

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO
DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE



Scuola di Dottorato di Ricerca in "Sociologia e Ricerca Sociale" – XXIII ciclo
Indirizzo: Information Systems and Organizations

Tesi di Dottorato

UOMINI E NO
UN'ANALISI NARRATIVA DELLA COSTRUZIONE
DELL'IDENTITÀ DI GENERE NEL SINDACATO

Dottoranda: Monica Soldà

Relatrice: Barbara Poggio

Anno Accademico 2010/2011

*A Marianna e Fabio, perché una brava ricercatrice
non si innamora mai dei suoi soggetti.*

INDICE

INTRODUZIONE	7
1. IL GENERE CHE NON C'È	
Introduzione	13
1.1 Il genere nella letteratura sulle relazioni industriali	14
1.2 Il sindacato ha un genere?	16
1.2.1 <i>Le modalità di accesso delle donne</i>	17
1.2.2 <i>Le sindacaliste: donne in una professione maschile</i>	19
1.2.3 <i>Le donne cambiano il sindacato?</i>	20
1.3 Le politiche sindacali nei confronti delle donne	23
1.3.1 <i>Gli spazi separati</i>	25
1.3.2 <i>La formazione separata</i>	28
1.3.3 <i>La questione della diversità</i>	29
1.4 La letteratura italiana	30
Considerazioni conclusive	35
2. MASCHILE E FEMMINILE NELLE ORGANIZZAZIONI	
Introduzione	38
2.1 Di cosa parliamo quando parliamo di genere	39
2.2 Le teorie femministe e gli studi organizzativi	41
2.2.1 <i>Genere e organizzazione</i>	43
2.3 Maschile, femminile e ordine simbolico di genere	45
2.3.1 <i>Organizzazioni male – dominated</i>	47
2.4 Culture di genere	51
2.4.1 <i>Cathexis e sessualità</i>	53
2.4.2 <i>Cittadinanza di genere nelle organizzazioni</i>	55
Considerazioni conclusive	56
3. IL CONTESTO DELLA RICERCA E LA METODOLOGIA	
Introduzione	59
3.1 CGIL, storia/e di una organizzazione sindacale	61
3.1.1 <i>Riletture di genere della storia della CGIL</i>	65
3.2 Lo Statuto e l'organizzazione della CGIL	67
3.2.1 <i>Il governo della CGIL</i>	70
3.2.2 <i>L'organizzazione orizzontale e verticale della CGIL</i>	73
3.3 Il contesto della ricerca	75
3.4 Note sull'accesso al campo	79
3.5 L'approccio narrativo	82
3.5.1 <i>La svolta narrativa nelle scienze sociali</i>	84
3.5.2 <i>La narrazione negli studi organizzativi</i>	85
3.5.3 <i>Narrare il genere nelle organizzazioni</i>	86

3.5.4	<i>L'intervista narrativa</i>	89
3.5.5	<i>L'analisi narrativa</i>	93
4. IERI, OGGI, DOMANI: NARRAZIONI DI UN MESTIERE CHE CAMBIA		
	Introduzione	98
4.1	L'epica sindacale	99
4.1.1	<i>La fabbrica come luogo di formazione del/la sindacalista</i>	104
4.1.2	<i>La fabbrica tra nostalgia e attualità</i>	110
4.2	Il sindacato di fronte all'esame di realtà	112
4.3	La dimensione individuale nei rapporti con lavoratori e lavoratrici	119
4.4	Il sindacato di domani: nuove pratiche in cerca di legittimazione	122
	Riepilogo	126
5. UOMINI E DONNE NEL SINDACATO		
	Introduzione	128
5.1	La CGIL è la mia casa: tra patriarcato privato e pubblico	128
5.2	A misura di uomo: la maschilità egemone nella pratica sindacale	130
5.3	Tra femminilità enfatizzata e resistenza: le donne nel sindacato	134
5.3.1	<i>Le donne guerriere</i>	135
5.3.2	<i>Il maternage</i>	141
5.3.3	<i>L'ermafrodita sindacale</i>	145
5.4	Uomini che odiano le donne	147
5.5	Carriera e potere dentro l'organizzazione	150
5.5.1	<i>Donne di potere</i>	158
	Riepilogo	164
6. TRA PRIVATO E POLITICO		
	Introduzione	166
6.1	Decostruire la retorica del tempo	167
6.1.1	<i>Questo che non è un lavoro: passione e commitment</i>	170
6.2	Il privato tra dentro e fuori l'organizzazione	174
6.2.1	<i>La maternità</i>	179
6.2.2	<i>La paternità</i>	186
6.3	Tempo per sé in un'organizzazione totalizzante	195
	Riepilogo	198
CONCLUSIONI		201
BIBLIOGRAFIA		213
ALLEGATO 1		231
ALLEGATO 2		233
RINGRAZIAMENTI		237

