sociali intermedi possono adeguatamente svolgere le funzioni che loro competono, senza doverle cedere ad altre aggregazioni sociali di livello superiore, dalle quali finirebbero per essere assorbiti e sostituiti e per vedersi negata, alla fine, dignità propria e spazio vitale». (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte I, cap. IV, par. II, 186).

4 Essa può essere intesa come una serie di attività attraverso le quali il cittadino, come singolo o in associazione con altri, può contribuire, direttamente o indirettamente, alla vita culturale, economica, sociale e politica della comunità civile a cui appartiene.

politica» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte I, cap. IV, par. V, 191).

IV. *Il principio della solidarietà:*

Infine, ma non da ultimo, la solidarietà da intendersi, non solo come virtù morale, ma quale principio ispiratore delle istituzioni, come costitutivamente è accaduto per l'istituzione del sindacato. Essa è molto più di una mera situazione di "interdipendenza" su scala locale o planetaria. Per quanto, quindi, gli attuali mezzi di comunicazione o i progressi dell'informatica, come anche la globalizzazione delle relazioni economiche, rendano l'interdipendenza tra gli attori un dato di fatto, tale interdipendenza non si traduce automaticamente in solidarietà, se essa non risulta accompagnata da un processo etico-sociale altrettanto intenso di cucitura del tessuto sociale. *Il legame di interdipendenza, in altri termini, non è per definizione legame di solidarietà perché può essere privo di quel fondamentale vincolo di integrazione sociale e di consenso, di amalgama e di unione che solo rende la solidarietà tale.*

Dalla solidarietà dipende tanto il bene comune, quanto la crescita delle persone, nelle generazioni presenti come in quelle future, allorché sappiano cogliere il debito che hanno nei confronti della società tutta in cui sono inserite.

### 3.2.1 I principi della DSC in un'ottica di genere

Già da questa prima rassegna dei principi fondamentali della *Dottrina sociale della Chiesa*, e come si vedrà più avanti, si evince chiaramente la centralità del ruolo della donna nella società e nelle organizzazioni che la costituiscono e quale possa essere la collocazione, innanzitutto valoriale, della donna nel sindacato FLAEL CISL.

“Dare spazio alle donne” non significa meramente essere più “democratici” o “inclusivi”, ma inverare un ideale di società e di vita morale ben preciso, quale emerge da quei principi. In particolare significa:

1. Perfezionare la realizzazione della persona in tutti i suoi volti, tra cui quello

femminile, contro:

- A. l'individualizzazione, che è negazione del legame tra persone
  - B. la massificazione, che è negazione dell'unicità ed irripetibilità della persona
  - C. l'immoralità della vita associata, che è negazione della giustizia sociale fondata sulla persona.
2. Concretizzare l'ideale di bene comune come:
    - A. forma espressiva della socialità
    - B. in riferimento tante alle grandi istanze della vita associata quanto alle diverse dimensioni pratiche dell'agire
    - C. e proprio di tutti, dal singolo alla comunità.
  3. Garantire la sussidiarietà attraverso la via maestra della partecipazione.
  4. Soddisfare esigenze fondamentali di solidarietà intesa non solo come mera interdipendenza, ma come vera e propria forma di integrazione sociale.

Ciò, ovviamente, non significa che, ogni volta si includa una donna nel sindacato, *automaticamente* si inverino quei principi. Tuttavia, appare piuttosto inconfutabile asserire che nessun cammino nella direzione di un sindacato o, più in generale, di una società fondata su quei principi potrà mai giungere a compimento senza una considerazione coerente della figura femminile e del relativo contributo.

- Se FLAELI CISL è anche e soprattutto quei principi, la partecipazione della donna nel sindacato diventa la strada maestra per realizzarli all'interno del sindacato stesso e, per il suo tramite, nella società tutta.

### 3.2.2 Dai principi agli ambiti di realizzazione

Oltre ai quattro principi sovraesposti, la *Dottrina sociale della Chiesa* traccia un'interpretazione fondamentale anche del tema della famiglia, del lavoro e del sindacato stesso. In ognuno di questi tre ambiti, il ruolo della donna emerge come fondamentale. Le considerazioni che seguono non considereranno la famiglia, il lavoro o il ruolo del sindacato

in quanto tali, ma solo per quegli aspetti in cui più direttamente entra “la donna” o entrano le proprietà/i contributi di genere.

- ◆ La famiglia
- ✓ La famiglia è considerabile come la *protagonista della vita sociale* essendo, come noto, la cellula madre di qualsiasi società e originariamente anche dell'economia, dove resta ancora oggi unità di produzione e di consumo fondamentale.
- ✓ *Essa è anche il nucleo primordiale della solidarietà.* «La solidarietà appartiene alla famiglia come dato costitutivo e strutturale» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. V, par. IV, 264), nascendo e strutturandosi in virtù dell'amore.

«È una solidarietà che può assumere il volto del servizio e dell'attenzione a quanti vivono nella povertà e nell'indigenza, agli orfani, agli handicappati, ai malati, agli anziani, a chi è nel lutto, a quanti sono nel dubbio, nella solitudine o nell'abbandono; una solidarietà che si apre all'accoglienza, all'affidamento o all'adozione; che sa farsi voce di ogni situazione di disagio presso le istituzioni, affinché intervengano secondo le loro specifiche finalità» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. V, par. IV, 264).

1. Famiglia e istituzioni, istituzioni e famiglia. Quale protagonista della vita sociale e nucleo primordiale della solidarietà, la famiglia può e deve essere, non solo *oggetto* di azione politica, ma anche *soggetto di azione presso le istituzioni*, in sostegno e a difesa dei diritti e dei doveri della famiglia. La famiglia è la protagonista della vita sociale ma non è ancora consapevole, o non lo è altrettanto, della “politica familiare” da cui pure dipende la possibilità di trasformare la società.

Allo stesso modo, un rapporto costruttivo e corretto tra società e famiglia passa attraverso *il riconoscimento da parte della società, e delle istituzioni sociali, di quanto è e fa famiglia e della sua soggettività e priorità sociale.* Il loro intimo rapporto impone che «la società non venga mai meno al suo fondamentale compito di rispettare e promuovere la famiglia stessa» (Giovanni Paolo II, 1982, parte III, par.

III, 45), in conformità con il principio di sussidiarietà.

2. Famiglia e lavoro. Molto stretto è anche il rapporto che intercorre tra *la famiglia e il lavoro* e che si esplica attraverso una duplice direzione: da un lato è il lavoro che rende possibile la fondazione di una famiglia, garantendo ad essa i mezzi di sussistenza; dall'altro è la famiglia che rende possibile il lavoro, attraverso il contributo di risorse espressive, emozionali e materiali che la stessa fornisce per l'attività lavorativa o anche per chi si trova senza lavoro o in cerca di una occupazione; inoltre famiglia è educazione al senso del lavoro e può essere fonte di orientamento e sostegno di fronte alle scelte professionali, oltre che nucleo originario di formazione della persona e della personalità di base.

Essendo così interdipendenti, *a famiglia e lavoro spetterebbe una considerazione centrale e più adeguata soprattutto in termini di considerazione congiunta*, di valutazione dell'unità che compongono. Ciò significa andare oltre i limiti di una concezione privatistica della famiglia ed economicistica del lavoro. In particolar modo sarebbe necessario che

«le imprese, le organizzazioni familiari, i sindacati e lo Stato si rendano promotori di politiche del lavoro che non penalizzino, ma favoriscano il nucleo familiare dal punto di vista occupazionale. La vita di famiglia e il lavoro, infatti, si condizionano reciprocamente in vario modo. Il pendolarismo, il doppio lavoro e la fatica fisica e psicologica riducono il tempo dedicato alla vita familiare; le situazioni di disoccupazione hanno ripercussioni materiali e spirituali sulle famiglie, così come le tensioni e le crisi familiari influiscono negativamente sugli atteggiamenti e sul rendimento in campo lavorativo» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. IV, 294).

Si tratta di orientamenti valoriali di fondo che *spingono con forza verso autentiche ed efficaci politiche familiari* che siano «in grado di affrontare i bisogni che derivano dai diritti della famiglia come tale» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. V, par. V, 253).

Inoltre, si ricorda anche l'importanza che riveste *un'organica articolazione dei ruoli e delle funzioni al suo interno*, tra i due genitori nei confronti dei figli o degli adulti

nei confronti degli anziani, e più in generale di tutti i membri rispetto ai fabbisogni della famiglia stessa. «La differenza e le complementarità fisiche, morali e spirituali sono orientate al bene del matrimonio e allo sviluppo della vita familiare. L'armonia della coppia e della società dipende in parte dal modo in cui si vivono fra i sessi la complementarità, il bisogno vicendevole e il reciproco aiuto» (Chiesa Cattolica, 1992, parte III, sez. II, cap. II, art. 6, 2333).

Porre dunque a fondamento della propria identità gli insegnamenti fondamentali della *Dottrina sociale della Chiesa* significa riconoscere, oltre ai principi già enucleati, anche il *fondamentale ruolo della famiglia nella società e, all'interno di essa, di tutti i suoi membri*, attraverso un'articolazione dei compiti e delle finalità che possa agire da stimolo e da catalizzatore nella crescita, al tempo stesso, della persona e del bene comune.

Ma significa, soprattutto, *impegno nel rimuovere gli ostacoli* o gli impedimenti di varia natura che possono frapporsi tra la priorità della famiglia come soggetto storico sociale, e nucleo originario della solidarietà, e l'ideale di società tutta che si intende inverare, soprattutto nelle interdipendenze auspicabili tra famiglia e lavoro/impegni pubblici.

- ◆ Il lavoro
- ✓ *È la soggettività che conferisce al lavoro la sua peculiare dignità*, impedendo di considerarlo come una semplice merce o come un elemento impersonale dell'organizzazione produttiva. Inoltre, indipendentemente dal suo contenuto oggettivo, *il lavoro propriamente inteso è indirizzato verso il soggetto che lo compie*. Per tali motivi, il lavoro è orientato dalla persona e tende alla persona come suo fine ultimo.
- ✓ *Il lavoro possiede inoltre una intrinseca dimensione sociale*, non solo perché, con l'evolvere in complessità della società, ogni attività è inevitabilmente intrecciata con quella degli altri, ma anche perché «oggi più che mai lavorare è un lavorare con gli altri e un lavorare per gli altri: è un fare qualcosa per qualcuno». Anche i frutti del

lavoro offrono occasione di scambi, di relazioni e d'incontro. Il lavoro, pertanto, non si può valutare giustamente se non si tiene conto della sua natura sociale» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. III, 273).

In virtù della centralità del lavoro per la persona, e della persona per il lavoro, e in virtù della possibilità del lavoro di essere una delle dimensioni più autentiche della vita sociale, *il “genio femminile” risulta essenziale anche in ambito lavorativo.*

«Il riconoscimento e la tutela dei diritti delle donne nel contesto lavorativo dipendono, in generale, dall'organizzazione del lavoro, che deve tener conto della dignità e della vocazione della donna, la cui 'vera promozione... esige che il lavoro sia strutturato in tal modo che essa non debba pagare la sua promozione con l'abbandono della famiglia, nella quale ha come madre un ruolo insostituibile'. È una questione su cui si misurano la qualità della società e l'effettiva tutela del diritto al lavoro delle donne» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. IV, 295).

- ◆ Il ruolo del sindacato
- ✓ Le organizzazioni sindacali sono riconosciute dalla *Dottrina sociale della Chiesa* come un «fattore costruttivo di ordine sociale e di solidarietà e quindi *un elemento indispensabile della vita sociale*».
- ✓ Si respinge l'idea di odio e di lotta all'eliminazione dell'altro e si preferisce quello più costruttivo di *collaborazione tra capitale e lavoro*.
- ✓ I sindacati non sono, inoltre, solo il riflesso della “struttura di classe”, né la lotta di classe è tutto ciò che governa la società. «I sindacati sono propriamente *i promotori della lotta per la giustizia sociale, per i diritti degli uomini del lavoro, nelle loro specifiche professioni*» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. VI, 306) ed è una lotta per il giusto bene, non una lotta “contro” l'altro.
- ✓ *L'enfasi è sulla solidarietà e sulla giustizia* come matrici del sindacato, molto più della lotta, e sull'orizzonte del *bene comune* molto più della tendenza al corporativismo.

Alla luce di tale identità, al sindacato non spettano soltanto *funzioni difensive e rivendicative*, ma soprattutto *funzioni di rappresentanza* volta a «organizzare nel giusto ordine la vita economica» e *funzioni di educazione* della coscienza sociale dei lavoratori, «affinché essi si sentano parte attiva, secondo le capacità e le attitudini di ciascuno, in tutta l'opera dello sviluppo economico e sociale e della costruzione del bene comune universale» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. VI, 307).

Ne deriva che il sindacato deve assumersi *funzioni di collaborazione con gli altri soggetti* che siano interessati alla cosa pubblica, non limitandosi a influenzare, sensibilizzare o impegnare il potere politico.

In questa ottica si pone l'apertura auspicata dalla *Dottrina sociale della Chiesa* nei confronti di *nuove forme di solidarietà* per il sindacato stesso. Come recita il Discorso del 1996 di Giovanni Paolo II alla *Conferenza Internazionale per i rappresentanti sindacali*, «oggi i sindacati sono chiamati ad agire in forme nuove» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. VI, 308), ampliando il raggio della propria azione. «Di fronte ai cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro, la solidarietà può essere recuperata e forse anche meglio fondata rispetto al passato se si opera per una riscoperta del valore soggettivo del lavoro: bisogna continuare ad interrogarsi circa il soggetto del lavoro e le condizioni in cui egli vive. Per questo sono necessari sempre nuovi movimenti di solidarietà degli uomini del lavoro e di solidarietà con gli uomini del lavoro» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. VI, 308).

Allo stesso modo, nuove forme di solidarietà possono e devono significare anche l'assunzione di *maggiori responsabilità*, «non soltanto in relazione ai tradizionali meccanismi della redistribuzione, ma anche nei confronti della produzione della ricchezza e della creazione di *condizioni sociali, politiche e culturali* che consentano a tutti coloro che possono e desiderano lavorare di esercitare il diritto al lavoro, nel pieno rispetto della loro dignità di lavoratori» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. VI, 309). Inoltre, «il superamento graduale

del modello organizzativo basato sul lavoro salariato nella grande impresa rende opportuno un *aggiornamento delle norme e dei sistemi di sicurezza sociale*, mediante i quali i lavoratori sono stati finora tutelati, fatti salvi i loro fondamentali diritti» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, parte II, cap. VI, par. VI, 309).

*Si tratta, dunque, di “ambiti di realizzazione” di taluni principi, ma anche e soprattutto di contesti pratici dell’agire in cui si trova inserita la donna. Porsi il problema della partecipazione femminile alla realtà del sindacato significa inverare una certa idea di “famiglia”, di “lavoro” e di “sindacato” stesso, andando, ancora una volta, al di là della “questione femminile” specificatamente intesa.*

Per quanto la questione di “genere” sia importante in sé, essa lo diventa ancora di più nel momento in cui, attraverso di essa, è possibile dare una forma specifica anche alla famiglia, al lavoro e al sindacato. *La donna, e le sue possibilità effettive, concrete, di partecipazione e di ruolo nel sindacato si pongono dunque come ponte verso la società tutta e una determinata idea di ordine sociale in tutti i suoi ambiti di realizzazione.*

Allo stesso modo, solo curando questi ambiti è possibile affrontare seriamente il problema del reale inserimento della donna nel sindacato con ruoli di responsabilità. Come si evince chiaramente dall’indagine empirica, infatti, e come si vedrà più avanti, il principale ostacolo all’impegno delle donne nel sindacato è dato proprio dal problema della conciliazione tra vita privata-famiglia e vita pubblica-lavoro-sindacato.

- Già il piano valoriale, prima ancora dei risultati empirici dell’indagine, obbliga dunque a fare i conti con “misure e politiche per la famiglia e per il lavoro” come “misure e politiche per le donne” e per “il futuro e l’identità del sindacato FLAEL CISL”.

## **4. Le evidenze empiriche**

### *4.1 Uno sguardo di sintesi: la condizione di base delle donne che emerge dalle interviste*

Procedendo per ordine si può analizzare innanzitutto quanto emerso dalle griglie di intervista cercando, *prima facie*, di dare un drafting sintetico dei risultati, una sorta di fotografia essenziale e statica, secondo l'ordine proposto dagli intervistatori.

A) Motivazione e genesi della militanza sindacale

- Generalmente le intervistate si avvicinano al sindacato per motivi preminentemente, quando non esclusivamente, *affettivi*.

Sovente l'adesione alla FLAEI CISL è determinata dalla tradizione familiare (padre/madre già iscritti), ovvero dalla militanza nel sindacato del marito ovvero del compagno. Qualche volta da incontri aziendali che si sono trasformati in amicizia con funzionari o dirigenti sindacali, con alcuni casi di passaggio e transito da altre organizzazioni sindacali (CGIL e UIL).

*In ogni caso è il legame sociale che fa l'adesione, non l'entrata in azienda, né una ideologia.*

- L'approdo alla CISL è ricordato dalle intervistate in maniera sempre molto positiva. L'accoglienza viene anche da parte degli uomini (in un ambiente specifico a forte prevalenza maschile) in maniera molto aperta e cordiale, senza conflittualità e in una prospettiva paritetica e incoraggiante.

*Tutto ciò catalizza fin dall'inizio la passione per quel mondo e una socializzazione assai positiva che va oltre l'algidità organizzativa e comporta un contatto umano assai benefico con una comunicazione che sin dal primo momento non si ferma alle sole problematiche aziendali, ma riguarda anche tematiche quali la famiglia, gli affetti, i valori e il tempo libero.*

I valori cattolici e la prospettiva della famiglia fortemente caratterizzanti la mission del sindacato ovviamente cementificano e conformano quella che è stata la socializzazione primaria di varie intervistate, mentre fa scoprire un mondo nuovo, pieno di rispetto per la dignità delle persone, da parte di chi aveva avuto esperienze sindacali allogene, in un'atmosfera di serenità maggiore che si ritroverà anche negli argomenti successivi.

Se volessimo guardare più da vicino la scelta dell'adesione al sindacato da parte delle

donne, emerge quanto segue:

1. L'era delle iscrizioni di default, per automatismo rispetto all'ingresso in azienda, appare definitivamente tramontata. Oggi *l'iscrizione* al sindacato deve essere perseguita *come obiettivo* e deve andare a correggere dinamiche molto più grandi ed esterne rispetto al microcosmo aziendale, che riguardano: il ripiegamento nel privato, la fine delle ideologie, l'individualismo, la frammentazione dei contratti di lavoro e la fine della solidarietà organica.
2. Se volessimo individuare *le ragioni che portano all'adesione* e porle in una ipotetica scala gerarchica, dalla motivazione maggiormente sentita a quella più residuale, dovremmo fare riferimento al seguente ordine:
  - Legami fiduciari/emozionali
  - Socializzazione primaria/eredità parentale
  - Rivalsa/problemi con l'azienda
  - Iscrizione di default per inserimento in azienda

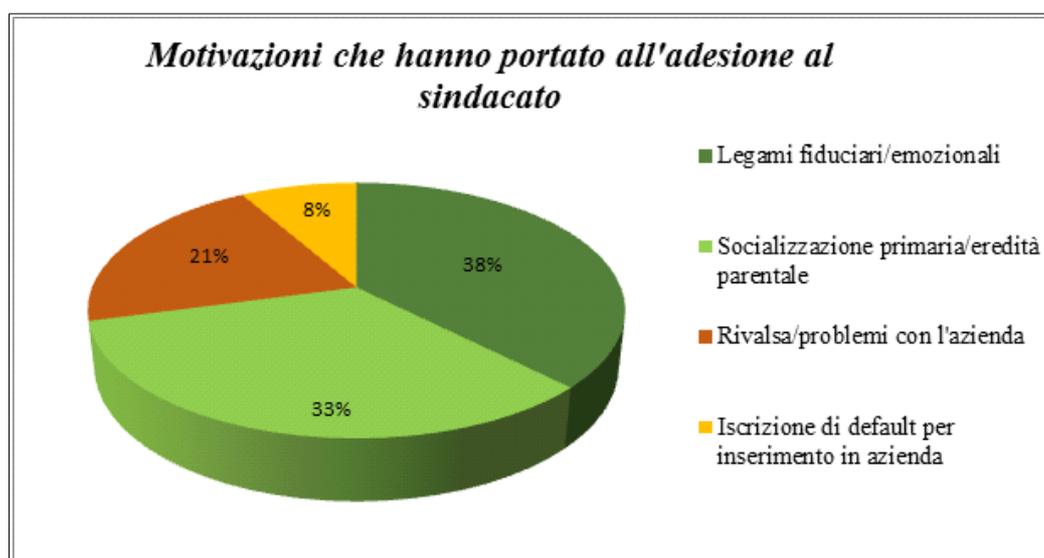


Grafico n. 1

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

3. La partecipazione passa, quindi, molto più che in passato attraverso il legame fiduciario di tipo personale. Spesso di impronta parentale, oppure amicale. Meno

centrale il legame solo professionale, e non anche amicale, con i colleghi. In ogni caso, come dichiara esplicitamente una intervistata, “avere qualcuno vicino che ti coinvolge è fondamentale”. Di qui il *valore dell'esempio*, del far vedere “ciò che si fa” da parte di chi è nel sindacato nei confronti di chi ne è estraneo, contagiando l'altro e suscitando forme di emulazione e di curiosità quale strada principale per l'arruolamento attuale. Ciò significa per il sindacato fare cose concrete su cui suscitare curiosità altrettanto concrete.

4. Spesso, aver avuto una famiglia già orientata/attiva nel sindacato ha costituito una esperienza di socializzazione primaria fondamentale. *La famiglia, quindi, può continuare a costituire un importante volano per la partecipazione nell'ottica intergenerazionale.*
5. *In nessun caso si registrano delusioni nel tempo delle aspettative iniziali* rispetto al patrimonio assiologico/valoriale sposato all'inizio del percorso sindacale. Come a dire che le cose cambiano, ma certi pilastri valoriali restano e la FLAEI CISL sembra aver pienamente superato, su questo, la sfida del tempo, stando al passo con il cambiamento, senza dover rinunciare alla propria matrice identitaria. Aspetto questo che viene apprezzato molto e da tenere presente rispetto al problema della crisi delle iscrizioni, di certo non riconducibile a una delusione delle aspettative.

#### B) Condizioni strutturali

Le condizioni organizzative (strutturali) del sindacato (presenti e passate) hanno potuto promuovere inizialmente la presenza e un ruolo *più protagonista* delle donne intervistate incoraggiando la partecipazione degli iscritti, ma senza il settarismo tipico di altri sindacati, nel senso che la FLAEI CISL si conferma come il sindacato dei lavoratori e non solo dei tesserati. Chi ha avuto formazione ai valori cattolici legge come forma di “proselitismo” il reclutamento sindacale e sottolinea la vicinanza al lavoratore al di là poi dell'approdo vero e proprio al tesseramento.

- In particolare, le condizioni strutturali non sembrano di per sé ostacolare la carriera sindacale della donna.

*Tuttavia, “mettersi in gioco” nel sindacato spesso equivale a mettersi in gioco*

*anche, contestualmente, in famiglia e con i propri partner/genitori/figli e in azienda.* Anche il proprio partner deve essere disposto a “mettersi in gioco”, perché le attuali forme di realizzazione dell’impegno sindacale si presentano come connesse a vasi comunicanti e strettamente interdipendenti nei loro destini e modalità di gestione con altri impegni. Spesso, “mettersi in gioco” nel sindacato può significare “uscire dai giochi” in azienda.

C) Conciliazione tempi di vita e lavoro

- Si tratta della dimensione in cui, come si avrà modo di cogliere più avanti, si registrano le criticità maggiori. C’è, infatti, il tempo che la famiglia toglie inevitabilmente al sindacato, ma c’è soprattutto la percezione del tempo che il sindacato toglie alla famiglia.

Non sempre i servizi sociali, per l’infanzia e la famiglia, sono efficienti e disponibili e lo stress finanziario di soluzioni private non è obiettivamente possibile.

*Il limite alla partecipazione può anche variare molto soggettivamente e a volte stanza nella testa delle persone, nei loro convincimenti morali e nell’ordine di priorità che considerano come “giusto” e “degnò di valore” (famiglia prima di tutto) rispetto a un piano più oggettivo.*

Tuttavia, emerge con chiarezza che, fermo restando l’importanza dell’elemento soggettivo, la conciliazione di fatto, attualmente, non dipende tanto da ciò che la donna ha nella propria testa (ambizioni, aspettative, etc.), quanto da chi ha alle spalle (genitori, marito partecipe, supporti di vario tipo). *E attualmente dipende poco dall’organizzazione interna del sindacato (così come dell’azienda e della società tutta), quanto dalla propria organizzazione personale.* Quasi tutto ricade sulle spalle della donna come singolo individuo: aspetto questo indubbiamente critico.

- Il lavoro part-time, se da un lato aiuta la conciliazione, dall’altro risulta, e non manca di essere percepito, come un ostacolo alla carriera professionale e per certi versi alla stessa vita sindacale.

La conciliazione richiede un livello di organizzazione spesso impraticabile rispetto

alle condizioni attuali della maggior parte delle intervistate e generalizzabile per tutte coloro che si ritrovano nella fattispecie di “giovani donne” con famiglia. Si segnalano elementi soggettivi caratteriali, come la scarsa predisposizione al comando o a ruoli di autorità, e riconducibili alle attitudini più spontanee, ma è la famiglia la principale fonte di ostacolo. *È la famiglia che blocca.*

La sensibilità da parte del sindacato, nella sua componente maschile, viene percepita dalle donne come molto forte e profonda nei confronti di questa problematica e delle relative necessità, ma di fatto si infrange in una *prassi quotidiana*, soprattutto legata alla gestione del tempo (giornate e orari) da dedicare all’attività sindacale, spesso non priva di costi di ogni tipo.

Forte è il convincimento che la conciliazione dovrebbe essere il fulcro dell’attività sindacale (welfare conciliativo). *Il sindacato dovrebbe essere lo strumento della conciliazione*, mentre oggi appare spesso come una delle dimensioni che più si frappongono alla conciliazione per chi vi voglia aderire: un ostacolo, più che una facilitazione.

Si segnala la strada del *lavoro di gruppo, a rete, e telematico come strumento per la conciliazione*. Così come si segnala la necessità di una maggiore flessibilità/libertà organizzativa all’interno di una cornice ampia, che lasci spazio decisionale sul *modus operandi*.

Ma è ovvio che la richiesta è di un *supporto di tipo economico* con un appannaggio per le necessità delle famiglie, ovvero con strutture a livello di asili nido, insegnanti, scuole per i figli.

#### D) Rappresentazioni culturali

- Il luogo comune, secondo il quale gli individui maschi abbiano una sorta di “idiosincrasia” per l’elemento femminile, non è affatto presente in FLAEI CISL.

Anzi, come si vedrà più avanti, *l’elemento femminile, ancorché minoritario, tende ad essere assolutamente riconosciuto e valorizzato*: registrato come apporto di maggiore precisione, organizzazione, metodicità e ordine, è considerato come portatore di valori ispirati soprattutto *all’Amore, all’Ascolto, all’Accoglienza*.

Queste tre A, che sembrano permeare di sé la maggior parte delle risposte a quali valori principali si può riferire la presenza femminile, si sviluppano in vario modo: senso della famiglia, solidarietà, mutuo soccorso, dolcezza comunicativa, apertura verso il prossimo.

Valori che fanno parte dell'immaginario collettivo FLAELI CISL e che traggono linfa vitale proprio dalla prassi del sindacato fortemente orientata all'alterità umana, ai valori della famiglia come perno organizzativo della società, alla tutela dell'interesse degli altri per migliorare la vita di chi è vicino, nonché della propria.

- Non appare mai all'orizzonte, però, il senso politico dell'azione sindacale e il ruolo dello Stato ovvero del pubblico nel lavoro sindacale, quasi che l'orientamento *apartitico* venga radicalizzato, portato alle estreme conseguenze e diventi anche *apolitico*.

Per maggiori approfondimenti sulle rappresentazioni culturali legate alle donne, alle loro virtù e ai loro limiti, su come si percepiscono esse stesse e come vengono percepite dall'universo maschile, si veda oltre.

#### E) Comunicazione

- La circolazione della comunicazione nel sindacato non si dispiega, né viene percepita, in maniera rigidamente gerarchica, come altrove.

Anzi risulta *molto sviluppata la comunicazione reticolare, di tipo orizzontale*, che addirittura supererebbe quella tradizionale di tipo piramidale top-down.

In gran parte l'uso di sms e mail sembra incoraggiare l'attitudine a un'emittente che raggiunge il ricevente attraverso canali e codici più familiari e confidenziali, *per quanto le potenzialità informatiche delle attuali forme di comunicazione appaiono ancora scarsamente utilizzate e si sconta ancora un forte eccesso di rigidità comunicativa anche nel linguaggio (il sindacalese)*.

In ogni caso è la stessa struttura organizzativa dell'organizzazione associativa/sindacato che, come organizzazione complessa, produce una certa orizzontalità nella comunicazione, in particolare nel mondo CISL dove non vige

l'effetto "comitato centrale" come in altri contesti.

CISL come sindacato della gerarchia sì, ma nel confronto continuo: propositività anche comunicativa di ogni ruolo e delle relative competenze.

#### F) Relazioni sociali

- Per quanto riguarda la costruzione della relazione gioca molto il concetto di *reciprocità* connesso a quello di *fiducia* come tratto legato alla relazione interpersonale, alla prassi e a quello che si vive concretamente di più. Si tratta di una fiducia cognitiva (mi fido perché so che sai, che sei competente) ed esperienziale (mi fido perché so chi sei) insieme.

*Il meccanismo di accreditamento delle persone è fiduciario a livello territoriale.*

Ciò produce una spontaneità nel rapporto in un sindacato che *in primis* porta avanti il valore della persona: valore che si vive direttamente, ogni giorno, nelle relazioni sociali interne al sindacato.

- Le relazioni si caratterizzano per gentilezza e collaborazione in un'ottica fortemente paritaria. Anche nei rapporti con l'esterno FLAEL CISL si staglia con chiarezza come il *sindacato della conciliazione* (su questo aspetto, si veda il punto successivo).

L'immagine è quella di un *do ut des* in cui spesso le intervistate dichiarano di ricevere molto più di quanto siano in condizione di dare.

D'altra parte ciò non deve stupire: intanto si entra e si resta nel sindacato oggi, proprio in quanto si ha un valore aggiunto almeno sul piano espressivo ed emozionale, prima ancora e più di ogni altro tornaconto materiale che invece risulta sempre meno centrale nella scelta di adesione e nelle possibilità concrete del sindacato di provvedervi.

Se, dunque, la soddisfazione relazionale non fosse ottimale, difficilmente le persone resterebbero nel sindacato, non avendo nulla di costrittivo alle loro spalle che le spinga in quella direzione, né la convinzione che quella sia la strada maestra per soddisfare propri interessi specifici.

- O si sta bene o si esce: tra le tre possibilità di scelta tipiche che il singolo ha nei

confronti delle organizzazioni, e cioè la *loyalty* (appartenenza identitaria ribadita), la *voice* (la protesta) e l'*exit* (l'uscita), prevalgono la prima e l'ultima. Assente il caso della protesta interna, se non nella forma di una *sana critica costruens che non assurge al livello di vera e propria protesta*, ma solo di attivismo per il miglioramento costante, anche in forma dialogica.

Di certo, per quanto forti possano essere idee e programmi, *la maggior parte delle intervistate non avrebbe sposato la FLAEL CISL se non vi avesse trovato relazioni particolarmente valide sul piano umano.*

Rapporti primari, intesi come emozionali, e secondari, intesi come professionali, si mescolano in un circuito di affetto e stima, di impegno e professionalità.

- Spesso è l'appartenenza che stimola il ruolo e non il contrario, nel senso che è il *“ritrovarsi” nell'idem sentire comunitario che affina la prestazione specifica* e la capacità/volontà di soddisfare un determinato compito provvedendo all'assolvimento di ruolo.

#### G) Conflitto

- Si parte dal presupposto che il “conflitto” non sia categoria cui bisogna dare un'accezione negativa. Anzi si pensa che *il conflitto possa essere un elemento di crescita*, “conflitti produttivi” insomma, e si riconoscono al conflitto tutte le sue potenzialità integrative.

Ovviamente la visione del sindacato come “grande famiglia” non limita la portata dei conflitti interni, dovuti sovente a diversità che, però, vengono intese come ricchezza e che, quindi, portano a un approdo ideale di unità nella diversità.

Come affrontare il conflitto? La risposta più corrente è che *il mezzo migliore per far fronte al conflitto sia quello dell'argomentazione razionale*, fondata sulla spiegazione e sul dar conto delle problematiche e riferendosi soprattutto al determinismo del contesto.

È chiaro quindi che per le intervistate è normale, e quindi quasi fisiologico, che il sindacato sperimenti anche situazioni di stress, di tensione interna e perciò di

conflitto tra livello territoriale e i livelli superiori in misura interorganizzativa che, per propria natura, possa essere variamente cooperante o confliggente.

Da questo punto di vista *il dialogo è la forma migliore e si privilegia la comunicazione interpersonale*, che garantisce ovviamente di più la mediazione per la risoluzione dei conflitti.

- Inoltre non emergono differenze tra uomini e donne nelle dinamiche conflittuali: esse, infatti, non trovano mai nella differenza di genere la propria leva o tonalità diverse di espressione rispetto al caso in cui ad essere coinvolti nel conflitto siano i soli uomini.

*Tuttavia le donne, nella loro attitudine all'ascolto, si fanno portavoce di una più spiccata propensione al dialogo.*

L'importanza del sindacato è far capire il luogo, l'ambiente in cui si lavora nel suo chiaroscuro, nei suoi contrasti e nel suo equilibrio.

Per quanto il conflitto venga accettato come forma di relazione, e riconosciuto nelle sue potenzialità integrative e non solo "distruttive", tutte le intervistate condividono unanimemente la considerazione di altri sindacati come troppo conflittuali, a differenza della CISL, molto più "dialogica", "pacata", capace di confronto, ma non per questo meno convinta o abile nel conseguire gli obiettivi.

- Meno pronta allo scontro, ma anche meno arrendevole sui risultati. *CISL come sindacato della conciliazione*, in cui quindi il ruolo della donna trova più naturale sbocco e armonia.

## 4.2 L'universo femminile: virtù, limiti e possibilità

### 4.2.1 Le virtù femminili

- Secondo le donne

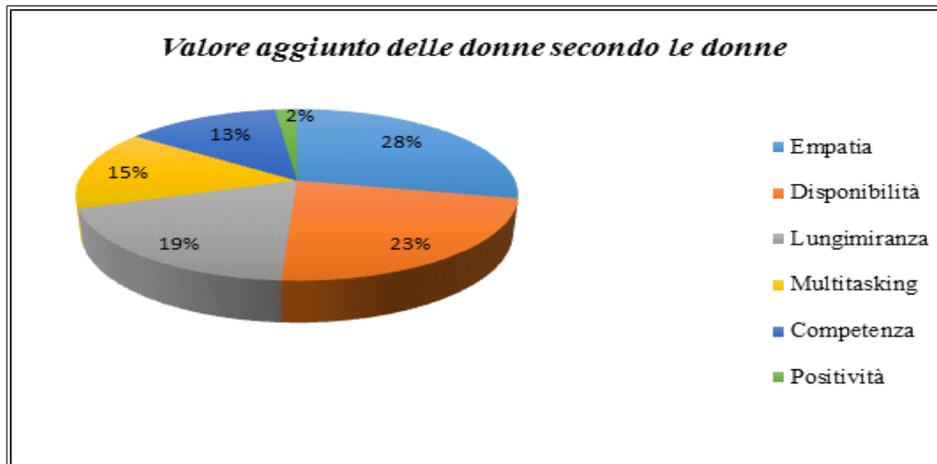


Grafico n. 2

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

#### Secondo gli uomini



Grafico n. 3

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

#### 4.2.2 I limiti

##### Secondo le donne

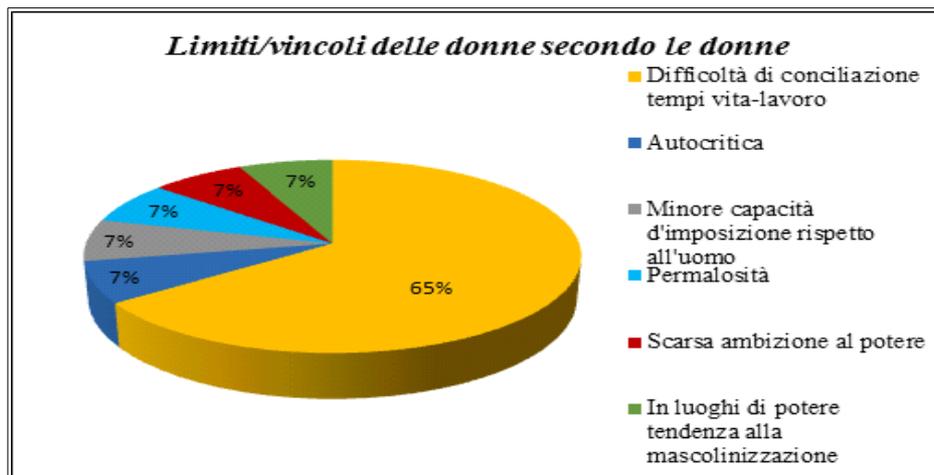


Grafico n. 4

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

#### Secondo gli uomini

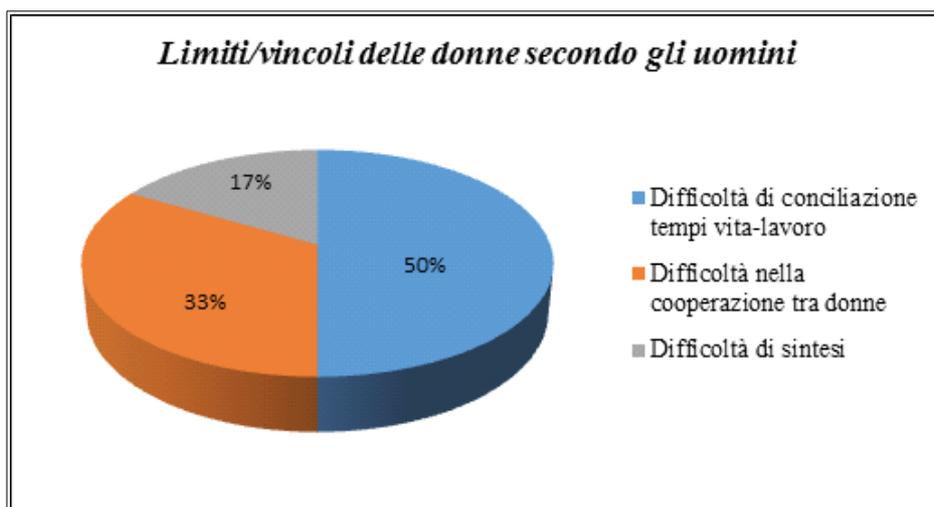


Grafico n. 5

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

### 4.2.3 I fattori che influenzano l'ascesa a ruoli dirigenziali

#### Secondo le donne

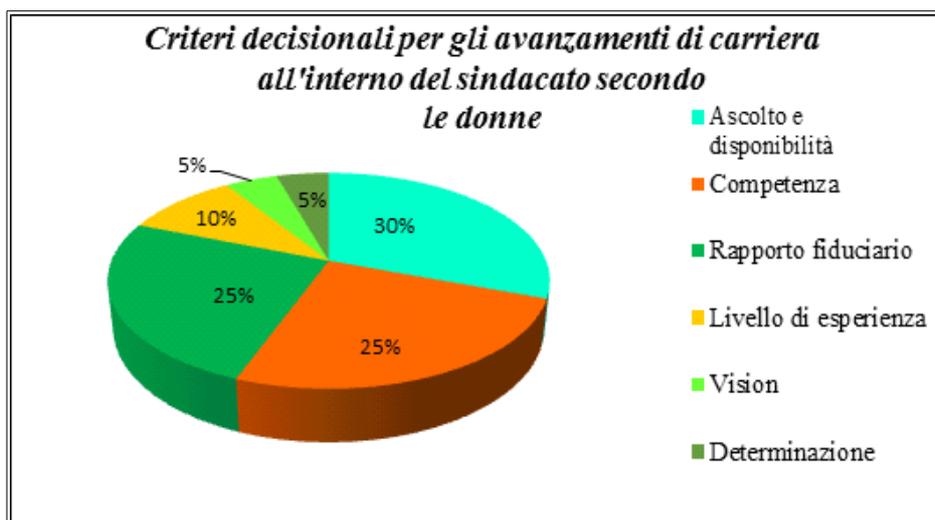


Grafico n. 6

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

#### Secondo gli uomini

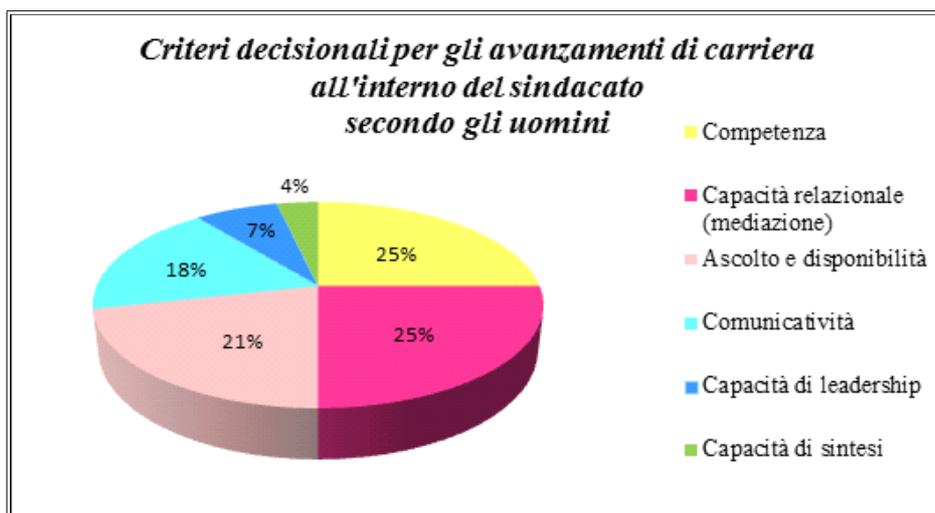


Grafico n. 7

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

#### 4.2.4 Tag clouds

- Caratteristiche peculiari dell'universo femminile



Tag cloud n. 1

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

- Vincoli a una maggiore partecipazione delle donne nel sindacato



Tag cloud n. 2

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

- Fattori che influenzano l'ascesa a ruoli dirigenziali sia degli uomini che delle donne



Tag cloud n. 3

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

#### 4.3 Uno sguardo di sintesi

Al di là di ogni precisazione specifica, da queste rappresentazioni grafiche dovrebbero apparire chiari alcuni aspetti fondamentali.