INTRODUZIONE

Perché una tesi sul sindacato? I titoli di alcuni lavori recenti raccontano di organizzazioni in crisi, obsolete, lontane dall'età dell'oro in cui le fabbriche erano piene e attive e la classe operaia dominava la scena politica e sindacale (Carrieri, 2003; Ichino, 2005; Accornero, 2011).

Intraprendere un percorso di ricerca sullo sfondo di quello che sembra un inevitabile declino può apparire poco interessante e demodé. La mia tuttavia non è un'operazione nostalgica, né vuole essere una difesa accorata dell'organizzazione sindacale. Ho scelto di studiare quest'organizzazione inizialmente spinta da una curiosità legata ad un'esperienza personale, quella di una giovane donna che, ancora studentessa, ha deciso di intraprendere un percorso di militanza dentro il sindacato e, una volta terminata, sceglie di ri/leggerla con gli strumenti della sociologia e della teoria dell'organizzazione per risolvere alcuni interrogativi che questa esperienza ha lasciato irrisolti. Domande che in qualche modo interrogano proprio la capacità del sindacato di fare fronte a uno scenario sociale mutato, ridefinendo le proprie pratiche tenendo conto delle istanze emergenti.

Negli ultimi vent'anni la figura dell'operaio, maschio, impiegato nella produzione in serie, simbolo della classe operaia, ha ceduto il passo ad altre categorie di lavoratori e lavoratrici, giovani, donne e migranti, impiegati/e nei settori della pubblica amministrazione, dei servizi sociali e in generale del terziario. Il mercato del lavoro in Italia a partire dagli anni Settanta si è progressivamente *femminilizzato*, e più recentemente fenomeni come quello dell'aumento della forza lavoro migrante e della precarizzazione dei rapporti di lavoro hanno contribuito a ridisegnarne profondamente il profilo (Reyneri, 2005).

Con la fine del fordismo, e con l'emergere di nuove forme e figure lavorative, il sindacato ha cominciato a percorrere una parabola discendente, entrando in una fase di crisi della rappresentanza ancora irrisolta (Accornero, 1992, 2003).

In questo lavoro mi sono interrogata sul contributo che il genere, come categoria analitica per lo studio delle organizzazioni sindacali, può portare alla comprensione dello smarrimento del sindacato dinanzi a queste trasformazioni e della difficoltà di rappresentare (nel duplice significato di *rappresentanza* e *rappresentazione*) un mercato del lavoro in continuo mutamento.

Il sindacato, infatti, quale agenzia di produzione di politiche e decisioni che riguardano il mercato del lavoro, produce e riproduce anche una cultura del genere, dell'essere uomo e donna, che ha ripercussioni ampie al di là dei/le suoi/e iscritti/e e militanti, e contribuisce alla definizione del più ampio scenario sociale, relativo alla divisione del lavoro, al ruolo della donna e dell'uomo nella famiglia, ai differenziali salariali, etc.

Le domande a cui ho cercato di trovare una risposta possono essere così sintetizzate: il sindacato è un'organizzazione democratica ed egualitaria, di uomini e donne, come scritto nei suoi principi, oppure esistono delle pratiche discorsive e materiali che producono e riproducono disegualianze e asimmetrie tra i diversi soggetti? Con quali pratiche, uomini e donne costruiscono materialmente e narrativamente la propria identità di genere e la loro esperienza quotidiana dentro/fuori l'organizzazione?