- ✓ Certamente esistono delle *attitudini comportamentali* che, in termini di pregi e difetti, virtù o limiti, si tende culturalmente ad attribuire come più tipico appannaggio degli uomini o delle donne.
- ✓ Da questo quadro le donne emergono come depositarie, sia pure non esclusive, di *caratteristiche funzionali al completamento dell'esperienza sindacale* in maniera più olistica e meno parziale di quanto sia accaduto fino ad ora. E soprattutto in maniera complementare al patrimonio attitudinale e comportamentale tipicamente riconducibile alla cultura maschile.
- ✓ Tale completamento ruota principalmente attorno a esigenze di *ascolto ed empatia*, di *disponibilità e di sensibilità*, a detta sia degli uomini che delle donne, ma non prive di *concretezza* nell'immediato e di capacità di *vision* nel lungo periodo.
- ✓ Tuttavia, comparare qualità e difetti degli uomini e delle donne non porta molto

lontano. Non solo perché spesso non si tratta di categorie omogenee, ma soprattutto perché le donne sono oggi impegnate in un *processo di autoaffermazione di sé più che in un confronto con gli uomini*.

- ✓ «Le donne si identificano innanzitutto come donne» (Touraine, 2009, p. 31) e ciò non è la pura constatazione di uno stato di fatto. «Definirsi donna significa collocare al centro della propria vita *un determinato rapporto con se stesse*, implica la costruzione di un'immagine di sé in quanto donna» (Touraine, 2009, p. 31).
- ✓ Se il loro principale obiettivo è la costruzione del sé, *la vita privata assume la massima importanza* ai loro occhi e la pretesa, quanto mai legittima, è che la costruzione dell'ordine sociale ruoti attorno ad essa, dai nuclei più ristretti alle organizzazioni più grandi, sindacato in primis. La pretesa è che l'ordine sociale, cioè, possa riflettere il riconoscimento che le donne fanno di se stesse, questa realtà esistenziale, questo loro ruolo nel mondo.
- ✓ La centralità della vita privata non deve essere fraintesa, dunque, come mero sinonimo di “individualismo” o ripiegamento nel privato, né semplicemente come un diverso ordine di priorità con cui ordinare vita pubblica e vita privata (secondo il più noto e infondato senso comune secondo cui gli uomini si interesserebbero solo della vita pubblica e le donne solo di quella privata). Piuttosto si tratta di una diversa interpretazione che si dà della *vita privata che, per le donne, dovrebbe essere posta al centro della vita pubblica*.
- ✓ Mentre dunque per gli uomini la vita pubblica ha un contenuto politico e tendono nettamente a separare sfera pubblica e sfera privata, le donne, anche in virtù di una condizione oggettiva di ruoli differenti nell'ambito della famiglia e dell'esperienza sociale, vedono *i due ambiti più strettamente collegati*.
- ✓ Così, mentre gli uomini sembrano non avere scelta per quanto concerne il loro stile di vita e l'inevitabilità di assegnare valore al lavoro, alla carriera e al guadagno, un po' come in passato non avevano scelta le donne in riferimento alla vita privata, *oggi le donne reinterpretano il rapporto tra vita privata e vita pubblica*.

- ✓ Il loro non è dunque, solo un tentativo per tenere insieme due strade: è proprio un diverso modo di concepire pubblico e privato, con *il privato che è, e deve farsi, sempre più pubblico*.
- ✓ Emerge da questo una nuova idea di società di cui le donne sembrano farsi portavoce e che le rende da mere “consumatrici” anche “*produttrici*” di questa organizzazione sociale, con le sue rappresentazioni culturali.
- ✓ “Contro chi lottano”, dunque, le donne? Chi sono i loro “nemici”? Come nota un noto sociologo, Alain Touraine, e come questa ricerca pienamente conferma,

«spesso si parla della lotta delle donne come se si trattasse della lotta della classe operaia o di quella di popoli colonizzati. Ma non è affatto così che pensano, parlano, agiscono le donne reali. Non parlano il linguaggio delle trincee. Pensano che la libertà sia stata ormai più o meno conquistata e che il problema reale non sia più quello di organizzare una controffensiva femminile. Si tratta, al contrario, di produrre un rovesciamento generale, capeggiato dalle donne, che ci conduca verso una cultura in cui la vita privata risulti politicamente più rilevante di molti altri settori della vita sociale. *Non siamo più di fronte a un conflitto di generi e neppure a una conquista dello spazio sociale da parte del movimento delle donne.*

Certo, non si può non riconoscere che le conquiste delle donne, in campo economico e professionale, presentino ancora molti limiti e siano spesso state deludenti, ma è bene comprendere anche qualcos'altro: *l'essenziale è che le donne hanno trasformato la società in maniera tale che oggi i cambiamenti sociali procedono dalla vita privata piuttosto che dalla vita pubblica. Il nemico principale delle donne non è l'uomo dominatore, ma l'idea che la vita sociale e politica debba essere separata dalla vita privata, che verrebbe così lasciata alla mercé delle varie culture. Al contrario, le donne pensano che per trasformare lo spazio pubblico si debba partire dalla vita privata»* (Touraine, 2009, p. 105).

- ✓ E gli uomini sembrano i primi a voler riconoscere l'importanza di questo cambiamento e a voler cedere il passo, sia pure ancora timidamente e non sempre in maniera così consapevole, a una società non “di” donne (come se ci fossero solo loro), né “delle” donne (come se fosse una questione di “proprietà”), né semplicemente pensata e organizzata anche “per” le donne, ma molto più

semplicemente “*di tutti*”.

- ✓ In questo senso tra uomini e donne, come si evince dalle interviste e dai focus, *non si sconta alcun problema relazionale o di interpretazione dei ruoli auspicabili in società*. «Ciò che pesa sulle donne è un modello di organizzazione e di rappresentanza della società più che le loro relazioni dirette con gli uomini» (Touraine, 2009, p. 108).
- ✓ C'è dunque la consapevolezza nelle donne che *le trasformazioni avvenute nella loro vita riguardano tutta la società*; che esse abbiano un significato sociale da cui l'intera collettività ne può beneficiare con una diversa e più organica articolazione delle attività e dei ruoli.
- ✓ Più che come una mera ingiustizia, la mancata realizzazione di *questo nuovo modello sociale appare ai loro occhi come qualcosa che si può compiere*: il sindacato diviene allora il luogo in cui portare avanti questa spinta ancora molto “controcorrente” ma sempre più nelle cose. Il sindacato è il contesto in cui poter compiere i primi passi verso questo mondo nuovo possibile.
- ✓ Le donne intervistate *non reclamano, dunque, una “femminilizzazione” del mondo* intesa come trionfo della pace sulla guerra o dell'amore sulla violenza. Sì, indubbiamente, anche la femminilizzazione può avere la sua importanza, ma non è ciò che fa la differenza, anche perché elogiare la “sensibilità” femminile non sarebbe altro che un modo indiretto per ribadire la superiorità degli uomini, al contrario, più forti, guerrieri e conquistatori.
- ✓ Più che attribuirsi caratteristiche positive o negative, esse si definiscono “*multitasking*”: le donne sanno fare più cose alla volta e questa è la caratteristica che ritengono più marcata, più unanimemente condivisa.
- ✓ “Saper fare più cose alla volta” significa riunire ciò che in passato è rimasto separato. Significa cercare di porre fine a una considerazione della vita privata come spazio a parte, magari inferiore e dominato dalla vita pubblica quale vera sede del potere. *La “multifunzionalità” diventa dunque la strada maestra per andare oltre quella*

*opposizione binaria*, per ricucire lo strappo, per riconciliare gli opposti e rendere la vita individuale e collettiva un nuovo e più felice connubio, meno ossimorico, tra pubblico e privato.

- ✓ Ciò denuncia chiaramente *la debolezza di un modello fondato solo sull'uguaglianza e non anche sulla differenza, o su un'equa e funzionale valorizzazione della differenza* proprio a garanzia, ancora una volta, di più pari opportunità. L'uguaglianza non è ciò a cui le donne aspirano, soprattutto se per uguaglianza si intende assimilazione al vecchio modello di organizzazione sociale. Le donne non aspirano affatto a una "uguaglianza perfetta" con gli uomini, se questo deve significare rinunciare al rapporto con i figli o alla cura della famiglia. Per nulla al mondo rinuncerebbero a questo, neanche se la contropartita fosse un adeguamento di salari e carriera o un impegno degli uomini nella vita familiare e domestica. Le donne sono e restano definite fundamentalmente dai loro legami sociali, familiari in primis.
- ✓ Per questo si tratta di un "*rovesciamento culturale*".

«La società creata dalla modernizzazione europea aveva separato al suo interno differenti funzioni e istituito tra esse rapporti gerarchici. La nuova cultura di cui sono portatrici le donne non cerca di escludere gli uomini o di collocarli in una posizione inferiore, ma vuole permettere a tutti di combinare ciò che un tempo era stato separato e marcato da un segno di superiorità o di inferiorità» (Touraine, 2009, p. 141).

- ✓ Tale società sembra trovare in spazi individuali e collettivi più ristretti le sue forme di realizzazione. *Il sindacato, come altre organizzazioni intermedie della società civile, si presenta quindi più adatto del mondo della politica.* In questi spazi la parola e l'esempio, come la più quotidiana costruzione del sé che le donne hanno come obiettivo, è molto più praticabile di quanto accadrebbe nel mondo della politica. Viene dunque assegnata maggiore priorità alla società civile e alla vita personale, rispetto all'universo della politica percepito come sempre più distante ed estraneo

dalla vita vissuta.

- ✓ Più in generale si può, dunque, dire che si tratta di una società che si fonda su due aspetti fondamentali: *gli attori (e la loro soggettività)* sono, per certi versi, più centrali delle situazioni o comunque quest'ultime dipendono molto più dai primi che non quelli da queste; *le soluzioni vanno combinate* e non più scelte secondo opposizioni binarie.

#### 4.4 Sotto giudizio?

- Le donne non si sentono affatto sotto giudizio da parte degli uomini. Tuttavia, se si devono confrontare con quanto generalmente viene richiesto agli uomini, dichiarano di *dover dimostrare* molto più degli uomini quanto valgono. Anche quando non c'è vero pregiudizio da parte degli uomini - e il pregiudizio negli uomini, in effetti, non emerge, né nelle parole delle donne, né tantomeno in quelle maschili -, ritengono che non manchi l'occhio vigile dell'uomo. Di certo, però, *una volta conquistata la fiducia degli uomini*, il tutto procede più speditamente e con ancora più sicurezza nel rapporto di quanto accada in altri casi. La *fiducia si pone dunque* come valore cardine delle relazioni, più di altri ingredienti e questo suggerisce l'opportunità della crescita dei luoghi del "fare" e del "fare insieme" (realizzare progetti concreti) come fonti per eccellenza della fiducia e serbatoi della sua riproduzione, molto più dei luoghi in cui ci si limita al confronto sul piano ideale o a quello delle azioni volte meramente a realizzare tale piano.
- *Sotto giudizio, ma non da tutti, o comunque più dall'alto che non dal basso*: "Al lavoratore che tu sia uomo o donna non interessa, se gli risolti il problema!", dichiara un'intervistata. L'approccio è più ideologico al vertice che alla base, ma comunque è di una ideologia (intesa come giudizio preconfezionato a priori) molto labile e debole.

Il più delle volte si tratta, infatti, soltanto di *dubbi legittimi* legati alle difficoltà oggettive e autoevidenti di impegno delle donne. I dubbi, quindi, non riguardano tanto le loro capacità, ma il tempo a loro disposizione. Oppure riguardano situazioni (sopralluoghi) o compiti (attività) del settore elettrico poco tipicamente femminili. È, dunque, un approccio “semi” e non “pienamente” ideologico perché risulta anche “fondato” su elementi oggettivi e aperto, disposto, alla smentita.

- *Sotto giudizio spesso più da parte delle altre donne che non da parte degli uomini: è più difficile conquistarsi la fiducia delle donne che degli uomini e sembra più facile che sia un uomo a “eleggere” una donna, che non una donna un’altra donna, al livello di prassi consolidata e soprattutto se si tratta di ricoprire incarichi. Non sempre, dunque, l’uguaglianza di genere unisce. E ciò potrebbe essere considerato come un’opportunità di valutazione obiettiva che le donne realizzano nei confronti della situazione di merito, più che come una forma di rivalità o competizione tra donne. Se, quindi, la valutazione della situazione non lo richiede, la donna non sceglie la donna solo perché tale. Paradossalmente il genere sembra prevalere come identità più tra gli uomini che tra le donne.*
- Non si può dire che tra le donne FLAEL CISL esista la tipica “competizione femminile” quando si tratta di agire/fare. Piuttosto: *o totale indifferenza al genere o marcata solidarietà*. La differenza di genere può risultare spesso irrilevante agli occhi delle donne nell’ambito delle prestazioni da compiere. Se però acquista importanza, ciò avviene nei termini di un solidarismo molto forte tra di loro.
- *Emerge anche con forza una riduzione della tendenza competitiva quando si ha a che fare con “il sociale”*. In questo caso generalmente le forme di competizione femminile vengono completamente disinnescate. Il sociale è l’ambito che può portare maggiore solidarietà e minore competizione femminile, rispetto ad altri ambiti. “Una donna ammira sempre un’altra donna che si impegna socialmente”, dichiara un’intervistata in perfetta sintonia con altri pareri.
- Ma soprattutto *le donne si sentono sotto giudizio da parte di se stesse*, sotto il proprio

giudizio: “La donna si fa più domande”, è più autocritica, si mette maggiormente in discussione. Essendo il ruolo pubblico per essa meno scontato, diventa maggiormente oggetto di riflessione.

- *Paradossalmente il rapporto tra donne diventa più fluido più in alto si attesti nella gerarchia*, o nel caso in cui uno dei due soggetti della relazione è sovraordinato rispetto all’altro, perché in quel caso il ruolo predomina sulla differenza di genere.
- Si segnala il confronto con altri ambiti, come quello politico: paradossalmente in ambito sindacale sembrano registrarsi meno pregiudizi maschili nell’esercitare la relativa attività di quanti se ne registrerebbero in ambito politico. O comunque questa sembra essere la percezione. *La politica è vista come ancora più distante e difficile per l’universo femminile* (es.: ruolo di sindaco).

#### 4.5 Poche donne, perché?

Quanto emerso sin qui porta a correggere il senso comune nella convinzione generalizzata secondo cui la scarsa presenza femminile nel sindacato sia riconducibile a:

- A. *disinteresse puro* da parte delle donne
- B. *pregiudizio e chiusura* da parte degli uomini

Nessuna delle due risposte risulta, infatti, fondata. Emerge, semmai, il contrario:

- a. *interesse* (nei termini e nei modi che diremo) da parte delle donne
- b. *riconoscimento e apertura* da parte degli uomini

Perché, dunque, nonostante ciò, le donne nel sindacato FLAEI CISL restano poche?

- I. Per prima cosa è bene operare una *precisazione quantitativa*: le donne in FLAEI CISL rappresentano solo il 14% circa del totale degli iscritti, un dato, dunque, piuttosto esiguo. Una corretta lettura di questa percentuale, deve però tenere presente, non tanto il dato numerico in sé quanto:
  - la *realità di settore* a cui si riferisce. Come noto, infatti, trattasi di un settore (quello

elettrico) e di aziende in cui la presenza femminile è molto ridotta per motivi legati proprio alla tipologia di lavoro. Non a caso nel mondo CISL la presenza delle donne è maggiore di quanto accada in FLAEI CISL;

- la *distribuzione per età*. La maggior parte delle donne iscritte a FLAEI CISL si concentra in fasce di età che più direttamente implicano impegni familiari legati alla prole. La maggior parte delle iscritte riguarda la fascia di età compresa tra i 41 e i 55 anni. Se a questa fascia sommiamo quelle che vanno fino ai 30 anni, e dai 31 ai 40 anni, arriviamo a ben il 79% circa del totale delle iscritte. Non sarà un caso, dunque, se, per la maggior parte delle intervistate, i maggiori impedimenti a vivere pienamente il sindacato siano riconducibili alle esigenze familiari connesse con la crescita dei figli. E non stupirà (si veda più avanti) considerare il tema della conciliazione tra vita pubblica e vita privata il cuore delle attuali sfide del sindacato, non solo per includere, ma per meglio realizzare se stesso e garantire futuro alla propria identità istituzionale. “Nonostante l’età”, esse comunque hanno aderito: hanno scelto di esserci, di partecipare. Lo stesso varrà anche per l’assunzione di incarichi di maggiore responsabilità?
- II. In effetti all’interno di questa *presenza*, bisogna distinguere tra *partecipazione e assunzione di responsabilità*.

Anche qui il senso comune va corretto. Esso, infatti, vorrebbe che, se non si è disposti a partecipare, lo si è ancor meno ad assumersi responsabilità. E, quindi, il senso comune potrebbe indurre a pensare che *reclutare* sia meno difficile di *coinvolgere nelle responsabilità*.

Invece è esattamente il contrario. È molto più difficile arruolare che non chiamare a ruoli di maggiore responsabilità le donne già attive nel sindacato. Si registra, infatti, in maniera molto netta una *spiccata tendenza, almeno ideale, ad abbracciare totalmente il ruolo sindacale una volta che lo si è sposato*. Come spesso accade per l’universo femminile, le scelte sono totalizzanti: o non avvengono, oppure, se avvengono, assorbono completamente.

Si registra, dunque, un andamento tale per cui le donne o non sposano affatto la

causa sindacale, o la sposano completamente e fino in fondo. Dalle parole delle intervistate emerge un'idea di sindacato come "droga" di cui non si può fare a meno, una volta che ci si è dentro.

*Questo ovviamente non significa che non si registrino difficoltà nell'assunzione di responsabilità.*

Di certo non si può dare per scontato che tutte le donne iscritte abbiano *il carattere giusto* per ruoli più impegnativi e di riferimento. Si segnala soprattutto il caso di caratteri "timidi" o di donne che tendono ad autorappresentarsi nei termini di una personalità più "riservata" e da "dietro le quinte", soprattutto per quanto concerne le "luci della ribalta". «*Da dietro le quinte a volte è più facile: non si lavora meno (anzi!), ma si sente di meno la pressione e il rischio di "non farcela"*», dichiara una delle intervistate.

Da non sottovalutare in questo senso anche *la storica, minore ambizione al potere* da parte della donna rispetto all'uomo nella sfera pubblica.

I ruoli di maggiore responsabilità, inoltre, mettono in gioco direttamente *l'idea di sindacato* che si ha e anche qui non si può dare nulla per scontato. Il senso comune suggerirebbe, infatti, che ruoli di maggiore protagonismo siano oggetto d'attrattiva quasi per definizione; che chiunque, potendo, sceglierebbe di collocarsi ai livelli di vertice di una organizzazione.