A queste domande ho cercato di trovare risposta attraverso l'adozione di un metodo di ricerca qualitativo, le storie di vita e l'approccio narrativo. Chiedere ai/le sindacalisti/e di raccontare la loro storia è un gesto intellettualmente audace: il sindacato è, infatti, un'organizzazione di rappresentanza, dove di solito sono legittimati a parlare solo i/le leader e dove la dimensione del privato, individuale, è taciuta, subordinata agli scopi generali e ai valori universali dell'organizzazione (Ganapini, 1990; Righi, 1999). La narrazione rappresenta invece uno spazio di ascolto, una finestra sulla costruzione soggettiva dell'individuo (Gherardi e Poggio, 2003) e apre squarci dentro la cultura dominante, danno voce a esperienze subordinate o marginali, come l'essere donna in un'organizzazione maschile, che altrimenti tendono ad essere nascoste o conformate.

Il sindacato è definito da molte autrici un'organizzazione maschile e maschilista (Briskin e McDermott, 1993; Forrest, 1993; Ledwith e Colgan, 1996). Al contempo c'è chi sostiene (come emerge dalle interviste) che l'introduzione di regolamenti che garantiscono la presenza delle donne negli organismi dirigenti abbia risolto la questione della rappresentanza femminile.

La realtà è tuttavia più complessa di quanto emerga da queste due diverse visioni. Affermare che il sindacato è un'organizzazione "maschilista" o, viceversa, che è un contesto in cui "le donne" sono tutelate significa rimanere ancorati ad una lettura determinista del genere, che non problematizza i termini di riferimento (Briskin, 1993).

Maschile e femminile sono in realtà dei processi, delle pratiche sociali che uomini e donne agiscono nella relazione. Il genere è quindi qualcosa che si apprende, costruisce, performa, più che un'etichetta biologica assegnata alla nascita (Butler, 1990, 1993; Connell, 1995). Da ciò la possibilità di praticare delle alternative identitarie non dicotomiche e attraversare la soglia che separa la definizione socialmente costruita di uomo e donna (Gherardi, 1995).

Il mio non vuole quindi essere l'ennesimo studio sulla "condizione femminile" nel sindacato, ma piuttosto il mio obiettivo è quello di spostare l'attenzione dalla "donna" all'insieme di relazioni e pratiche con cui uomini e donne costruiscono materialmente e discorsivamente la propria identità di genere (Alvesson e Billing, 1992; Ruspini, 2009). Pratiche che, a partire dall'esperienza quotidiana e soggettiva di chi lavora nel e per l'organizzazione, pervadono e informano l'agire dell'organizzazione nel contesto delle relazioni industriali.

Dopo aver brevemente anticipato le motivazioni che mi hanno portata a questo lavoro e la prospettiva in cui mi colloco, voglio ora riassumerne la struttura e anticipare brevemente il contenuto dei prossimi capitoli.

Il primo capitolo passa in rassegna gli studi condotti nell'ambito della *women and unions literature* e introduce il dibattito sull'uso del concetto di genere nello studio delle organizzazioni sindacali. Nello stesso capitolo presento quelle che ritengo siano le criticità dell'impostazione di questa tradizione, incentrata esclusivamente sulle donne, e sostengo la necessità di ampliare la definizione di genere, includendo anche la dimensione della maschilità.

Nel secondo capitolo entro nel dettaglio del mio *frame* teorico di riferimento. Dopo la presentazione dei principali studi sul genere condotti in ambito organizzativo, che affrontano temi come l'ordine simbolico di genere, la cultura e la cittadinanza di genere nelle organizzazioni, introduco due concetti fondamentali per il mio lavoro: la definizione di genere come pratica sociale e discorsiva e quella di maschilità egemone.

Il terzo capitolo è dedicato al contesto della ricerca e alla metodologia. Questo lavoro si caratterizza per un approccio narrativo, attraverso cui sono state studiate le biografie

dei/le sindacalisti/e, delegate/i o funzionari/e nei settori della pubblica amministrazione, dei servizi e della metalmeccanica in una provincia del Nord Italia.

Nel corso delle interviste ho approfondito in particolare gli intrecci tra l'esperienza soggettiva dentro e fuori l'organizzazione: perché si è deciso di aderire alla CGIL, quali sono state le vicende salienti della propria militanza e quali le difficoltà, i rapporti con i lavoratori e le lavoratrici, la gestione dell'equilibrio tra tempo per l'organizzazione e tempo per sé. Questioni che la sociologia del lavoro e delle relazioni industriali hanno spesso lasciato nell'ombra, preferendo approfondire aspetti macro e strutturali di queste organizzazioni.