Inoltre, sempre al livello di senso comune si potrebbe essere portati a pensare che l'idea che si ha di sindacato sia tanto più piena, grande e importante per la persona che la nutre, e con essa il senso di appartenenza, quanto più la persona sia disposta a sposare ruoli e incarichi maggiori al suo interno. In realtà ci si può trovare di fronte a rappresentazioni delle cose completamente diverse da queste: molte donne percepiscono il ruolo di maggiore responsabilità come una forma di *allontanamento* e non di avvicinamento *al sindacato*.

In particolare per alcune di loro salire ai vertici significa allontanarsi dalla base, dalla "gente" che vive i problemi da esprimere e da rappresentare. È qui che per molte donne si annida il senso più autentico e sentito del sindacato: nella vita reale, a

contatto con le persone, piuttosto che sedute ai grandi tavoli della contrattazione aziendale. Ed è qui che per molte di loro si trova la ragione del rifiuto di incarichi di maggiore responsabilità. «[...] Perché se tu non stai in mezzo alle persone, non dai l'esempio, non diventi un riferimento, non ascolti, non percepisci, non è fare il sindacato. Io non riesco a vivere il sindacato con il pensiero di poter fare incontri mega in cui si parla del prezzo dell'elettricità», dichiara una intervistata. *Per molte donne "stare tra la gente" è più appagante di tanti ruoli dirigenziali che, inevitabilmente, le allontanerebbero dal "fronte"*.

- III. Se proprio di *"difetto di interesse"* si vuole, dunque, parlare, esso riguarda la *partecipazione*: «Ci pensano mille volte prima di iscriversi», dichiara una intervistata.
- IV. Ciò perché non servono più le *"grandi ideologie"*: piuttosto bisogna *"far scattare qualcosa"* nelle persone perché si accostino al sindacato. E per le donne far *"scattare la scintilla"* vale ancora di più di quanto accada nell'universo maschile.
- V. Anche in questo caso (mera partecipazione), tuttavia, più che una mancanza di interesse, sembra si tratti di altro, e cioè di *paura*:
- *paura di un mondo poco conosciuto* e che va reso noto ad hoc (non si può più dare per scontato che le persone, soprattutto giovani, sappiano che cos'è un sindacato e a quali finalità risponda il suo operato)
  - *paura di non essere all'altezza*
  - *paura di rimanere indietro con la carriera in azienda*
  - *paura di una vera e propria ostilità aziendale* (può anche accadere che si rinunci a incarichi maggiori per paura di dover cambiare lavoro/ufficio)
  - *paura di non farcela nella conciliazione*, perché anche una mera partecipazione *"toglie tempo"*.
- VI. In particolare, *l'idea di "rappresaglia aziendale" a fronte di una adesione sindacale è forte e sentita*. Si teme un vero e proprio *"blocco della carriera"* se ci si distacca a tempo pieno per il sindacato. Il sindacato dovrebbe dunque in primo luogo *"sedare le paure"* a iscriversi, garantendo maggiormente i lavoratori nei confronti di specifici

“atteggiamenti” aziendali.

- VII. Di certo, la *crisi motivazionale* non riguarda solo le donne, ma è trasversale a qualsiasi attore. Essa riguarda più ampiamente la nota crisi di consenso di tutte le organizzazioni sindacali e più propriamente del sindacato come istituzione. *La scarsa partecipazione femminile riposa spesso sulle stesse ragioni della scarsa partecipazione in generale*: e cioè, principalmente, visione del sindacato come strumento “vecchio” e “antiquato”; frammentazione contrattuale che porta inevitabilmente le persone a ragionare-agire-contrattare individualmente; fine della coscienza di classe.
- VIII. Inoltre risulta evidente anche un altro dato: *l'azienda oggi mira a porsi come interlocutore diretto con il lavoratore* e questo riduce l'importanza del sindacato come intermediario. Inoltre se il lavoratore porta la sua problematica come singolo è convinzione diffusa che venga “ascoltato di più” che come sindacato.
- IX. Si segnala la convinzione che *partecipazione è sicurezza*: più si partecipa, più si acquista sicurezza sulle singole questioni e sulle proprie capacità sindacali. Allo stesso modo emerge una *corrispondenza tra appartenenza e ruolo*: è l'appartenenza che stimola il ruolo. Ruolo che, quindi, emerge strada facendo, motivo per cui va allentata la tensione sulle relative “prestazioni di ruolo”, almeno all'inizio, perché altrimenti si tende allo scoraggiamento.
- X. Semplificando si potrebbe dire “*poche ma buone*”. Tutte esprimono grande considerazione del mondo femminile e relative attitudini. Considerazione confermata dall'universo maschile (si rimanda ai grafici per i dettagli sul tipo di virtù/attitudini loro attribuite).
- XI. *Poche ma che restino donne*. C'è in effetti un aspetto che emerge come critico unanimemente: la tendenza alla “mascolinizzazione” del ruolo di potere e una “mascolinizzazione” delle donne, e più in generale una tendenza all’“indurimento della persona” quando assumono o aspirano al ruolo di potere. Aspetto questo forse legato ancora a forme di “insicurezza” nell'esercizio dell'autorità e che può dipendere dalla radicata e diffusa rappresentazione, anche a

livello di immaginario collettivo, del *sindacato come luogo della lotta e dello scontro*. Cioè per definizione maschile e marziale.

Tale aspetto rappresenta un limite da evitare, non solo perché, ovviamente, non vien apprezzato dalle altre donne, ma anche perché non è giocando su un terreno altrui, quale è quello maschile, ma semmai (anche) *femminilizzando un ambiente storicamente maschile*, che si può apportare un valore aggiunto.

*Il punto, dunque, non sta nel “superare” la differenza, ma semmai nel “coltivare quella differenza”* nella consapevolezza del valore aggiunto che apporta. Pari opportunità può, dunque, più opportunamente diventare, in questo caso, *differenti opportunità*, almeno nel modo e nel metodo di intenderle/gestirle, anche se non sempre nel merito dell'attività da svolgere.

XII. *Spesso i percorsi di “carriera” sindacale non sono chiari* e per questo si preferiscono quelli aziendali.

XIII. Per quanto ancora, spesso, in antitesi tra di loro come possibilità di conciliazione, sindacato e famiglia si presentano anche come un tutt'uno distinto dall'alter ego che è dato dalla realizzazione e dalla carriera nel lavoro. *Il sindacato può anche essere il riscatto nella sfera pubblica che a volte il lavoro non consente, o da preferire alla carriera nel lavoro.*

XIV. Nessuna di queste ragioni, tuttavia, spiega la partecipazione e/o la dirigenza quanto la ragione connessa con le *difficoltà di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro/sindacato.*

#### 4.5.1 Il problema della conciliazione

I motivi principali della mancata partecipazione sembrano risiedere *fuori del sindacato*, cioè non sono dettati da un rifiuto di ciò che il sindacato è, ma riguardano *ciò che fuori dal sindacato non permette quella scelta*. In un certo senso riguardano *ciò che il sindacato non è, o non è ancora*. In questo senso:

- ✓ Per le donne *non è immaginabile dover rinunciare alla genitorialità per il sindacato*. Nella gerarchia delle priorità, lo sappiamo, ed è inevitabile (cioè fenomeno non correggibile, né auspicabile), per la maggior parte delle donne al primo posto non c'è il sindacato, ma la famiglia. Quindi c'è una formazione sociale in più da dover contemperare e mettere in gioco per prima.
- ✓ Inoltre, *anche quando la donna in famiglia è assistita*, resta comunque la figura principale di riferimento.
- ✓ Al momento scegliere il sindacato si pone (ancora) come una scelta a “somma zero”, del tipo “o...o”. *Non ci sono le condizioni per una reale “conciliazione”, ma solo per una “scelta” tra le due*.
- ✓ *Spesso, quindi, la scelta del sindacato per le donne appare come un lusso che non tutte si possono permettere*. E questo tipo di donne per cui è un lusso è costituito o da chi ha già i figli abbastanza grandi, oppure da chi ha alle spalle una famiglia (marito e genitori) che supplisca a tutte le necessità organizzative di una famiglia.
- ✓ Vi è, poi, *un terzo caso di donne “privilegiate”* e riguarda il caso delle donne che lavorano in aziende molto grandi e con una rete di servizi più avanzati. Ciò permette loro opportunità che spesso mancano, per evidenti ragioni, nelle aziende più piccole.
- ✓ Emerge dunque *la netta necessità di potenziamento delle misure di conciliazione* che possano consentire una reale partecipazione e aspirazione a ruoli dirigenziali anche alle realtà più circoscritte e a tutte le donne a prescindere dal contesto. Ciò significherebbe agire non solo sui tavoli della contrattazione aziendale, ma anche su quelli più ampi e a monte della programmazione e delle politiche sociali.
- ✓ Inoltre per molti dovrebbe significare forme di “*contrattazione secondaria*” (*convenzioni?*) per le aziende di minori dimensioni.
- ✓ Quando le donne scelgono, nonostante tutto, di fare entrambe le cose, anzi tutte e tre (famiglia, lavoro, sindacato), ciò ha un *costo emotivo che non è privo di conseguenze in termini di sensi di colpa e scrupoli* per aver sottratto tempo alla famiglia. Sentimenti che di solito, in casi del genere, gli uomini non provano, perché è nello

stereotipo dell'uomo "breadwinner" stare fuori di casa, anche a lungo, per provvedere al sostentamento della famiglia, o comunque per lavoro e attività pubbliche.

- ✓ *C'è dunque, ed è noto, il tempo che la famiglia toglie al sindacato, ma c'è anche, ed è molto più sentito, il tempo che il sindacato toglie alla famiglia.* Tempo che quindi si avverte la necessità di recuperare da qualche parte e in qualche modo. Magari anche agendo sulla qualità di questo tempo, anziché sulla quantità e che il sindacato potrebbe agevolare (es.: facilitazioni/miglioramenti con misure sindacali del tempo della famiglia per viaggi, sport, etc.).
- ✓ Non è detto che questo costo emotivo, o semplicemente questa "rinuncia" (perché di questo si tratta al momento), le donne, tutte le donne siano disposte ad ammetterla nella loro vita e il sindacato dovrebbe chiedersi di più "perché dovrebbero farlo". Il sindacato si interroga tanto sul *perché le donne non partecipano*, mentre dovrebbe chiedersi, almeno altrettanto, *perché dovrebbero farlo*. Fermo restando le grandi questioni valoriali e di principio, non si può fare leva soltanto su formule astratte, per quanto nobili esse siano.

*Non si può chiedere solo delle scelte: bisogna mettere le persone nelle condizioni di fare delle scelte. Bisogna fare in modo che queste scelte risultino "praticabili".* Paradossalmente, se io sindacato non sono in grado di recuperare, di riavvicinare a me neanche le persone meno in difficoltà in termini di tempo e per cliché culturali (come l'uomo) o che potrebbero essere più motivati (come i giovani) o più bisognosi (come gli immigrati), *come posso sperare di agganciare proprio la categoria più in difficoltà oggettiva*, per mancanza di tempo e livello di impegni, ad assumersi un impegno sindacale, cioè le donne?

- ✓ C'è quindi un deficit di motivazioni ad aderire al sindacato che, come noto, va colmato a monte e riguarda tutti: uomini e donne indifferentemente. E le donne non fanno eccezione a questo deficit. *In generale, infatti, «non c'è certo la corsa ad occupare posti nel sindacato»*, dichiarano in coro le intervistate... Il sindacato viene

comunque percepito come un “lavoro in più da fare” e in tempi di utilitarismo/opportunismo imperante c’è comunque la tendenza ad aspettare che siano “gli altri a fare”: è l’era dei free riders che trova semmai nelle donne persone meno legate al senso opportunistico e utilitaristico del momento, in virtù della loro predisposizione alle grandi cause e ai grandi ideali.

- ✓ In più, per le donne si pongono anche altri deficit specifici rispetto ai quali il sindacato deve porre una attenzione specifica, avendo ben chiaro il fatto *che non si tratta di una categoria tra tante, ma della categoria più difficile da agganciare*, proprio perché il terreno su cui si gioca la sfida della partecipazione non è ideologico/ideale (quindi non basta correggere le rappresentazioni o aprirsi di più) ma oggettivo e logistico.
- ✓ Per queste stesse ragioni è tuttavia una *battaglia più facile, paradossalmente, da esperire/conquistare che se si fosse trattato di chiusure culturali*. La cultura, infatti, è più invisibile e più ostinata, rispetto alla prassi sociale. È come il pregiudizio secondo Einstein: più difficile da spezzare persino di un atomo. La prassi, invece, per quanto possa essere complicata nei suoi problemi di difficile soluzione e complessa nelle sue mille sfaccettature, è visibile e afferrabile. Il vantaggio che il sindacato ha oggi rispetto a decenni fa è che l’ingresso e la partecipazione attiva delle donne sono ormai stati sdoganati, culturalmente, come modelli comportamentali accreditati e diffusi. La battaglia culturale, per quanto ancora possa esserci qualche focolaio di guerra e per quanto non possa dirsi estirpata ovunque, è ormai stata vinta. Si è un pezzo avanti. La battaglia per le donne ora si gioca su un incastro di situazioni/incarichi o semplicemente ruoli ancora tanto impossibili nella prassi quanto legittimi culturalmente. Sembrerebbe che il retaggio culturale del sindacato come “attività per uomini” non sia presente più neanche al meridione dove è stato tradizionalmente più forte.
- ✓ Inoltre è vero che, se il sindacato non vince la battaglia del consenso altrove, difficilmente la vincerà con le donne, ma è anche vero che... Proprio se vuole

vincere la battaglia altrove deve vincerla con le donne... Questo nel senso che *le donne sono il soggetto depositario proprio di ciò che attualmente manca al sindacato*. Sono le donne più e meglio di altri a conoscere le problematiche sociali emergenti e sono loro che possono avere gli strumenti (anche relazionali) e le risorse (soprattutto emotive) utili per gestire questi problemi e le relative necessità di intervento (es.: servizi di “*people care*”?). Quindi il paradosso, ma in realtà, a ben guardare, non c'è nulla di paradossale, è che *il futuro del sindacato dipende dal futuro delle donne molto più di quanto il futuro delle donne possa, al momento, dipendere dal sindacato; molto più di quanto passi, al momento, attraverso il sindacato*.

- ✓ Lì dove le istanze su cui il sindacato deve fare perno cambiano, e per certi versi si spostano inevitabilmente nel sociale e nella conciliazione di esigenze variegata all'interno di mondi di vita che aspirano a più realtà contemporaneamente, anche molto diverse tra loro, e in cui la tecnologia illude che sia possibile abbattere barriere di tempo e di luogo, al di là dei desiderata o dei voli pindarici della nostra mente, bisogna cercare di stare al passo con i tempi e di non deludere le aspettative delle persone, altrimenti la sfida è persa in partenza. *Come può un sindacato vincere la sua sfida se chiede al cittadino globale della tarda modernità di scegliere “o...o”?* La logica binaria è tramontata da tempo e non è più il caso di perseguirla, erigendo steccati tra vita pubblica e vita privata, tra sociale e politico, tra individuale e collettivo come forse aveva più senso in passato.
- ✓ Così facendo, e cioè *inglobando l'universo femminile e le sue sensibilità*, il sindacato avrebbe anche l'opportunità di *prevenire* molto di più le dinamiche e le criticità in atto, oltre a una maggiore capacità di *gestione* una volta individuate. Potrà farsi carico di nuovi problemi (come la conciliazione), e così rispondere alle necessità critiche più emergenti; ma anche anticipare e gestire meglio altre problematiche, cioè con strumenti e sensibilità più completi.
- ✓ Non sarà allora un caso se quasi sempre alla domanda «come vede il futuro delle

donne nel sindacato?» si risponde rimandando alla domanda «come vedo il futuro del sindacato?». Tale rimando non si spiega solo alla luce del fatto che le donne FLAEL CISL non vedono un futuro “diverso”, nella prospettiva che seguirà, per le donne da quello che vedono per tutto il sindacato; né semplicemente nel senso che «non vedono un futuro specifico», ma nel senso che *il futuro del sindacato è strettamente intrecciato a quello delle donne*: dipende o può dipendere dalle donne.

- ✓ *Spesso queste difficoltà di conciliazione sono meramente logistiche*, cioè legate agli spostamenti. Vengono apprezzati i casi in cui si va incontro alle donne con una gestione flessibile delle sedi di riunione. Al tempo stesso si nota anche che, a volte, pur non essendoci affatto pregiudizio o rigidità da parte degli uomini, non c'è però neanche reale attivismo per coinvolgere le donne, o andare incontro alle loro esigenze di vita per facilitarne la partecipazione. *Magari non ci sono dichiarazioni di principio contrarie, ma neanche prassi (a volte basterebbero piccole sensibilità logistiche) favorevoli*. La partecipazione è dunque una bella parola, ma non è sospesa per aria: deve essere resa, anch'essa, praticabile e il più delle volte è conseguenza di un adeguato “supporto” che può anche essere ridotto al minimo, purché sia presente. «Se una donna non è adeguatamente supportata, è chiaro che non partecipa», dichiara molto semplicemente una intervistata.
- ✓ Ovviamente *il supporto deve essere anche di “clima” e di “ambiente”*, cioè culturale, ma al riguardo, come si è visto, si registrano difficoltà minori, se non assenti del tutto.
- ✓ *Si insiste sui problemi di “orari” delle riunioni*. Anche lo spostamento solo di un'ora di una riunione può stravolgere gli incastri della vita delle donne. “Esecutivi” di sabato?
- ✓ Bisogna partire dal presupposto che *«il ruolo, lo stesso ruolo, pesa il doppio su una donna rispetto a un uomo... Fosse anche soltanto perché è doppio!»*, sostiene una intervistata esprimendo un sentire comune a tutte.

#### 4.5.2 Il parere della componente maschile

Di seguito, sintetizzati in punti elenco, il punto di vista della componente maschile, così come è emerso nei due focus group.

- 1) La donna può aggiungere valore all'attività sindacale e dare la propria prospettiva alle problematiche soprattutto in un'ottica di *attenzione alla persona e ai suoi bisogni* per la specifica sensibilità femminile.

In particolare la capacità di ascolto e l'istanza della conciliazione dei tempi porta a un'organizzazione più umana e più curata. Per la sua specifica sensibilità la donna può essere "la sentinella dei nuovi bisogni" per imparare a leggere nella società le differenze che sono le emergenze sociali, legate anche alle differenze e alle disabilità.

- 2) È essenziale il coinvolgimento della donna (indipendentemente dalla preparazione e dalle conoscenze) perché, al di là dei tecnicismi, può avere una *visione generale* dei problemi che guardi al campo del sociale e a tutto ciò che ne derivi. La convinzione è che si tratti di una visione di prospettiva, meno legata alla scadenza istituzionale o del momento: «Le donne sanno traguardare al di là del tempo», dichiara un intervistato.
- 3) Spesso le donne dimostrano una capacità di *visione più confederale e meno di categoria*, e questo può essere funzionale all'obiettivo di un sindacalismo più completo negli aspetti costitutivi della sua attività. «Le donne devono sentirsi parte di un progetto più grande», meno legato alla categoria o all'ottenimento specifico.
- 4) Le donne hanno bisogno di *grandi ideali come di grande concretezza*. L'ampiezza di vedute si accompagna e non esclude affatto forme di "concretezza".
- 5) Nello stesso tempo la donna ha una capacità di agire a monte, come sopra detto, e a valle del problema, perché focalizza molto la propria *attenzione anche sui dettagli*.
- 6) Sensibilità, visione, concretezza e cura dei particolari sono elementi fondamentali che spesso determinano priorità diverse rispetto a quelle maschili. Le donne *hanno un diverso modo di stabilire le priorità* e «cambiando il modo di stabilire le priorità, cambia il modo di fare sindacato». Per esempio un sindacalista uomo può essere più

portato ad affrontare il problema della *carriera* del lavoratore, o l'aumento di stipendio, «quando invece ce ne possono essere di più importanti che l'uomo non vede con la stessa facilità della donna», si dichiara in un focus group.

- 7) *Il senso comune vorrebbe che la donna sia il garante, il custode della sensibilità ma non altrettanto della mediazione.* Rispetto alle esigenze di mediazione si ritiene, infatti, che possa essere limitata da forme di rigidità idealistiche. Ciò spiegherebbe anche perché sia più facile trovare delle donne in organizzazioni che si occupano di grandi finalità etiche (lotta contro il cancro, contro la disabilità, etc.), perché in questi casi non si deve “mediare” o non come attività di base.

In realtà, e a ben guardare, secondo il punto di vista degli uomini, anche la *mediazione fa parte delle virtù femminili* e anche in maniera molto preponderante, purché “mediare” non debba significare “scendere a forti compromessi” sulle grandi istanze valoriali, al punto da snaturarle o “comprometterne”, appunto, l'esistenza. La mediazione tipica dell'universo femminile si gioca dunque sul piano della scelta delle *modalità pratiche di realizzazione dell'istanza*, a patto che la prassi non infici il valore.

In questo senso l'universo maschile riconosce l'esistenza di una “*mediazione tipica femminile*” e assegna ad essa un ruolo importante nell'attività sindacale quale regno della *sintesi e delle differenziazioni*. Aspetti questi che in altre organizzazioni, non sindacali, per esempio del no-profit, sono meno forti: in questi casi, infatti, l'alto obiettivo etico è unico per tutti e la sintesi è fatta dall'obiettivo stesso. Nel sindacato, invece, la sintesi è una conquista: va realizzata passando attraverso le differenziazioni e dunque attraverso il consenso che si costruisce sulla mediazione.

- 8) Si dice spesso: le donne “non hanno ambizioni” o “non abbastanza forti”. E questo spiegherebbe la minore partecipazione sindacale. In realtà appare più corretto affermare che le donne «non ambiscono, non perché prive di ambizioni, ma semplicemente perché *hanno altre ambizioni. Hanno altre priorità*», si dichiara a gran voce nei focus.

La donna non è meno ambiziosa dell'uomo e «quando ha un'ambizione la donna

arriva ovunque», sostengono in coro gli intervistati uomini. Purché però «scatti la scintilla». Se, dunque, non «ambisce alla carriera sindacale» è perché non è su questo che ricade la sua scelta e nella maggior parte dei casi non ricade su questo perché «non se lo può permettere». Si tratta di una scelta non praticabile. Per “ambire” bisogna poter «andare attorno a una cosa», come si evince dal significato etimologico della parola. Non si ambisce rimanendo sospesi nell’aria o in uno spazio vuoto di desideri. Si ambisce quando si “va” e si “fa”. E soprattutto quando si è messi in condizione di andare e di fare.

Da questo punto di vista il contesto culturale e sociale nel quale “si agisce e si fa” diventa la *condicio sine qua non*. Il *contesto non fa sconti* nel considerare il sindacato cosa utile/prioritaria o meno. E il contesto non è solo quello specifico del sindacato o dell’azienda, ma è anche più largo, comprendendo la società tutta e la cultura di riferimento. «Se io donna decido di dedicare parte del tempo al sindacato, vuol dire che lo sto togliendo ad altro (famiglia) a cui la collettività assegna valore. Senza che questo significhi maggiori entrate economiche, dimensione che renderebbe la scelta più legittima da parte della collettività», dichiara un uomo cercando di interpretare il punto di vista femminile.

- 9) Condivisa e unanime la convinzione tra gli uomini che «per le donne che vogliono fare attività sindacale non è più necessario *mascolinizzarsi*»: esse vengono riconosciute come tali ed è un bene per il sindacato che rimangano tali.
- 10) Peraltro *si ritiene ormai tramontata la concezione del sindacalista come uomo (e) guerriero*. «Oggi i sindacalisti sono anche confidenti e sacerdoti». E questo aspetto recupera e valorizza, rendendolo decisivo, il contributo delle donne.
- 11) *Non basta «aprire la porta alle donne, vanno accompagnate»*, dichiara un intervistato. Bisogna attivarsi con una serie di supporti che garantiscano loro di “entrare da quella porta”.
- 12) *Bisogna mettere le donne in condizione di “farsi conoscere” e non rimanere dietro le quinte*. Occorre dare loro la possibilità di manifestare le proprie competenze. Ciò correggerebbe anche i limiti delle quote rosa che hanno il difetto di non lavorare né

sul problema, né sulle competenze specifiche delle persone.

- 13) *È questione di organizzazione.* «Non ce l'ha ordinato il medico di fare le riunioni alle sei di sera, i congressi il sabato e le riunioni tutte a Roma. È una modalità che ci siamo dati da 60 anni, ma non è l'unica possibile», dichiara uno degli intervistati in perfetta sintonia con tutti gli altri.
- 14) Le donne dovrebbero essere messe al lavoro, nel senso di essere *impiegate su questioni concrete, su progetti specifici che sentano particolarmente.* Non bisogna impiegarle per Statuto o per regolamento, per “quote” (anche se servono), ma sul campo di battaglia in determinate situazioni. Bisognerebbe coltivare una visione più pratica dell'inserimento delle donne nel sindacato, anziché “riempire sedie vuote”, perché questo andrebbe incontro al loro bisogno di concretezza.
- 15) Potrebbe risultare adeguata l'idea di un “*laboratorio*”, su base nazionale, dove si sperimenti, si crei, si sbaglia. Un tutoraggio permanente che accompagni costantemente il percorso, i tanti percorsi progettuali che possono fare “più partecipazione”. *Dovrebbe essere un posto dove si sperimenta ma con obiettivi misurabili e risultati conseguibili.*
- 16) *Welfare interno al sindacato?* «Il problema dell'accesso della donna al sindacato è semplicemente quello dell'accesso ai servizi che permettano di dedicarsi a questa attività. Noi predichiamo tanto il welfare ma non lo pratichiamo. Se il welfare non lo fa il sindacato al suo interno, non possiamo pretendere che lo faccia lo Stato o l'impresa», dichiara con convinzione un intervistato.

Già da questi suggerimenti di massima che provengono dal mondo maschile, si evince che a volere le donne nel sindacato siano soprattutto loro, gli uomini. Sono i primi a riconoscere il valore di tale partecipazione e la funzione strategica che essa potrebbe avere, non solo per l'intero sindacato, nella sua realtà istituzionale e nella sua dimensione operativa, ma anche per la società nella sua interezza.

*La donna diviene infatti sinonimo di molto altro.* È un termine molto più inclusivo che esclusivo. Tratteggia il volto di specificità femminili, ma anche di garanzie più ampie che riguardano attori, valori, strategie più ampie, fino ad arrivare alla

collettività tutta e a una determinata idea di bene comune da perseguire al suo interno.

1. Al di là di quelle che possono essere le considerazioni più specifiche, il riconoscimento della *donna è innanzitutto riconoscimento della persona*. È la possibilità più concreta di inverare, non solo forme di *attenzioni e di cura maggiori alla persona*, grazie alla sensibilità tipicamente appannaggio del *femminino* di junghiana memoria, ma soprattutto di *riconoscerla come tale* in tutti i suoi aspetti costitutivi, di cui la donna è componente fondamentale.

L'attenzione ai bisogni della persona e alla persona in quanto tale, sia essa un iscritto o il caso particolare legato a un problema lavorativo specifico, può dunque trovare nel riconoscimento e nella valorizzazione della donna e del suo ruolo uno degli sbocchi più naturali e più compiuti di espressione. Ciò in perfetta sintonia con il quadro assiologico-valoriale proprio soprattutto della CISL in cui, come visto, la persona diventa, secondo i dettami della *Dottrina sociale della Chiesa*, l'accezione specifica da dare agli esseri umani.

È la persona, dunque, il primo aspetto che bisogna cogliere per poter parlare della partecipazione delle donne alle attività sindacali. *Includere le donne è riconoscere la persona*. È avere ben presente la differenza tra persona e individuo, che invece è monade autoreferenziale, edificata su se stessa e per il solo tramite del proprio volontarismo. È riconoscere l'io come unico ed irripetibile, nella sua ineliminabile singolarità e soggettività di coscienza e libertà. Ed è consapevolezza della sua dignità quale ingrediente imprescindibile per fondare una società giusta, perché, come recita la *Dottrina sociale della Chiesa*, «non può esserci autentica moralizzazione della vita sociale se non a partire dalle persone».

*Includere le donne è dunque riconoscere la persona e in questo modo inverare fino in fondo il quadro assiologico-valoriale prescelto dalla CISL* come fonte della propria specificità identitaria: solo la CISL pone la persona al centro di se stessa, della propria ratio organizzativa ed ideale, ed è attraverso di essa che più e meglio si può riconoscere e valorizzare la differenza dagli altri sindacati.

Tutto ciò assume una valenza ancora maggiore se si considera che l'attenzione alla persona e ai suoi bisogni è sempre stato uno dei talloni di Achille del sindacato, di qualsiasi sindacato: il punto debole oggetto di critica da parte della società civile. Critica destinata oggi a riemergere con ancora più forza in virtù dei mutamenti culturali e socio antropologici in atto e tali per cui gli attori sociali, oggi più di ieri, non vogliono più essere riconosciuti come massa o come classe, ma nella loro soggettività.

E le donne sono proprio le protagoniste di questa rivoluzione culturale dominata dal “soggetto”, come testimoniano i più recenti studi di sociologia (Touraine, 2009).

Il contributo delle donne diventa allora l'ingrediente fondamentale per fare sindacato e, più in generale, società. *Non si tratta semplicemente di includere un soggetto in più, ma semmai di includere il soggetto, quel soggetto che può fare la differenza nella nuova vocazione di senso dell'attuale mondo sindacale.* La creazione del soggetto passa infatti attraverso *la sua realizzazione* che non è mera capacità di individuazione dei mezzi più adatti per perseguire finalità date (autodeterminazione), ma anche e soprattutto scelta dei fini stessi (autorealizzazione).

2. *L'inclusione della donna è realizzazione del bene comune.* Si è visto che nessuna formazione sociale – sia essa una famiglia, un gruppo sociale intermedio, un'associazione, un'impresa economica, una regione, uno Stato o una Nazione – e, in primis, un sindacato può eludere la domanda circa il proprio bene comune perché essa è costitutiva del suo significato e ragion d'essere della propria esistenza.

Si è visto inoltre che il bene comune non si realizza solo nei casi di grandi istanze, ma riguarda soprattutto le dimensioni pratiche dell'agire e il sistema dei bisogni che ogni collettività porta con sé, come l'alimentazione, l'abitazione, l'educazione, la cultura, la salute, la conoscenza e la libertà di pensiero e religiosa.

Esso, infine, è definibile come “comune” perché “di ognuno e di tutti”. Lo si può raggiungere, accrescere e custodire nel tempo, anche per le generazioni che verranno, solo “insieme”.

Per tutte queste ragioni, *la partecipazione della donna nel sindacato diventa una*

*delle vie attraverso la quale inverare una certa idea di bene comune nel sindacato stesso, come nella società tutta.* Da questa inclusione a guadagnarci non sono solo le donne, ma il sindacato nella sua interezza. Solo così, infatti, esso può realizzare di più e meglio il bene comune, inteso come dimensione sociale e comunitaria del bene morale. Un bene, quindi, che passa attraverso il riconoscimento dell'altro, della sua differenza e della sua specificità di soggetto. Prima ancora di essere più aperti e democratici, i sindacati che agiscono in questa direzione sono più "sociali", cioè una formazione sociale più piena perché capaci di relazioni sociali che legano, che fanno amalgama, coesione, valorizzando la differenza e la responsabilità di ognuno nell'interesse di tutti.

3. *La partecipazione della donna è garanzia di sussidiarietà.* Ogni organismo sociale può e deve contribuire al bene comune, perché ognuno di essi avrà qualcosa da offrire alla società e la società ha solo da guadagnare da una responsabilizzazione del cittadino come delle formazioni sociali intermedie. Tale contributo, attraverso la partecipazione delle donne, il sindacato può darlo assolvendo alla funzione sociale di riequilibrio tra sfera pubblica e sfera privata e correggendo tutti i difetti di "partecipazione" sociale e politica insufficiente e scorretta. L'inclusione delle donne nel sindacato è dunque anche garanzia di sussidiarietà nella realizzazione del bene comune, dell'equilibrio tra i suoi organismi e tra la dimensione pubblica e quella privata di una società.
4. *Puntare sulla donna è puntare sulla solidarietà.* La solidarietà è sempre stata il pilastro fondamentale di qualsiasi sindacato, ma oggi, ancora più di un tempo, essa è minacciata su più fronti: l'individualismo esasperato, con i suoi addentellati di narcisismo e di solipsismo, il ripiegamento nel privato, la nuova minaccia dell'interdipendenza che ci fa essere sempre più connessi (e persino in tempo reale) su scala planetaria, ma sempre meno integrati. Questa minaccia è ancora più pericolosa delle altre, non solo perché più diffusa – quanto più una società evolve in complessità, tanto più sarà interdipendente negli elementi che la compongono –, ma anche perché facilmente l'interdipendenza può essere confusa con una vera

amalgama, con una vera coesione sociale.

Le società, nelle varie fasi della loro esistenza, possono attraversare periodi di maggiore o minore integrazione sociale e di maggiore o minore solidarietà tra i propri membri o raggruppamenti specifici degli stessi. A seconda del livello di deficit di solidarietà, quella società potrà dirsi più o meno a rischio di sfilacciamento e di atomizzazione del suo tessuto sociale. Più o meno “società”.

*Un sindacato non può essere privo di solidarietà. Un sindacato senza solidarietà non è un sindacato.* E oggi il mondo delle donne, insieme a quello dei giovani, costituisce l’ambito principale in cui si gioca la sfida della solidarietà, dopo che per decenni si è giocato sulla solidarietà di classe o dei raggruppamenti professionali.

*Le evidenze empiriche raccolte vanno dunque nella stessa direzione del quadro assiologico valoriale che il sindacato FLAEL CISL pone a fondamento della sua identità.*

Lungi dall’essere delle mere dichiarazioni di principio che restano lettera morta, quei principi trovano una declinazione specifica nelle parole utilizzate per inquadrare il senso del sindacato FLAEL CISL e la direzione che si intende dare ai corsi d’azione. Negli uomini è forte la convinzione che quanto si potrà fare in tema di partecipazione delle donne al sindacato non sarà qualcosa di importante solo per le donne, ma per il sindacato nella sua interezza: «Le donne possono dare al sindacato la possibilità di chiudere un cerchio», dichiara uno degli intervistati.

Inoltre «saper leggere la società intorno a sé oggi è fondamentale per un sindacalista. Non si può fare contrattazione di primo o secondo livello se non sai fare questo. Anche perché i problemi non sono mai solo di lavoro e non ci sono mai risposte solo tecniche, sindacali in senso stretto, da dare, ma anche umane e sociali», aggiunge un’altra voce maschile. Il rapporto tra donne-sindacato-società è dunque molto stretto: non si può pensare di capire il sindacato, né farlo crescere, senza saper ascoltare e osservare i cambiamenti sociali più profondi e trasversali e non si può pensare di avere una società che funzioni secondo certi principi se non sono innanzitutto le organizzazioni sociali intermedie, che fanno propri quei principi, a realizzarli.

Ne deriva una visione molto chiara che declina la partecipazione delle donne al sindacato

lungo tre principali canali:

1. L'ambito più normativo e istituzionalizzato delle *quote*, risposta necessaria ma non sufficiente, che valorizza l'elemento *dell'uguaglianza nelle opportunità*;
2. Il riconoscimento della *soggettività delle donne*, ambito sempre più emergente nella società tutta e da valorizzare a partire dalle *differenze*;
3. Il *saper fare-voler lavorare su qualcosa*, valorizzando iniziative specifiche e progetti peculiari messi in campo da donne su tematiche concrete e sentite e che possano consentire l'emergere della creatività e dell'autorealizzazione.

## **5. Le prospettive e le misure possibili**

### *5.1 Che fare?*

*La condizione femminile, intesa come insieme di norme, abitudini, visioni del mondo e ruoli della donna nella società ha, come noto, radici profonde e che partono da lontano.*

*La questione femminile nel sindacato, a sua volta, non è meno radicata nel tempo e, per quanto più recente di quella che riguarda la famiglia, il lavoro, l'impresa economica o la politica, ha attraversato processi lunghi e faticosi: sono stati i cammini intrapresi per portare la questione femminile fino ai nostri giorni e realizzare, per questa via, una modernizzazione sempre meno incompiuta. Quanto più si avanza sul terreno delle conquiste legate al riconoscimento del ruolo della donna nei diversi ambiti dell'esperienza sociale, lavorativa, economica e politica, tanto più completa potrà dirsi, infatti, la sfida di un *mutamento sociale* che sia anche, e più propriamente, *sviluppo*.*

*Il sindacato CISL si è tradizionalmente distinto per aver posto questo cammino al centro dei propri obiettivi e per averlo posto come una priorità.*

Come si legge nel documento *Le donne, il sindacato e la sua cultura*, a cura del Centro Studi Nazionale CISL, «*nell'arco degli ultimi sessant'anni la vita delle donne è cambiata in modo radicale*, le disuguaglianze di genere nella sfera pubblica e privata si sono attenuate,

l'istruzione femminile ha registrato progressi clamorosi, la quota femminile sul mercato del lavoro è cresciuta enormemente, le dimensioni delle famiglie si sono ridotte e i ruoli al loro interno sono diventati meno rigidi» (Scarlati, 2014, p. 13). Allo stesso modo, anche la vita all'interno del sindacato per le donne è cambiata. «Da ruoli di mero gregario perché fare sindacato “è roba da uomini”, a ruoli di dirigenti sindacali di primo piano, a livello nazionale, regionale e categoriale. Sul piano organizzativo, dall'ufficio per le lavoratrici, costituito da Sandra Codazzi nel 1957, si passa all'istituzione dei coordinamenti femminili nel 1980, “comunque incubatoi per dirigenti”» (Scarlati, 2014, p. 29) e molte altre misure ancora potrebbero essere elencate come conquiste del mondo CISL in generale e di FLAEI CISL in particolare.

*Tuttavia molto resta ancora da fare. In Italia,*

«più che in altri Paesi europei, le strutture portanti della nostra convivenza civile continuano ad essere gravate da ritardi e disequilibri che agiscono sulle differenze di genere. Tanti accadimenti hanno lasciato le donne in ombra nei ruoli politici e sociali, eppure la politica e gli attori sociali sono stati promotori di emancipazione, hanno forzato – in termini di diritto e di fatto – le resistenze di un assetto le cui tradizionali rigidità non potevano reggere l'avanzare dei cambiamenti significativi ma non ancora decisivi, nel ruolo delle donne in famiglia e nel mercato del lavoro» (Scarlati, 2014, p. 29).

*Così la “storia delle donne” resta storia di uno sforzo secolare nel Paese e decennale nel sindacato, storia della “disuguaglianza di genere” da riconoscere e da soddisfare, storia di “asimmetrie” tra lavoratrici iscritte e loro presenza ai più elevati livelli di responsabilità, storia di “disagi” ma anche di “conquiste”, di “invisibilità” ma anche di “affermazione”, di “accettazioni” come di irriducibili “resistenze”.*

Resta dunque da capire quanto si possa ancora fare per loro, ma soprattutto grazie a loro, all'“energia” del fare e del pensare tipicamente femminile e che le contraddistingue, alle loro attitudini, alle loro diversità, alla loro capacità di porsi, al tempo stesso, come “problema da risolvere” e “opportunità da prendere al volo”, *per superare i limiti di una partecipazione ancora troppo avvizzita e che non fa bene a nessuno e per poter continuare a riscrivere i codici delle conquiste sociali e civili.*

Per quanto lunga sia stata fino ad oggi la storia di tali questioni e per quanto clamore ci sia intorno ai suoi punti fondamentali, nonché dibattiti, buone pratiche, conquiste normative e organizzative di primaria importanza, *la tematica resta ancora irrisolta e inespressa nelle sue caratteristiche centrali e un fattore sottostimato nelle sue potenzialità.*

Le donne fanno ancora fatica. E con loro la società arranca. Fatica ad entrare più pienamente nel mondo del lavoro, ma soprattutto fatica, per quel che qui ci riguarda più direttamente, per vivere l'esperienza della rappresentanza sindacale a tutti i suoi livelli e andare oltre meri ruoli di "propaganda" o "attività nella singola realtà lavorativa" per ricevere incarichi di maggiore organizzazione e direzione del sindacato.

*Partecipazione e incarichi, ma per fare cosa?*

Tradizionalmente la "motivazione" delle donne ad aderire al sindacato si è mossa lungo due direttrici fondamentali:

- la volontà di conoscere di più e migliorare le proprie condizioni di lavoro e quelle della relativa organizzazione aziendale;
- la difesa di grandi istanze ideali, per lo più di uguaglianza e giustizia sociale.

Nel primo caso emergevano due orientamenti: uno più teso a difendere e sostenere condizioni "materiali" di lavoro, quali quelle relative a stipendi, orari, salute, sicurezza, scatti di anzianità; un altro, invece, più orientato verso gli aspetti "realizzativi" della propria esperienza professionale, come la crescita dell'autonomia, dell'autostima, il bisogno di riconoscimento del proprio valore, una maggiore consapevolezza, propria e diffusa, delle competenze a disposizione.