L'analisi delle storie è illustrata nei tre capitoli empirici. Nel quarto capitolo confluiscono le narrazioni sul cambiamento nella pratica sindacale: dall'epica e mitologia della fabbrica, dell'operaio e del sindacato conflittuale, si passa alla narrazione della frammentazione del mercato del lavoro e della comparsa delle tipologie contrattuali cosiddette atipiche, accompagnata dalla disaffezione di lavoratori e lavoratrici nei confronti del sindacato.

La pratica sindacale si fa ascolto, dialogo, empatia: il/la sindacalista diventa l'assistente sociale, il/la psicologo/a, l'amico/a che aiuta, ascolta, si prende cura dei bisogni delle persone. Due universi simbolici sfumano l'uno nell'altro: pratiche maschili legate alla simbologia della fabbrica si contaminano con pratiche *postfordiste* vicine all'universo simbolico femminile, raccontando un'organizzazione in bilico tra cambiamento e nostalgia.

Il quinto capitolo tratta dell'essere donne e uomini nella vita quotidiana dell'organizzazione, analizzando le pratiche e micropratiche di potere e di genere che si ri/producono nel sindacato. Nel capitolo esamino gli archetipi di maschilità e femminilità narrati nelle interviste e accenno anche alla questione "quote vs. meritocrazia", mostrando come sia possibile decostruire entrambi i concetti, mostrandone la connotazione sessuata: il concetto di quota perché sottende e tace l'identità femminile di chi ne è destinataria, il concetto di merito perché preso a pretesto per discriminare le donne che, in virtù del vincolo statutario, occupano posizioni prestigiose.

Nel sesto capitolo racconto le pratiche quotidiane di gestione del tempo dedicato all'organizzazione e al privato, soffermandomi in particolare sulle storie di chi è padre/madre e sindacalista. L'organizzazione che emerge dalle narrazioni disciplina il tempo per sé, determinando tempi e spazi da dedicare alla vita di relazione, alla famiglia, al/la partner, anche se emergono, da ambo le parti, alcune critiche al modello

organizzativo e alla dimensione rituale di alcune pratiche, la “liturgia”, come quella della trattativa che deve farsi di notte e le riunioni al mattino presto o a tarda sera.

Nel capitolo trovano ampio spazio le narrazioni di maternità e paternità, eventi biografici che possono comportare la momentanea sospensione o deviazione della carriera nell’organizzazione. Analizzare le storie di paternità permette di aprire lo sguardo alla possibilità di performare altre forme di maschilità nel sindacato, anche se, probabilmente, ancora complici del modello dominante.

Nel capitolo conclusivo trovano spazio alcune riflessioni di ordine teorico e metodologico e altre che s’inseriscono nel dibattito sul cambiamento dell’organizzazione oggetto di studio. In questo capitolo riprendo le chiavi interpretative proposte per analizzare le storie di militanza che ho raccolto, nel tentativo di inserirmi nel dibattito che va verso un superamento della *women standpoint* nell’analisi delle organizzazioni sindacali e abbraccia l’epistemologia della *positionality*.

Dal punto di vista metodologico cerco invece di rilevare la ricchezza che l’approccio narrativo è in grado di portare allo studio delle organizzazioni sindacali, privilegiando i campi della soggettività, dell’emotività e delle relazioni, altrimenti oscurati dalla grande metanarrazione organizzativa. Chiudo con alcune considerazioni ad “uso interno” che vogliono idealmente dialogare con l’organizzazione che si è prestata ad essere oggetto del mio studio.

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza il contributo di alcune persone che vorrei ringraziare, innanzitutto gli uomini e le donne che regalandomi le loro storie e il loro tempo, mi hanno permesso di scrivere oggi questa tesi.

Voglio ringraziare inoltre le strutture sindacali che mi hanno così bene accolta e supportata nel lavoro di ricerca: la Segreteria della Camera del Lavoro, la FILCAMS, la FIOM, la FP, l’Archivio del Lavoro, il Centro Donna, l’Ufficio Formazione e l’Ufficio Politiche Sociali.