*L'attuale panorama delle "motivazioni delle donne FLAEI CISL" segna una terza via rispetto a queste strade più consolidate e diffuse all'interno e nella storia dei sindacati. A muoverle non sembrano essere più, tanto, né motivazioni molto materiali, né fortemente ideali. Le donne FLAEI CISL mostrano di prendere le distanze, spesso di fatto e senza proclami, né forse particolare coscienza, tanto da forme di adesioni "funzionali", tanto da partecipazioni "politico-ideologiche".*

*Le loro motivazioni ruotano attorno alla persona e alla solidarietà. Si tratta di coltivare la fiducia verso momenti aggregativi e intorno a pratiche di solidarietà che riconoscono il*

valore della persona e la pongono al centro di ogni forma di attivismo. Il sindacato, allora, non è tanto lo strumento con cui far valere i propri diritti di lavoratori o combattere le più grandi ingiustizie sociali. Sì, certo, ovviamente c'è anche questo e non potrebbe essere diversamente, trattandosi di missioni inscritte nella ratio di qualsiasi sindacato e costitutive della sua esistenza. Ma più ancora e meglio di ciò, il sindacato per loro è *solidarietà* declinata con vari nomi, come disponibilità, coesione, mediazione, altruismo, comprensione, condivisione, empatia. Tra tutte quelle risorse sociali, “la disponibilità” diventa la *parola chiave*, ripetuta più e più volte, nei più diversi casi, calata nei più diversi contesti, spesso resa l'alfa e l'omega dei valori chiave del sindacato e contenuto più specifico e autentico della solidarietà.

*Purché, però, sia chiaro, il sindacato FLAEI CISL, realtà ferma in cui le intervistate credono e che non ha mai deluso le loro aspettative, non rinunci alla modernizzazione.* In passato, e per certe sigle ancora oggi, modernizzarsi per un sindacato ha significato liberarsi da ingombri ideologici, da rigidità burocratiche, da forme di patteggiamenti spesso ingiustificabili, da mancanza di professionalità.

In FLAEI CISL non sono questi gli ingombri perché il piano è molto più ideale che ideologico, e cioè fatto di proiezioni ideali che partono dalla realtà e a questa tornano in tutti i suoi aspetti costitutivi e con tutte le fattezze anche contraddittorie di questa realtà, senza che alcuna lettura ideologica possa ingabbiarla e preconfezionarla a priori, distaccandola da un rapporto più difficile ma più autentico con la realtà.

Non ci sono forti rigidità burocratiche, salvo un certo “sindacalese” del linguaggio che potrebbe essere migliorato perché anche esso possa stare al passo con i tempi e magari rendersi più comprensibile alle giovani generazioni. La mediazione, inoltre, non scade mai al livello di patteggiamenti eccessivi e forse anche per questo, per la capacità con cui nel tempo FLAEI CISL ha saputo coltivare la negoziazione degli interessi e delle posizioni che, a buon diritto, viene percepito e rappresentato come il sindacato della “mediazione”. Una mediazione che si è saputa mantenere tale, senza diventare né lotta oppositiva estrema (come in altri sindacati), né mero compromesso rinunciatario e passivo.

Unanime, infine, la convinzione che il sindacato FLAEI CISL si distingua per livello di

professionalità e competenze, messe a disposizione dell'organizzazione e della prassi e molto ben distribuite.

*Tuttavia, al di là di questi aspetti specifici, la sfida di FLAEI CISL si gioca sul terreno della rappresentatività. È qui che si può e si deve fare ancora molto, ma anche su questo terreno si registrano differenze significative rispetto alle dinamiche più tipiche della rappresentatività nel sindacato.*

Se, infatti, a molto sono servite e servono le cosiddette “quote rosa”; se unanime è la convinzione che esse “proteggano”, soprattutto in quei casi in cui la prevalenza maschile potrebbe “sopraffare” e in cui i “posti legittimi delle donne” potrebbero essere erosi dagli uomini; se generalizzata è la consapevolezza che si tratti di uno strumento molto utile per “invogliare” le donne a partecipare e magari anche un canale per superare timidezze e paure, o per trovare la forza di candidarsi, altrettanto forte e condivisa è la convinzione che questo strumento abbia dei limiti e che non sia affatto lo strumento più “giusto” anche quando è adeguato.

Il rischio, infatti, che per questa via si possano portare avanti persone “non valide” o, soprattutto, donne “scarsamente rappresentative” appare molto fondato. *Di qui, dunque, la volontà di “coltivare la differenza” non in luoghi separati, solo tra donne, e la volontà di valorizzare la specificità femminile non attraverso un'ideologizzazione della differenza, ma «nella realtà soggettiva della donna, quella sperimentata e affermata quotidianamente nel modo di fare le cose, di costruire i rapporti e anche di essere delegata»<sup>5</sup> (Donati, 1991, p. 50).*

Le donne FLAEI CISL non ritengono di rappresentare le donne. I problemi, infatti, spesso non hanno sesso e il loro contributo può risultare più efficace se legato a tutto l'universo, maschile e femminile. *Per certi versi, quindi, c'è una forma di “distacco” dalla condizione femminile e ritengono con convinzione che le donne non si debbano occupare solo di donne.* Anche perché il rischio di “ghettizzazione” in casi del genere sarebbe inevitabile, come a volte sperimentano quando vengono incluse solo limitatamente al tema delle pari opportunità o alle questioni di “genere”.

---

<sup>5</sup> Enfasi aggiunta.

*Al tempo stesso, però, la consapevolezza che esistano “questioni femminili specifiche” e che, «se non le portano avanti le donne, non le porta avanti nessuno», è forte e radicata. Non si può dare per scontato che certe questioni siano state sdoganate o siano ugualmente sentite da tutti, né che siano praticabili solo perché condivise nell’immaginario collettivo, di uomini e donne. Piuttosto certe questioni femminili devono ancora trovare una voce adeguata che le renda realtà concreta. E questa voce non può che essere maschile e femminile insieme.*

Una volta che la specificità femminile, con i suoi problemi e con le sue virtù, si è enucleata come tale, essa va rimessa su un terreno comune e condiviso di realizzazione con gli uomini. Altrimenti il rischio di una ghettizzazione delle donne e di una riproposizione ideologica della loro differenza e delle questioni femminili non può che divenire incalzante.

Occorrono dunque “luoghi misti” in cui il sindacato possa far esprimere l’aspetto dialettico della relazione uomo-donna e «capaci in sede di contrattazione di garantire a uomini e donne le stesse opportunità» (Donati, 1991, p. 48).

Non solo. Storicamente, e anche attualmente per alcune sigle sindacali, assumere e scegliere una rappresentanza per le donne nei sindacati significava scontrarsi anche con altri problemi, come:

- regole e pratiche sindacali che agivano da freno;
- mancanza di fiducia nei loro confronti da parte dell’universo maschile, quando non si tratta di vero e proprio disprezzo soprattutto per “le solite cose per donne”;
- scarto, anche considerevole, tra la fiducia e l’autodeterminazione che le donne riponevano in se stesse e le situazioni effettivamente incontrate e in grado di consentire a tali potenzialità di esprimersi.

In FLAEI CISL le cose sembrano stare diversamente. Partecipare, assumere una rappresentanza e ruoli di responsabilità non si scontra più tanto con quei problemi (pure possibili), ma soprattutto con difficoltà legate alla *conciliazione tra sfera pubblica e sfera privata*.

Un tema tanto più importante e centrale quanto più consideriamo che da esso non dipende “solo” la possibilità della rappresentanza, ma anche l’accesso stesso al lavoro, le

qualifiche, la carriera, la maternità.

*La rappresentanza è bloccata dalla conciliazione e per questo blocca, essa stessa, la conciliazione e ciò che da essa dipende.* E ciò è paradossale se si pensa che «il sindacato dovrebbe essere uno strumento per conciliare, non un ostacolo alla conciliazione», come ci ha ricordato una delle intervistate.

*Uno degli aspetti più specifici della conciliazione è costituito dalla “maternità”, o più propriamente dal riconoscimento sociale della maternità.*

Nessuno oggi si sognerebbe di sostenere che la maternità non sia socialmente riconosciuta e accettata. Tuttavia, se si guarda al binomio mete professionali e desiderio di maternità, risulta davvero difficile non coglierne gli elementi conflittuali e non leggere questo binomio esso stesso come un ossimoro, una contraddizione in termini.

Nel 1985, Kathleen Gerson scriveva che «nessuna donna nella società contemporanea può evitare i dilemmi e le contraddizioni tra le varie strutture del lavoro e della famiglia» (Donati, 1991, p. 49). Passano gli anni, ma il problema resta e, con esso, il rischio di considerare questa diversità come un disvalore, un limite, un problema, un peso, un difetto. Rischio che non sarà mai scongiurato se le proposte contrattuali non troveranno meccanismi adeguati di garanzia e di declinazione congiunta tra autorealizzazione nella vita pubblica e autorealizzazione nella vita privata e affettiva. C'è bisogno di strumenti precisi in sede (anche) di contrattazione, perché questa problematica smetta finalmente di essere tale (considerando anche da quanto tempo se ne parla a tutti i livelli e in tutte le sedi), e divenga, anche, una soluzione.

*La diversità non deve essere né uno scarto da colmare, come voleva il modello emancipazionista delle femministe, in nome di una parità che la annulli, né un problema di cui liberarsi, come nel caso della maternità, cioè di una scelta tanto vitale, quanto costretta tra le parentesi di una organizzazione sociale che ne impedisce l'esistenza. In questo senso, parità e differenza sono due strategie ugualmente possibili e ugualmente legittime, purché adeguatamente declinate.*

E mentre in passato molto forte è stata la spinta verso la richiesta di legittimazione della parità, oggi, le donne FLAEL CISL puntano soprattutto a una “riappropriazione della

differenza". In un certo senso esse dicono sì alle discriminazioni (positive) se questo significa garantire anche alle donne un futuro sindacale.

E se di "pari opportunità" si tratta, che essa passi attraverso la differenza e la diversità, più che attraverso l'uguaglianza. Solo azioni mirate, discriminazioni positive appunto, che si facciano carico di idee e problemi delle donne, ponendo al centro i temi dell'orario, della professionalità, della formazione, della maternità possono garantire reali, prima ancora che pari, opportunità.

Sospese in una condizione tanto intermedia quanto promettente tra ideologie, sempre più vecchie e sempre più distanti, da una parte, e realismo cinico dall'altra, le donne FLAEI CISL sono ben consapevoli di ciò che possa permettere loro una reale partecipazione quale esperienza sempre meno totalizzante e ingombrante, ma sempre più carica della possibilità di espressione del sé e delle sue pluriappartenenze.

*Nel tempo sono dunque cambiati i codici con cui le donne vivono, o vorrebbero vivere, il sindacato e sicuramente questi codici sono diversi per le donne di FLAEI CISL.*

In una prima fase per le donne in rapporto al sindacato si è trattato di "uscire da casa". *Emanciparsi, qui, significava poter fare tutto ciò che facevano anche gli uomini.* Meglio ancora poterlo fare "come" gli uomini. Non a caso questo modello culturale è definibile come modello della "mimesi", dell'imitazione e dell'adeguamento al modello maschile. In questo modello l'obiettivo era militare politicamente ed ideologicamente per entrare nel cuore della cittadella operaia e maschile e legittimare tale ingresso. In questo modello essere donna conta, perché sono pur sempre le donne le protagoniste, ma non in quanto tali o per rivendicare una identità femminile, da cui anzi esse prendono le distanze, o forse ancora ignorano. Piuttosto si tratta di donne per le quali a contare è l'identità collettiva di classe, la classe lavoratrice, e per eccellenza maschile.

A questa fase, e a questo codice culturale, è poi seguito quello della *rivendicazione di pari diritti e pari opportunità*. È il modello "dell'uguaglianza" in cui non si tratta più per le donne di "uscire di casa", ma semmai di "convincere gli uomini circa le loro qualità, capacità e attitudini", in tutto e per tutto paragonabili a quelli maschili e soprattutto si tratta di lottare per la piena implementazione di diritti che assicurino realmente, e in tutti i

contesti, tale parità.

*Oggi, in FLAEI CISL, il codice è invece quello della “differenza” che veicola la specificità. Anche perché l’uguaglianza, ammesso che sia credibile, non è detto che sia altrettanto appetibile. Non si tratta, né più di “uscire di casa”, né di “convincere” nessuno: semmai si tratta di conciliare ciò che ancora non risulta conciliabile e per questo rimane impraticabile come vissuto concreto ed effettivo, al di là di ogni valutazione ideologica o di principio. In questo caso, quindi, l’obiettivo non è né confondersi con e tra gli uomini, né separarsi da essi, ma avviare forme e prassi di negoziazione molteplice, di scambio dialettico e proficuo, nella concretezza dei bisogni e delle modalità, altrettanto pratiche, di soddisfarli. È, insomma, il codice della differenza che può “fare la differenza”.*

*Se si vuole cogliere il ruolo delle donne nel sindacato FLAEI CISL, nei suoi aspetti essenziali, bisogna cercare in ambiti conoscitivi diversi da quelli che facevano la differenza anche nel più recente passato, quando era questione legata a resistenze culturali prima, e alle relazioni dirette uomo-donna poi. L’ambito privilegiato di analisi è il rapporto tra sfera pubblica e sfera privata a cui la donna contemporaneamente appartiene e con ruoli molto più numerosi e variegati di quanto accadesse in passato.*

I nodi ruotano, dunque, attorno al concetto della “conciliazione”, con le sue problematiche e le sue opportunità, i suoi limiti e le sue prospettive individuali, organizzative e sistemiche di soluzione.

*Piccoli e grandi accorgimenti possono fare la differenza.*

Considerando innanzitutto le misure più piccole e più pratiche, e meno impegnative, ma non per questo meno incisive nell’economia della “giornata” tipica delle donne e della loro organizzazione di vita pubblica e privata, alla luce di quanto emerso dalla ricerca empirica e già descritto, ricapitolando misure già evidenziate nelle pagine precedenti, si potrebbe considerare con più attenzione:

1. *gli orari delle riunioni*, che potrebbero essere anticipate rispetto al tardo pomeriggio, così come maggiormente rispettati in termini di puntualità o asciugati in termini di durata;
2. *i giorni della settimana* in cui realizzare i meeting più importanti (es.: esecutivi il

sabato?);

3. *le sedi fisiche delle riunioni* e la possibilità di baricentri logistici più congeniali a tutti gli attori coinvolti dagli incontri anche a livello locale;
4. *l'uso di strumenti telematici* per videoconferenze e dirette streaming che agevolerebbero il problema degli spostamenti, e più in generale un utilizzo più intelligente e attivo delle nuove tecnologiche informatiche;
5. *il lavoro di gruppo e di rete*, ripartendo compiti e responsabilità, così da evitare aggravii di lavoro insostenibili per una sola persona e anche trasversali a più territori;
6. *la famiglia e la socializzazione primaria*, oltre che legami fiduciari amicali e di lavoro, come catalizzatore dell'appartenenza sindacale;
7. *il ruolo dell'“esempio”*, di ciò che si fa all'interno del sindacato, anche e soprattutto attraverso *progetti concreti* che maggiormente oggi possiedono forza trainante e aggregativa in tutte le organizzazioni;
8. *il lavoro per obiettivi* che sembrerebbe essere piuttosto assente nell'attuale organizzazione del lavoro sindacale;
9. *un linguaggio più moderno e che eviti il sindacalese*, soprattutto per avvicinare le giovani generazioni;
10. *la contrattazione secondaria* per le piccole e medie imprese;
11. *la tutela nei confronti dei sindacalisti contro atteggiamenti di diffidenza delle aziende* che possono anche tradursi in veri e propri ostacoli alla carriera;
12. (centrale diviene, soprattutto secondo il parere degli uomini), la creazione di un “laboratorio” di *sperimentazione di progetti concreti, idee, possibilità del fare*, del realizzare concreto e con cui poter soddisfare meglio l'attitudine al tempo stesso molto concreta e ideale delle donne, e attraverso cui poter consentire loro di emergere più chiaramente agli occhi di se stesse e degli altri. *Si consiglia, dunque, uno studio di fattibilità di siffatto laboratorio*;
13. misure concrete che mettano la donna in grado di *farsi conoscere*, che la impegnino in progetti che sentono particolarmente e che la accompagnino, durante tutto il suo percorso di partecipazione al sindacato, attraverso una sorta di “*tutoraggio*”

*permanente”;*

14. la previsione di misure di *welfare interno al sindacato*, che contempli la possibilità di includere strutture quali, ad esempio, asili nido, scuole per i figli e insegnanti;
15. eventuali *supporti di natura economica* per fronteggiare meglio e più serenamente le esigenze della famiglia legate a una maggiore partecipazione sindacale;
16. eventuali *supporti di natura non economica*, espressi sotto forma di misure sindacali che facilitino/migliorino il tempo della famiglia per viaggi, sport, etc.;
17. *misure e politiche della conciliazione connesse all'organizzazione del lavoro*, quale nodo focale su cui dover agire più incisivamente ed energicamente a livello aziendale e sovraziendale.

Ed è proprio su questo punto che occorre ragionare più nel dettaglio perché è qui che si registrano i più “grandi” accorgimenti operativi che il sindacato dovrebbe attuare al livello sistemico.

*Tag cloud relativa agli accorgimenti che faciliterebbero una maggiore partecipazione delle donne all'interno del sindacato e la loro ascesa a ruoli dirigenziali:*



Tag cloud n. 4

Fonte: elaborazione dati qualitativi emersi dall'indagine

### 5.1.1 Sindacato, partecipazione delle donne e lavoro

*La partecipazione delle donne all'attività sindacale costituisce la ricaduta di un processo e di un fenomeno più ampio, che riguarda direttamente anche la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e che costituisce a sua volta anche una componente della piena partecipazione delle donne all'economia, alla società ed alla politica.*

È, infatti, evidente come l'Italia, al pari di altri Paesi del Sud Europa, nonostante alcuni significativi miglioramenti negli ultimi anni e in alcune aree del Paese, abbia mantenuto alcune componenti culturali e sociali che introducono ostacoli alla piena partecipazione della componente femminile all'attività economica, sociale e politica. *L'Italia, per tanti motivi, deve quindi recuperare in termini di pratiche e politiche di genere, per poter realizzare pienamente quella valorizzazione della componente femminile della società che a sua volta può determinare una crescita della partecipazione al mercato del lavoro e conseguentemente anche dell'impegno nell'attività sindacale.*

Appare infatti evidente e confermato da diverse analisi e ricerche come la *partecipazione delle donne alla dimensione della rappresentanza sia politica che sindacale discenda dalla permanenza di fattori culturali, sociali e familiari, che determinano a loro volta modelli di organizzazione e di partecipazione dell'attività economica e sociale che non promuovono e valorizzano la componente femminile.*

Allo stesso modo appare oggi del tutto evidente come la permanenza di questi fattori di discriminazione di genere determini conseguenze negative ed ostacoli non solo al mercato del lavoro, ma in generale alla stessa capacità competitiva dell'economia e al benessere diffuso nel Paese. *La promozione di politiche di genere costituisce quindi un ambito importante anche per la promozione di un sistema di welfare in grado di sostenere lo sviluppo e di creare condizioni favorevoli ad una maggiore presenza delle donne nei luoghi delle decisioni e nello stesso sindacato.*

La ragione principale che spiega le difficoltà di partecipazione risiede nelle difficoltà di conciliazione tra famiglia/lavoro e sindacato. Il peso della famiglia e delle scelte familiari resta in buona parte ancora sulla donna e in Italia la donna lavoratrice, sposata e madre,

tende a farsi carico completamente delle responsabilità familiari limitando altre attività; inoltre, tendenzialmente, con l'aumento del numero di figli diminuiscono le donne lavoratrici.

Un intervento, quindi, diretto in modo efficace al riequilibrio del carico familiare e alla sua stessa sostenibilità, come vedremo, costituisce un efficace sistema e modello di riferimento utile in generale alle donne lavoratrici ed in particolare a permettere una maggiore partecipazione alle attività di rappresentanza sindacale. In questo senso, tuttavia, *non si tratta solo di ampliare ed articolare le diverse modalità di congedo e di sostegno alla cura, ma anche di considerare il welfare conciliativo come componente del più ampio assetto del welfare aziendale, che in questi anni sta crescendo come funzione e dimensione nelle imprese italiane e che costituisce una prospettiva importante anche per le piccole e medie imprese.*

La risposta alla questione relativa alla partecipazione delle donne all'attività sindacale trova quindi un terreno di risposta contiguo al tema più ampio della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, ma anche del ruolo del sindacato nella promozione di scelte di welfare conciliativo più efficaci e diffuse.