1. IL GENERE CHE NON C'E'

Introduzione

Ho scelto un titolo provocatorio per questo primo capitolo, per evidenziare fin da subito la sostanziale assenza di un discorso sul genere e di genere nella letteratura sulle relazioni industriali e sulle organizzazioni sindacali. Fino alla svolta operata dai *gender studies* (Acker, 1990), la gran parte di questa letteratura non ha problematizzato il principio di universalità delle organizzazioni sindacali che ha, di fatto, taciuto l'egemonia maschile sulle altre soggettività presenti in queste organizzazioni.

Dagli anni Novanta sono invece emersi numerosi contributi che hanno studiato le organizzazioni, le pratiche e le culture sindacali ponendo specifica attenzione ai processi di produzione e riproduzione delle differenze di genere (*women and unions literature*). In anni ancora più recenti sono stati pubblicati diversi studi che hanno ragionato anche su altre forme della soggettività organizzativa quali le minoranze etniche, i gay, le lesbiche, i/le disabili (*diversity and unions literature*).

I lavori che si inseriscono in questi due filoni di studio e pensiero hanno avuto il merito di smascherare la neutralità che di fatto assumeva come valida la sola esperienza maschile, e di introdurre la categoria del genere nell'analisi delle organizzazioni sindacali. La *women and unions literature* tuttavia ha avuto anche il limite di focalizzarsi sull'esperienza femminile, cadendo nell'errore di considerare solo una delle dimensioni del genere e ignorare l'altra (quella maschile), perpetuando la visione per cui sono *solo* le donne ad avere un genere.

In questo capitolo presenterò gli studi che per primi hanno criticato l'impostazione *neutra* della letteratura sulle relazioni industriali e hanno introdotto la dimensione di genere

nell'analisi delle organizzazioni sindacali, approfondendo alcuni dei temi principali emersi dal dibattito della *women and unions literature* e dalla più recente letteratura sulla *diversity*: l'analisi di genere del sindacato, organizzazione dove si producono e riproducono le discriminazioni; le pratiche e le narrazioni femminili in un contesto organizzativo e professionale tradizionalmente maschile; gli strumenti e le pratiche di inclusione delle donne e delle altre minoranze, con una attenzione particolare al tema degli spazi separati e della formazione.

Ho dedicato infine un paragrafo alla letteratura italiana che riguarda nel dettaglio l'organizzazione che è oggetto del mio studio, esaminando analogie e specificità del dibattito sviluppato nel nostro paese all'interno del contesto più generale della letteratura sul genere e il sindacato.

Nella conclusione ho cercato di mettere in luce i limiti che a mio avviso questa letteratura ancora presenta e di sostenere la necessità di sviluppare un approccio diverso, dove il genere non coincide con questa o quella soggettività (gli 'uomini' o le 'donne'), ma s'intende come insieme di pratiche e discorsi dove maschilità e femminilità entrano in un gioco complesso di relazione e interdipendenza.

1.1. Il genere nella letteratura sulle relazioni industriali

La critica principale che diverse studiose e studiosi hanno sollevato dai primi anni Novanta nei confronti di chi si era sino allora occupato di relazioni industriali e di organizzazioni sindacali, era che la disciplina fosse nata dall'esperienza maschile nel fare sindacato e la privilegiasse, configurandosi essa stessa come territorio maschile. Secondo questo filone di pensiero, la letteratura sulle relazioni industriali ha sostanzialmente trascurato la dimensione di genere nell'analisi delle organizzazioni sindacali (Forrest, 1993; Wajcman, 2000; Hansen, 2002), aderendo alla norma non scritta per cui il modello di riferimento era il lavoratore, maschio bianco ed eterosessuale, mentre la donna era, prima che lavoratrice e sindacalista, moglie e madre. La conseguenza di quella che Danieli (2006) ha definito *gender blindness* è l'attenzione rivolta ad ambiti lavorativi e organizzativi connotati prevalentemente al maschile e l'eccessivo ricorso a studi di tipo quantitativo, a scapito dell'analisi di processi e pratiche informali, dove è possibile vedere come le discriminazioni di genere sono costruite e mantenute.

In quest'ambito d'indagine l'analisi delle asimmetrie tra uomini e donne è sempre stata subordinata allo studio delle asimmetrie di classe e tutt'al più considerata come una

questione “da donne”, secondaria rispetto agli obiettivi principali della disciplina, pertanto materia di specialisti e relegata all’interno di pubblicazioni specifiche e *special issues* (Hansen, 2002; Healy *et al.*, 2006).

È in questo panorama teorico e metodologico che s’innesta la svolta dei *gender studies*, quando molte/i studiose/i sostengono la necessità di integrare l’ottica di genere nel dibattito sulle relazioni industriali (Wajcman, 2000; Kirton, 2005; Hansen, 2002). Sostenendo questa posizione e adottandola nella pratica della ricerca, questi studi operano, di fatto, una rottura di ordine epistemologico rispetto alla tradizione: condurre un’analisi di genere non significa, infatti “aggiungere” ai temi di ricerca questioni riguardanti le donne, ma esaminare i sindacati in quanto organizzazioni che contribuiscono al processo di produzione e riproduzione delle differenze di genere (Hansen, 2002; Wajcman, 2000). Introdurre il concetto di genere nell’analisi di queste organizzazioni ha significato quindi problematizzare il genere di chi lavora nel sindacato, ma anche quello dell’organizzazione stessa, tradizionalmente considerata neutra (Wajcman, 2000; Hansen, 2002).

I lavori che hanno portato questa rottura epistemologica hanno ripreso *framework* teorici sviluppati nell’ambito di altre discipline: la sociologia, gli studi di *management* e quelli organizzativi (Wajcman, 2000). Vengono infatti da queste discipline, e in particolare dagli studi sull’organizzazione, i contributi più importanti sullo studio del genere che sono stati trasposti nello studio dei sindacati, tra tutti quello di Acker (1990), che attribuisce la riproduzione dell’ineguaglianza tra gli uomini e le donne alla natura non neutra dell’organizzazione.

Acker (1990) definisce il genere il principio costitutivo dell’organizzare, che sta alla base di cinque processi che avvengono nell’interazione tra uomini e donne: *a)* la produzione di una divisione del lavoro e del potere in base al genere; *b)* la creazione di simboli e immagini che spiegano, giustificano o contrastano tale divisione; *c)* le interazioni tra gli individui, che possono produrre forme di dominanza/sottomissione; *d)* l’identità individuale, che implica la scelta della professione, dell’abbigliamento, del linguaggio e delle modalità di presentazione di sé appropriate alla propria identità di genere; ed infine *e)* la logica organizzativa, basata su tempi, corpi e aspettative maschili.

Per coloro che si sono rifatti al lavoro di Acker (1990), analizzare questi processi è quindi fondamentale per comprendere come anche nelle organizzazioni sindacali le diseguaglianze di genere siano prodotte e riprodotte nelle pratiche e nei discorsi organizzativi (Wajcman, 2000).

1.2. Il sindacato ha un genere?

Nel paragrafo precedente ho spiegato come l'idea che le organizzazioni abbiano un genere e non siano neutre, sviluppata nell'ambito degli studi organizzativi, sia stata applicata all'analisi dei sindacati a partire dagli anni Novanta, dando via la filone di studi della *women and unions literature* (Cunnison e Stageman, 1995; Ledwith e Colgan, 1996; Cranford, 2007).

Gli studi che rientrano in questo filone hanno sostenuto come la maggior parte dei sindacati nascondesse dietro gli ideali e i principi di universalità, democrazia, uguaglianza e universalismo, pratiche di discriminazione e segregazione della componente femminile (Briskin e McDermott, 1993; Munro, 2001).