Si tratta di una questione che attiene non solo a sostenere la presenza delle donne nei luoghi di lavoro e nella stessa rappresentanza sindacale, ma che riguarda gli stessi valori e principi di fondo del modello sociale ed economico che il sindacato dovrebbe sostenere. La promozione della contrattazione, anche aziendale, pone oggi al centro il tema del benessere sui luoghi di lavoro e tutte le dimensioni di quella qualità del lavoro che è oggi fondamentale per la nostra economia e per lo sviluppo restituiscono piena centralità alla persona. *Il ruolo della CISL, per la sua storia e per i suoi valori di fondo, può pertanto essere rilevante in un sistema economico che trova oggi il benessere e la qualità del lavoro come componente importante, insieme alle competenze dei lavoratori ed al corretto uso delle tecnologie, per aumentare la stessa produttività del lavoro.*

È infatti evidente da tutta la letteratura più recente sul tema come oggi quel valore aggiunto e quella produttività su cui le imprese italiane sono chiamate a recuperare e a migliorare si appoggi decisamente sulla presenza di luoghi e di modelli di organizzazione

del lavoro in grado di generare qualità e come il benessere aziendale ed il welfare conciliativo costituiscano quindi scelte di fondo proprio per le aziende più competitive.

*Si tratta quindi di una prospettiva al tempo stesso pienamente sindacale e che realizza importanti risultati economici: dare valore alla componente femminile del lavoro, migliorare la qualità ed il benessere aziendale e sostenere la produttività e lo sviluppo fanno parte esattamente della stessa strategia. In questo senso appare opportuno sostenere una adeguata funzione delle regole, degli strumenti, ma anche dei contratti.*

### 5.1.2 Parità di genere e genitorialità

Il primo tema chiave riguarda in ogni caso *la parità di genere e il welfare conciliativo*. Gli ultimi anni sono stati segnati anche in Italia da significativi progressi in termini di parità di genere, sia nel lavoro che nella società.

Tuttavia, secondo i dati ISTAT 2016, *il ritardo medio della partecipazione delle donne al mercato del lavoro rispetto agli uomini resta superiore al 20%* e la dimensione del ritardo in Italia, anche se migliorata proprio durante gli anni della crisi, resta alta.

Secondo l'EUROSTAT, nell'UE la proporzione delle donne tra i 15-64 anni che sono occupate è cresciuta in modo stabile passando dal 55% di dato medio del 2004 al 59% del 2014 (ultimi dati disponibili). Tra gli Stati membri i tassi di occupazione femminile hanno raggiunto livelli elevati in Austria, Regno Unito, Danimarca, Paesi Bassi, Olanda e Germania. È significativo notare come, durante la crisi, in molti Paesi con un adeguato sistema di welfare per il lavoro e per la conciliazione, l'occupazione femminile sia cresciuta più di quella maschile.

In ogni caso, la crescita media dell'occupazione durante il periodo della crisi tra il 2004 ed il 2014 ci offre spunti di assoluto interesse proprio sul tema della presenza delle donne nel mercato del lavoro: se il dato medio dell'occupazione in Europa è comunque cresciuto (e i dati successivi al 2014 sono migliori, anche per l'Italia), lo si deve soprattutto alla spinta dell'occupazione femminile. In generale l'occupazione femminile negli ultimi dieci anni ha

recuperato di quasi 5 punti il differenziale di 15 punti di tasso di occupazione tra uomini e donne che era presente nel 2004 (70% contro il 55%). Nel 2015 il differenziale è calato, arrivando ad un 71% medio per l'occupazione maschile contro il 60,5% medio per l'occupazione femminile.

*Questo dato è molto significativo, perché mostra il successo di politiche del lavoro che siano strettamente collegate a politiche per la conciliazione.* Resta in ogni caso un gap in Europa medio tra il lavoro degli uomini e quello delle donne superiore ai dieci punti, che va affrontato con adeguate politiche comuni.

Tuttavia non in ogni Paese europeo il fenomeno è della stessa portata e non a caso tra l'inizio della fase di crisi e il 2014 (sulla base degli ultimi dati disponibili) ci sono, quindi, considerevoli differenze nelle caratteristiche e negli andamenti dei singoli mercati del lavoro.

Guardiamo al *caso Italia*, perché quanto accaduto in questi anni in Italia all'occupazione femminile, seppure in chiaroscuro, offre indicazioni interessanti: *nonostante la crisi, mentre il dato dell'occupazione maschile cala, il dato relativo all'occupazione femminile cresce.*

Se questo fenomeno è nella prima fase della crisi spiegato fondamentalmente dal fatto che le difficoltà occupazionali hanno riguardato settori industriali in cui è forte la componente maschile, il recupero costante della componente femminile negli ultimi anni si spiega in parte non solo con la crescita di settori come i servizi, che hanno una tradizionale presenza femminile, ma anche con l'introduzione e la diffusione di nuovi strumenti di welfare conciliativo ed aziendale. Analizziamo i dati ISTAT 2016 per cogliere questo fenomeno:

- a) il divario tra l'occupazione maschile e femminile migliora, ma resta di molto superiore alla media europea del 10%, in quanto è nel 2015 del 18%;
- b) il tasso di occupazione maschile in Italia nel 2015 è intorno al 65,5% mentre quello femminile è al 47,5%;
- c) il recupero delle donne nel mercato del lavoro italiano è comunque molto diverso nelle aree del Paese e nei settori economici;
- d) il recupero dell'occupazione femminile in Italia rispetto al gap di genere non

raggiunge in ogni caso la performance media europea;

- e) nelle variazioni tra il 2008 ed il 2015 il lavoro a tempo indeterminato cala più per gli uomini che per le donne, che mostrano una minore precarizzazione delle condizioni di lavoro;
- f) il calo della quota degli occupati tra i single, registrato tra il 2004 e il 2015, è sintesi di un decremento della quota di uomini occupati, concentrato soprattutto negli anni della crisi, e di un aumento di quella delle donne occupate.

In sintesi è utile riportare quanto afferma il Rapporto 2016 dell'Istat sul mercato del lavoro: *la crisi non ha arrestato ma anzi ha accelerato il lento e continuo processo di crescita dell'occupazione femminile, in atto in Italia dagli anni Settanta.*

Tra il 2000 e il 2015 l'incidenza femminile sul totale degli occupati aumenta dal 38,2 al 41,8%, con la conseguente riduzione del divario di genere. Il dato ed il fenomeno è comunque in chiaroscuro: la differenza di genere resta alta così come anche il differenziale salariale e retributivo che, seppur meno distante da quello maschile, mostra ancora un terreno da percorrere, soprattutto in alcuni settori produttivi e aree del Paese.

*Appare evidente quindi la necessità di sostenere una stagione di riforme e di contratti in grado di promuovere, anche attraverso una maggiore presenza delle donne nel sindacato, il lavoro femminile ed il welfare conciliativo come componente, non solo di un sistema di diritti, ma anche di strumenti di welfare aziendale su base normativa e contrattuale.*

È utile in questo senso osservare un altro dato: il tasso di occupazione delle madri con almeno un bambino nella fascia di età tra lo zero e i 14 anni. Si evidenziano forti differenze tra Paesi: in Svezia, Danimarca, Paesi Bassi e Austria più del 75% delle madri con figli 0-14 sono nel mercato del lavoro con punte dell'83,1% e 81,9% rispettivamente di Svezia e Danimarca. In sette altri Paesi (Spagna, Repubblica Slovacca, Italia, Ungheria, Grecia e Messico) il tasso di occupazione delle madri con figli 0-14 è al di sotto del 60% ed è di sei punti percentuali in meno rispetto alla media dei Paesi Ocse e circa undici punti se si prendono in considerazione le donne con una età compresa tra i 25 e i 54 anni. Insomma, fare figli in molti Paesi europei, tra cui l'Italia, penalizza molto la partecipazione al lavoro delle donne. Più aumenta il numero di figli e più inoltre si riduce la componente delle madri

al lavoro.

Vale la pena anche considerare la perdita economica rappresentata dal differenziale di genere, quale è stata valutata da un recente studio del Fondo Monetario Internazionale, *Fair Play: More Equal Laws Boots Female Labor Force Participation* (Gonzales et al., 2015), in cui si legge che se venisse colmato il divario, il PIL aumenterebbe del: 5% negli Stati Uniti, 9% in Giappone ed addirittura del 15% in Italia.

Secondo questo Rapporto i *congedi di maternità* possono senza dubbio contribuire a una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro, *ma gli effetti che ne scaturiscono vanno valutati con attenzione.*

Infatti mentre politiche per le famiglie correttamente progettate e bilanciate possono favorire la partecipazione femminile al mercato del lavoro, la promozione di lunghi periodi di congedo, tenendo al di fuori del mercato del lavoro le persone per molto tempo, rischia di ridurre il livello di adeguamento delle competenze ed in parte non aiutare nella carriera e nello stipendio.

*Pertanto un congedo parentale utilizzato quasi esclusivamente dalle donne, può generare un paradosso rispetto ai suoi fini e favorire fenomeni di discriminazione e segregazione orizzontale.* Per questo motivo i Paesi che hanno ridotto il gap di genere e favorito la presenza delle donne nel mercato del lavoro e nel sindacato hanno promosso *politiche volte a incoraggiare un riequilibrio nei carichi genitoriali.*

Per ridurre il divario di genere e sostenere la presenza delle donne nel lavoro e nel sindacato appare quindi utile favorire il *riequilibrio nei carichi di cura, attraverso la diffusione e promozione dei congedi di paternità e parentali.* È quanto sostiene la stessa Relazione sui progressi concernenti la parità tra donne votata nel 2015 dal Parlamento europeo.

*Per l'Italia la sfida della partecipazione dei padri e delle madri alla vita familiare assume anche una piena ed evidente dimensione culturale* in quanto riguarda l'impegno contro il mantenimento di stereotipi di genere che non solo non aiutano le donne, ma che evidentemente si pongono contro lo sviluppo e contro la stessa crescita occupazionale.

Non è un caso che le aree del Paese più arretrate economicamente e socialmente sono

proprio quelle in cui le differenze di genere sono più marcate, la presenza delle donne nel mercato del lavoro più limitata e meno sentita l'esigenza della conciliazione tra lavoro e vita, per la permanenza di un modello familiare basato sul ruolo del lavoro maschile.

Esistono esperienze interessanti in Europa per favorire una ripartizione più equa dei carichi di cura, per esempio attraverso misure che sostengono un utilizzo più equilibrato dei congedi parentali.

Per esempio in Svezia, Paese che ha uno dei tassi più elevati di presenza femminile al lavoro, l'incentivo si può ottenere solo in caso di condivisione paritaria del congedo e questo ha contribuito a determinare effetti positivi non solo sul differenziale di genere, quasi assente nei Paesi scandinavi, ma proprio sul mercato del lavoro. Sono noti i casi di personaggi pubblici, politici ed importanti manager che si sono assentati dal lavoro per via del congedo parentale, che costituisce peraltro una dimensione culturale del tutto naturale e una opzione talmente diffusa che, al di là dell'obbligo per ottenere l'incentivo, viene visto con sospetto il padre che non chieda il congedo e non condivida il carico familiare con la madre.

Il Parlamento europeo facendo propria la Relazione ha invitato la Commissione e gli Stati membri: «Ad istituire un congedo di paternità retribuito per un minimo di 10 giorni lavorativi e a promuovere misure, legislative e non legislative, che consentano agli uomini e in particolare ai padri, di esercitare il loro diritto di conciliare vita privata e professionale, tra l'altro promuovendo il congedo parentale, che verrà preso indifferentemente, ma senza poter essere trasferito, dal padre o dalla madre fino a quando il loro bambino raggiunga una certa età» (Risoluzione 10 marzo 2015).

Come richiesto dalle Istituzioni europee e confermato da numerosi studi, l'estensione del congedo di paternità e una maggiore condivisione tra i genitori di quello parentale appaiono come scelte e strumenti fondamentali non solo per promuovere una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, ma anche per sostenere una maggiore presenza delle donne nella vita sociale ed un contesto che favorisca le scelte compiute dalle donne che intendono impegnarsi nella rappresentanza e nel sindacato.

*In ogni caso la sfida che la genitorialità non sia un'esclusiva femminile, ma una scelta*

*condivisa di uomini e donne, appare come una sfida valoriale e culturale, ancora prima che un impegno per la crescita delle opportunità.*

Il tema dei congedi parentali e della condivisione della genitorialità costituisce un primo ambito di intervento, quello più evidente, ma va visto come componente di una più generale strategia di promozione di migliori condizioni di lavoro, della quale sono ambiti di intervento il tema del *welfare aziendale* e dello *smart working* (“lavoro agile”).

L'intervento a sostegno dei congedi e della genitorialità ha senza dubbio un effetto positivo sulla partecipazione delle donne al lavoro e al sindacato, ma va collocato in una *complessiva azione di riforma* per il miglioramento delle condizioni del lavoro e per la promozione del benessere aziendale che deve investire il sindacato in quanto tale. *Si tratta di una dimensione di intervento che riguarda sia l'area dei diritti che quella delle garanzie e che prevede sia strumenti normativi che contrattuali.*

La necessità, sostenuta peraltro in diversi documenti dalle donne CISL di «creare un nuovo equilibrio tra donne e uomini, tra famiglia e lavoro, tra spazio privato e spazio pubblico» (Scarlati, 2014, p. 20) implica una azione a più livelli che agisca attraverso il ruolo *welfare contrattuale*, la promozione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e dello *smart work*, il sostegno ai percorsi di carriera per le donne, una maggiore fruizione del congedo parentale per i padri e i servizi aziendali per le famiglie, attraverso specifici strumenti ed incentivi ed anche facendo leva sul sostegno del sistema bilaterale.

### 5.1.3 La prospettiva del welfare conciliativo ed aziendale per la partecipazione delle donne

La relazione tra la partecipazione delle donne al sindacato e, al tempo stesso, di una maggiore partecipazione della componente femminile nel mercato del lavoro, è individuabile nella promozione del benessere aziendale e dello *smart work*. Si tratta di due ambiti di intervento che costituiscono ormai da tempo due riferimenti importanti per la promozione della partecipazione nel mercato del lavoro ed al tempo stesso della produttività delle imprese: *in molti Paesi europei la strategia del benessere aziendale costituisce una*

*delle chiavi di successo delle imprese e anche in Italia questo ambito di intervento è oggetto dell'attenzione del legislatore e del sindacato.*

In particolare vanno considerate con attenzione, da un lato, la gamma degli interventi connessi al welfare aziendale e dall'altro la dimensione negoziale dell'intervento.

È, infatti, piuttosto evidente constatare come l'ampliamento e l'evoluzione dell'ambito degli interventi e il ruolo della contrattazione di un nuovo modello nella promozione del benessere aziendale costituiscano due terreni privilegiati per il sostegno alla partecipazione delle donne sia al lavoro che al sindacato.

Il sistema di incentivazione del welfare aziendale opera ad oggi nei seguenti ambiti di intervento:

- contributi di previdenza complementare;
- contributi di assistenza sanitaria;
- assicurazioni per la non autosufficienza e per le malattie gravi;
- somme (ovvero anticipazioni e rimborsi) e prestazioni dirette per servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti;
- somme e prestazioni per servizi di educazione e istruzione anche prescolare ai familiari dei dipendenti, compresi i servizi integrativi e di mensa, la frequenza di ludoteche, centri estivi e invernali, borse di studio;
- servizi aziendali (esclusa l'erogazione di somme) per i dipendenti e i familiari, con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto;
- servizi aziendali di mensa e trasporto, e buoni pasto;
- beni e servizi di diverso genere;
- prestiti.

Gli ambiti di intervento prevedono anche misure più specifiche per l'assistenza o la cura per l'infanzia, per i minori a carico e anche interventi per l'accesso agli asili nido. La gamma degli interventi incentivati per il welfare aziendale può quindi comprendere l'ambito più specifico del welfare conciliativo, che a sua volta può essere ulteriormente definito dalle misure stabilite dalla contrattazione.

*Un altro ambito interessante del welfare aziendale e conciliativo è proprio la dimensione contrattuale.* Una delle novità più significative della recente normativa è il venir meno della separazione tra welfare aziendale volontario e welfare negoziale. In precedenza, come segnala il report di ricerca Welfare Index 2017, un confine rigido separava i due ambiti: le iniziative di welfare aziendale beneficiavano di incentivi alla condizione che fossero attuate per iniziativa volontaria delle imprese. Questa separazione generava un contrasto di interessi che restringeva le opportunità di sviluppo del welfare. L'attuale regolazione elimina questo contrasto, equiparando tutte le possibili fonti istitutive di welfare aziendale:

- le decisioni volontarie dell'azienda;
- i regolamenti aziendali;
- gli accordi e i contratti aziendali o territoriali;
- la contrattazione collettiva nazionale.

Questo determina un contesto allargato di opportunità e di possibile collaborazione tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo del welfare integrativo.

*Il welfare collettivo ha bisogno dell'iniziativa aziendale e il welfare aziendale ha bisogno del sostegno della negoziazione collettiva.* Infatti un'altra dimensione di sviluppo del welfare conciliativo e aziendale è quella dei contratti aziendali per il premio di produttività e di risultato, che può essere convertito in voucher o incentivi per ottenere prestazioni di benessere aziendale.

La legge incentiva questi accordi in generale con una tassazione agevolata del 10%, ma con incentivi rafforzati – la completa esenzione fiscale e contributiva (fermi i limiti di ogni fattispecie) – per la conversione dei premi in servizi di welfare. Nella normativa e nei contratti la nozione di premi di risultato ha a che fare con una gamma molto vasta di possibili obiettivi aziendali: di produttività, di qualità, di redditività.

Negli ultimi due anni sono stati stipulati e depositati presso il Ministero del Lavoro 19.457 contratti con accordi sui premi di risultato, di cui 15.843 contratti aziendali e 3.614 territoriali. I contratti del 2016 che istituivano premi di risultato sono stati 7.936. Il 51,7% di questi (4.099) hanno introdotto misure di welfare aziendale e conciliativo. Sono numeri

interessanti nella prospettiva dell'allargamento dell'intervento.

La diffusione di questi accordi ha una grande importanza per lo sviluppo del welfare aziendale e conciliativo, per due motivi principali.

Anzitutto la questione decisiva per le imprese è come reperire risorse aggiuntive da investire nelle iniziative di welfare. Nell'attuale contesto economico, per la maggior parte delle imprese, la leva agibile è la componente variabile dei costi del lavoro, con premi correlati al miglioramento effettivo dei risultati aziendali.

Inoltre, come segnala il Rapporto di ricerca Welfare Index 2017, la conversione dei premi in servizi di welfare ha il pregio di evidenziare il rapporto diretto tra le ragioni sociali del welfare aziendale e gli obiettivi economici dell'impresa.

L'altra dimensione di riferimento per il benessere organizzativo, che può al tempo stesso incentivare la prospettiva della partecipazione delle donne, è quella dello smart work, il lavoro "agile", che favorisce forme flessibili di organizzazione dei tempi di lavoro e di vita. Vale la pena considerare come il testo della normativa sul lavoro autonomo e sullo smart work intervenga su aspetti interessanti dell'organizzazione del lavoro e del welfare conciliativo.

Il testo prevede tra l'altro che la gravidanza, la malattia e l'infortunio dei lavoratori autonomi che prestano la loro attività in via continuativa per il committente non determinino l'estinzione del rapporto di lavoro, la cui esecuzione, su richiesta del lavoratore, rimane sospesa, senza diritto al corrispettivo, per un periodo non superiore a centocinquanta giorni per anno solare, fatto salvo il venir meno dell'interesse del committente.

Si prevede poi, in caso di maternità e previo consenso del committente, la possibilità di sostituzione delle lavoratrici autonome da parte di altri lavoratori autonomi di fiducia delle lavoratrici stesse, in possesso dei necessari requisiti professionali, nonché dei soci, anche attraverso il riconoscimento di forme di compresenza della lavoratrice e del suo sostituto.

Infine, in caso di malattia o infortunio di gravità tale da impedire lo svolgimento di una attività lavorativa per oltre sessanta giorni, il versamento dei contributi previdenziali e dei premi assicurativi resta sospeso per l'intera durata della malattia o dell'infortunio, fino ad un massimo di due anni, decorsi i quali il lavoratore è tenuto a versare i contributi e i premi

maturati durante il periodo di sospensione in un numero di rate mensili pari a tre volte i mesi di sospensione.

L'intervento della legge italiana promuove inoltre lo *smart working*. Si considera con questa denominazione la particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, basata sulla flessibilità di orari e di sede e caratterizzata da una maggiore utilizzazione degli strumenti informatici e telematici, nonché dall'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti anche al di fuori dei locali aziendali.

La normativa, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuove il lavoro agile quale 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.

La prestazione lavorativa può essere 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.

L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e agli strumenti utilizzati dal lavoratore. Inoltre il lavoratore ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi nazionali e aziendali, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.

*Appare quindi evidente come esista una prospettiva che discende dalla legge e dai contratti per poter migliorare le condizioni di lavoro e determinare quel "benessere aziendale" che valorizza in primo luogo la conciliazione tra le esigenze del lavoro e quelle della vita.*

È una prospettiva che in Italia sta compiendo i primi passi e in cui evidentemente non si sono ancora raggiunti i risultati di altri Paesi, come quelli del Nord Europa.

*È palese come i Paesi con la maggiore partecipazione delle donne al lavoro siano quelli*

*in cui è più forte anche la partecipazione delle donne alla politica, all'impresa ed al sindacato.*

In questi Paesi la promozione del benessere aziendale e del welfare conciliativo camminano sulle stesse gambe e definiscono un sistema di garanzia di riferimento in cui le politiche di genere costituiscono anche una componente del sistema contrattuale di riferimento. Alla strategia e all'obiettivo del riequilibrio dei carichi familiari e di cura va affiancata una più ampia azione tesa a rendere i luoghi di lavoro accoglienti ed in grado di rispondere alle esigenze della persona.

*La prospettiva del welfare aziendale costituisce peraltro il terreno in cui il welfare conciliativo e le politiche di genere sul lavoro incontrano le esigenze delle imprese e del rafforzamento della capacità produttiva.*

Questa prospettiva si definisce anche nell'ambito dell'evoluzione dei modelli contrattuali e se la dimensione aziendale e dei contratti con premi di produttività è il terreno di elezione del nuovo welfare conciliativo, se si interviene definendo misure ed incentivi adeguati alle esigenze delle donne, allo stesso modo la *contrattazione territoriale può diventare il terreno in cui costruire comunità locali in grado di favorire l'inclusione e l'autonomia, partendo da un sistema di servizi alla persona e di prossimità a loro volta adatti alla partecipazione.*

*Queste due componenti della contrattazione aziendale e territoriale possono dare il via a interessanti sperimentazioni, a nuovi istituti e a forme oggi inedite di conciliazione adatte alla promozione del lavoro delle donne e a sostenere la loro piena partecipazione alle funzioni e agli obiettivi della rappresentanza sindacale.*

Su questo terreno si gioca una importante prospettiva, necessaria per creare le condizioni della partecipazione delle donne all'attività sindacale, che è a sua volta un'espressione rilevante di quell'importante obiettivo politico che è dato da una più ampia partecipazione delle donne alla società e all'economia.

## *5.2 Iscrizione, partecipazione e rappresentanza*

Se è vero, dunque, come si ricordava nell'apertura del presente rapporto di ricerca, che il tema della partecipazione femminile nelle organizzazioni, e in particolare in quelle sindacali, è dibattuto da tempo, per certi versi "antico", almeno quanto sono datate e intramontabili le istanze di democrazia e di inclusione che ad esso si associano, da quanto emerso dovrebbero apparire chiare le ragioni che fanno oggi questo tema e la necessità di interrogarsi al riguardo.

*Si tratta, infatti, di rispondere a molte domande specifiche che hanno a che fare con una determinata idea di società, di persona che vive e opera in quella società, di condizioni di lavoro e di rapporti tra sfera pubblica e sfera privata.*

*Ma si tratta anche di cogliere con chiarezza la distinzione fondamentale che oggi si registra tra le mere iscrizioni al sindacato da una parte e i percorsi di partecipazione e rappresentanza dall'altra.*

Non capiremo mai il senso attuale del sindacato come istituzione, i rischi per la sua crisi e le prospettive future che lo attendono se non teniamo ben presente questa distinzione.

«La dimensione quantitativa, l'iscrizione sindacale, riesce solo in parte a rendere la complessità del tema, tanto che altri indizi di natura più soggettiva – le ragioni per cui si aderisce o no, le aspettative che si hanno, la diversità della condizione occupazionale dei soggetti – dimostrano che la frattura che si è generata è più profonda di quanto si legge osservando soltanto le tendenze delle iscrizioni. Ad esempio, se anche si possiede una tessera, ma poi si è spettatori passivi di tutto ciò che riguarda la vita lavorativa e sindacale, a cosa serve aderire a un sindacato? Si attraversa così il confine che nella crisi sembra separare iscritti e non iscritti e consenso e disaffezione, perché lo stesso riconoscimento ascrivibile, in via generale, alla crescita del numero di iscritti non fornisce spiegazione sulla vera natura del consenso, che sembra essere più formale che non sostanziale. Sono le forme di mobilitazione e di partecipazione alla vita sindacale [...] che dimostrano quanto l'adesione sia sentita e possa divenire pratica di azione» (Ciccione e De Vivo, 2010, p. 115).

*La crisi sindacale è dunque sì una crisi di consenso, ma questa ha a che fare soprattutto con le modalità e gli attori della partecipazione e della rappresentanza.*

«Il punto è che il consenso ottenuto tramite iscrizioni appare spesso l'esito di un agire burocratico, di uno scambio tra la quota pagata dai lavoratori e la registrazione da parte sindacale di un dato numerico e anonimo. Va da sé che uno scambio di tale natura, però, non è sufficiente a sviluppare delle forme di mobilitazione lavorativa e neppure a favorire la crescita di un'identità collettiva» (Ciccione e De Vivo, 2010, p. 117).

Come nota De Vivo a proposito della ricerca di consenso tra quantità e qualità, in un certo senso, e sia pure con cautela, si potrebbe sostenere che «la crisi dell'azione sindacale prescinde dall'essere iscritto o non iscritto. Essa si lega, invece, alle modalità attraverso le quali vengono strutturati i rapporti di scambio tra rappresentanti e rappresentati all'interno dei luoghi di lavoro e a come si costruisce nel tempo quel sostrato fiduciario su cui poggiano il consenso e la legittimazione» (Ciccione e De Vivo, 2010, p. 120).

Il rifiuto della tessera può dunque costituirsi solo come l'epifenomeno di una crisi più profonda di rappresentatività che passa attraverso la partecipazione. *Ecco perché ha senso interrogarsi sulla partecipazione delle donne all'attività sindacale: in gioco vi è il destino stesso del sindacato come istituzione, al di là delle possibilità, pure importanti, di inverare un determinato ideale di società o di persona.*

E poiché le donne, come anche gli immigrati e i giovani, sono coloro che più difficilmente riescono a trovare forme di rappresentanza adeguate, ecco che interrogarsi su questi temi assume un'importanza molto più rilevante di quanto già il senso comune di per sé suggerisca o di quanto il tema esprima in maniera autoevidente.

In questi casi lo scollamento tra adesioni da una parte e partecipazione e rappresentanza dall'altra appare più forte, la forbice è più ampia. E ciò non potrà che riflettersi ulteriormente sulle adesioni: esse saranno sempre più ridotte se l'iscrizione non viene seguita dalla rappresentanza, se non ci sarà una chiara linea per farsi portavoce dei soggetti più "deboli". Inevitabile sarà a quel punto la cosiddetta "profezia che si autoadempie": più si cercano iscrizioni che compensino i deficit di rappresentanza, più le iscrizioni diminuiranno proprio perché (e se si tratta di) iscrizioni senza rappresentanza e garanzie di reale partecipazione dirigenziale.

Di qui l'impegno che qualsiasi sindacato deve oggi immettere nel rendere effettive e

praticabili le condizioni della partecipazione e della rappresentanza, al di là delle dichiarazioni di principio o delle misure di pari opportunità previste per legge.

Di qui il problema prioritario per un sindacato che voglia mantenere il proprio ruolo storico istituzionale, quale è quello di individuare e realizzare nuove condizioni di partecipazione e di coinvolgimento. Si tratta, in particolare, come visto, e come inizia ad emergere, sia pure in maniera ancora troppo timida e non pienamente sviluppata nella letteratura di riferimento, di *«servizi alla persona e alla famiglia, che chiamano in causa quelle misure welfariste integrative e locali evocate come necessarie alla stabilità economica oltre che sociale, che ancora stentano ad affermarsi anche per la debolezza mostrata dall'attore sindacale nell'accogliere nuove sfide»* (Ciccione e De Vivo, 2010, p. 126).

Tra tutti gli elementi che possono fare il futuro del sindacato e dell'incisività della sua azione, più importante ancora della crisi di contesto (individualismo, frammentazione dei contratti di lavoro, globalizzazione, neoliberismo, postfordismo), sembra dunque essere il rapporto di rappresentanza e il patto fiduciario tra rappresentanti e rappresentati.

Questa appare come la matrice anche di tutti gli altri limiti che attualmente interessano i sindacati e questa matrice si fa nettamente più importante quando a rimanere scoperte sono le fasce più deboli e quando la loro domanda rimane latente e non trova canali adeguati di espressione.

Così, come si evince anche da altri studi (Ciccione e De Vivo, 2010, p. 145), mentre le donne pongono l'accento *«con maggiore convinzione sulla necessità di ritornare a discutere dei problemi incontrati nei luoghi di lavoro; chiedono maggiori tutele e sembrano possedere esigenze più complesse rispetto agli uomini, [e sono] meno propense a limitare il ruolo del sindacato nella difesa dei livelli di reddito e di occupazione»* (Ciccione e De Vivo, 2010, p. 145), dall'altro *«il sindacato continua a rappresentare una struttura organizzativa che serve in prima istanza agli uomini. Mentre le aspettative, i bisogni e le richieste della componente femminile del mercato del lavoro – tra l'altro in crescita – attendono risposte adeguate, la contrattazione collettiva continua a premiare una rappresentanza di tipo unitario (o maggioritario con scarsa tutela delle minoranze)»* (Ciccione e De Vivo, 2010, p. 145).

*C'è un problema, dunque: il futuro del sindacato. E c'è una via: l'innovazione nelle forme e negli attori della partecipazione e della rappresentanza sindacale. Come e tra chi scegliere i rappresentanti dei lavoratori è probabilmente il terreno su cui il sindacato potrà maggiormente giocare la sfida della sua credibilità e quindi il proprio ruolo e peso nel mondo degli interessi dei lavoratori.*

Ciò anche al fine di cogliere la dimensione sociale della trasformazione economica e lavorativa in corso e le nuove soggettività emergenti. D'altra parte, come asserisce con convinzione un uomo tra gli intervistati, *«quando un sindacato non riesce a percepire bene i problemi che gli vengono da una parte dell'universo che rappresenta, significa che non fa bene il suo mestiere».*

Investendo su questi temi FLAEL CISL mostra invece di voler fare molto bene il proprio mestiere e di mettercela proprio tutta per cercare di capire cosa stia accadendo e ciò che è bene che accada. In particolare esso appare ben consapevole di un impegno che deve ricalcare tanto contenuti tradizionali (sicurezza, salute, salario, etc.), quanto *l'emergere di nuovi soggetti e del relativo sistema dei bisogni e da cui dipende la possibilità di rielaborare nuove identità collettive.*

La formazione del soggetto per le donne oggi significa il rifiuto di ogni determinismo sociale che le renda prive di volontarismo o mortifichi le forme più emergenti di sé. La soggettività è ciò che porta a rendere il singolo consapevole di sé e della forma che intende dare alla propria esistenza, senza rimanere un mero consumatore di essa, a partire dall'agire nell'ambiente sociale, istituzionale e culturale più prossimo.

Il sindacato può divenire uno dei regni più centrali di questo passaggio, soprattutto alla luce della constatazione secondo cui il soggetto non è l'individuo, chiuso nel suo solipsismo o aperto solo a istanze rivendicatorie dell'"avente diritto". Non è semplicemente colui che rivendica più denaro, più potere, o qualsiasi altro bene simbolico o materiale. *Piuttosto il soggetto è colui che sa coniugare la libertà individuale con le forme di solidarietà sociale.*

Senza voler enfatizzare le loro capacità o le loro consapevolezze, né farne oggetto di vessillo ideologico, le donne mostrano una maggiore capacità di comportarsi come soggetti, sia per la maggiore consapevolezza di sé che mostrano in questa contingenza storica, sia per

il ruolo di produttrici e non solo di consumatrici che maggiormente rivendicano e sia «per il loro farsi carico dell'ideale storico della ricomposizione del mondo» (Touraine, 2009, p. 224).

Il messaggio principale che questa ricerca ci consegna è dunque la necessità di ricomporre ciò che la modernizzazione ha scomposto, di ricostruire e reintegrare ciò che è stato decostruito e separato. È questo il senso portato avanti dalle donne FLAEI CISL in perfetta sintonia con il modello culturale che si va affermando nel mondo, attraverso principalmente la strada della conciliazione. «Sono le donne a formulare i grandi temi della riconciliazione del corpo e dello spirito, del passato e del futuro, del privato e del pubblico, dell'interesse e dell'emozione, dell'ordine e del movimento e, al di sopra di tutto, delle donne e degli uomini» (Touraine, 2009, p. 190).

## **Bibliografia**

- Atkinson P., Coffey A. (1997). *Analyzing Documentary Realities*. In Silverman D., a cura di, *Qualitative Research: Theory Method and Practice*. London: Sage.
- Bancheri R. (2003). *Donne nel sindacato. Rappresentanza e pari opportunità*. Roma: EdUP.
- Battistoni L., Giacobazzi D., Merelli M. (1993), *Doppi legami: creatività e variabile di genere nelle organizzazioni*. Roma: Ediesse.
- Bocchio F., Torchi A. (1979). *L'acqua in gabbia: voci di donne dentro il sindacato*. Milano: La Salamandra.
- Cacace M. (2006). *Donne e Politica. Rapporto di ricerca*, ASDO. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.asdo-info.org/public/RappRic.pdf> (20/03/2017).
- Cacace M., Mastropietro E. (1999). *Il tetto di vetro. Dati, prove e interpretazioni sul fenomeno della segregazione verticale delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile*. Relazione al seminario internazionale "Oltre il tetto di vetro. Carriere femminili a rischio", Roma, 7-9 ottobre.
- Camerini I.U. (2014). *Storia e donne della CISL: una ricerca documentale per aprire il*

*cantiere*. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://online.CISL.it/arc.storico/I1632FEAC.0/STORIA%20DONNE%20CISL\\_Camerini.pdf](http://online.CISL.it/arc.storico/I1632FEAC.0/STORIA%20DONNE%20CISL_Camerini.pdf) (20/03/2017).

Cancedda A., Colonnello C. (2004). *La parità al dunque. Conciliare vita familiare ed esperienza lavorativa: Linee Guida*, ASDO. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.asdo-info.org/public/RALFAita.pdf> (20/03/2017).

Cancedda A. (2008). Progetto “Raccolta e disseminazione di buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma”, Progetto di azione positiva – Legge 10.04.91 – n. 125 (RADEL), *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, ASDO. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.asdo-info.org/public/RADELLG.pdf> (20/03/2017).

Catemario M.G., Conti P. (2003). *Donne e Leadership. Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere*. Soveria Mannelli: Rubbettino.

Cereseto G., Frisone A., Varlese L. (2009). *Non è un gioco da ragazze: femminismo e sindacato: i Coordinamenti donne FLM*. Roma: Ediesse.

Cherubini E. (2009). La contrattazione collettiva di genere: fra sessismo e buone pratiche. In Strangio D., Cincioni A., De Rose A., a cura di, *Donne, politica e istituzioni. Percorsi formativi per la promozione della cultura di genere delle pari opportunità*. Roma: Università La Sapienza.

Chianese G. (2008). *Mondi femminili in cento anni di sindacato*. Roma: Ediesse.

Chiesa cattolica (1992). *Catechismo della Chiesa Cattolica*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

Ciccone B., De Vivo P. (2010). *A chi serve il sindacato? I bisogni, le richieste e le aspettative dei lavoratori nella società che si trasforma*. Milano: FrancoAngeli.

CISL (2013). *Statuto*. Testo disponibile all'indirizzo web: [https://www.cisl.it/images/allegati/Statuto\\_Regolamento\\_CISL.pdf](https://www.cisl.it/images/allegati/Statuto_Regolamento_CISL.pdf) (20/03/2017).

Coordinamento nazionale femminile CISL, a cura di (1978). *Questione femminile e sindacato*. Roma: Nuove edizioni operaie.

De Santis G., a cura di (2009). *Il futuro del sindacato. Annali della Fondazione Giulio*

*Pastore. XXX-XXXVI. 2001-2007.*

Donati E., a cura di (1991). *Il sindacato delle ragazze: le giovani delegate degli anni Novanta*. Roma: Ediesse.

Edwards R., Garonna P., Pisani E., a cura di (1988). *Il sindacato oltre la crisi*. Milano: FrancoAngeli.

European Commission, a cura di (2015). *Special Eurobarometer 428 "Gender Equality"*. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer\\_report\\_2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer_report_2015_en.pdf) (20/04/2017).

Ferrante G., a cura di (1986). *Il futuro del sindacato*. Roma: Ediesse.

Ferrarotti F. (1981). On the Autonomy of the Biography Method. In D. Bertaux, *Biography and Society*. Berkeley: Sage Berkeley.

FLAEI CISL (2013). *Statuto*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.flaeicisl.org/Portals/0/Progetti/Congresso2013/Statuto%20FLAEI-Cisl%20Aprovato%20al%20XVII%20Congresso.pdf> (20/03/2017).

Giovanni Paolo II (1996). *Discorso alla Conferenza Internazionale per i rappresentanti sindacali*, 2 dicembre.

Girau M. (2015). *Giovani e sindacato*. Relazione tenuta in occasione della cerimonia di conferimento della borsa di studio istituita dalla CISL Medici in memoria e onore di Giuseppe Garraffo. Roma, 11 dicembre. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.cislmedici.com/upload/1450792698.pdf> (20/03/2017).

Gonzales C., Jain-Chandra S., Kochhar K., Neviak M. (2015). *Fair Play: More Equal Laws Boots Female Labor Force Participation*, IMF staff discussion note. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1502.pdf> (20/03/2017).

Imprenti F. (2013), *Breve storia delle conquiste femminili nel lavoro e nella società*, Milano: Unicopli.

Migliucci D. (2016). Rappresentare il lavoro. Donne e Camera del lavoro a Milano (1945-1963). *Percorsi Storici*, 4. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.percorsistorici.it/component/content/article/26-numeri-rivista/numero-4/159->

debora-migliucci-rappresentare-il-lavoro.html (20/03/2017).

Nicchi M., Di Donato F., Chiodini L., Villani M., Risso E., Saltarelli S., Cova R., Sbisà S. (2010). *Le donne e la rappresentanza. Una lettura di genere nelle amministrazioni comunali*. Roma: ANCI Comunicare.

Parlamento europeo (2015). *Risoluzione del 10 marzo sui progressi concernenti la parità tra donne e uomini nell'Unione europea nel 2013*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P8-TA-2015-0050+0+DOC+PDF+V0//IT> (20/03/2017).

Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (2005). *Compendio della Dottrina sociale della Chiesa*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

Ropa R., Venturoli C. (2010). *Donne e Lavoro: un'identità difficile*. Bologna: Editrice Compositori.

Ruocco F. (2013). Intervento in occasione del seminario "Lavoro trasformazioni soggettività", Fondazione Claudio Sabattini, Torino, 13 luglio.

Sarati E. (2015). Oltre il tetto di cristallo: testimonianze di donne in posizione di vertice. *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, anno VI.

Scarlatti M., a cura di (2014). *Le donne, il sindacato e la sua cultura. La leadership femminile nella CISL: confronto tra generazioni*. Firenze: Centro Studi Nazionale CISL.

Serafin S., Brollo M. (2013). *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*. Udine: Forum Edizioni.

Soldà M. (2008). *Una prospettiva di genere nell'analisi del sindacato*, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli studi di Trento. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://web.unitn.it/files/progetto\\_iso\\_xxiiiciclo\\_monicasolda\\_ottobre2008.pdf](http://web.unitn.it/files/progetto_iso_xxiiiciclo_monicasolda_ottobre2008.pdf) (20/03/2017).

Touraine A. (2009). *Il mondo è delle donne*. Milano: il Saggiatore.

Vadacca D. (2014), *Dall'esclusione alla partecipazione. Donne, immigrazioni e organizzazioni sindacali*. Roma: Armando Editore.

Vitali F. (2009). *I luoghi della partecipazione. Una ricerca su donne, lavoro e politica*. Milano: FrancoAngeli.

Zatti A. (2010). *Donne e politica. Gruppi e Reti*. Soveria Mannelli: Rubbettino.