I sindacati sarebbero quindi organizzazioni costituite a partire da norme e pratiche quotidiane - il reclutamento, la contrattazione, le relazioni con gli altri attori coinvolti nelle relazioni industriali - che non sono o sono raramente neutre dal punto di vista del genere, ma incarnano invece i modelli di *maschilità* dominante (Wajcman, 2000). Secondo questa chiave di lettura i sindacati sarebbero delle vere e proprie oligarchie, bastioni del potere maschile (Forrest, 1993), dove la leadership maschile, anche se democraticamente eletta, riproduce se stessa attraverso un'organizzazione gerarchica e burocratica, strategie di cooptazione che privilegiano la componente maschile a scapito delle altre, e la formulazione di agende politiche la cui funzione è quella di modellare le aspettative e richieste di tutti/e gli/le appartenenti alla organizzazione. Le donne sarebbero escluse dai ruoli decisionali, e relegate in compiti di leadership informali, invisibili e meno influenti, anche laddove costituiscono la maggioranza tra gli iscritti (Briskin e McDermott, 1993; Colgan e Ledwith, 2002; Healy e Kirton, 2000).

Nella letteratura classica sulle relazioni industriali il sindacalista per definizione è un uomo, mentre le donne, che siano lavoratrici o sindacaliste, rappresentano delle eccezioni rispetto alla norma maschile (Wajcman, 2002). Ne consegue quello che è stato definito un approccio assimilazionista al problema della sotto-rappresentazione femminile, spiegata in termini di minori competenze, abilità, capacità delle donne in fatto di pratica sindacale e di un loro minore interesse in questa attività (Pocock, 1997).

In anni più recenti invece, come vedremo nel dettaglio nei prossimi paragrafi, si sono cominciate a considerare e analizzare le esperienze delle donne nell'organizzazione sindacale, le difficoltà che incontrano nella loro attività quotidiana nel sindacato e nel

performare una professione cosiddetta *maschile*, così come gli ostacoli che si frappongono al cammino di chi va a ricoprire posizioni di leadership in organizzazioni che sono dominate dagli uomini.

In particolare farò riferimento agli studi e alle analisi che hanno messo in luce i fattori che possono influenzare la scelta di aderire ad una organizzazione sindacale: i pregiudizi e gli stereotipi di cui spesso le donne sono vittime, la minore disponibilità di tempo dovuta al carico di lavoro familiare e alla cura dei/le figli/e, e la condizione lavorativa (Briskin e McDermott, 1993; Cobble, 1993).

1.2.1. Le modalità di accesso delle donne

Uno dei pregiudizi che colpisce le donne è quello per cui sarebbero meno interessate ad aderire alle organizzazioni sindacali. Questo pregiudizio, funzionale alla loro esclusione dai ruoli decisionali, non è stato problematizzato nella letteratura sulle relazioni industriali, ma ne rappresenta anzi un caposaldo, poiché fino ad anni recenti si è sostenuto che le donne, per ragioni biologiche, fossero meno predisposte all'attività sindacale (Forrest, 1993; Wajcman, 2000). Se delle donne si è detto che fossero meno portate all'attivismo sindacale *per natura*, l'attivismo degli uomini non è mai stato spiegato in riferimento alla loro maschilità, né si è fatto riferimento alla lunga associazione tra la maschilità proletaria e la militanza sindacale (Wajcman, 2000).

Di fatto, comprendere *perché* le donne decidono di aderire ai sindacati è un tema di ricerca importante per chi vuole decostruire la lettura determinista della (mancata) partecipazione femminile. In letteratura sono quattro i fattori identificati come influenti rispetto ai modelli di adesione delle donne: la famiglia, il sindacato, il lavoro e il femminismo (Kirton, 2005).

La *famiglia* è il luogo della trasmissione dei valori che influenzano la partecipazione e la scelta della militanza sindacale: è nella famiglia, infatti, che può maturare la scelta della militanza, ma è anche vero che la riproduzione dei tradizionali ruoli femminili può costituire un deterrente: sarebbero infatti spesso gli impegni e il lavoro di cura familiare a tenere le donne lontane dalla vita sindacale (Kirton, 2005).

Per quanto riguarda il secondo fattore, il *sindacato*, alcuni studi hanno messo in luce come le donne sembrino meno propense ad aderire a queste organizzazioni perché si percepiscono come *outsider*, estranee e distanti da una cultura che alcune definiscono patriarcale, impossibilitate a esercitare la loro influenza sui processi di contrattazione

collettiva e decisione (Sinclair, 1996). Le donne, quindi, si sentirebbero straniere in un territorio dominato dagli uomini e modellato a loro immagine e somiglianza, incapace di rispondere ai loro bisogni. Stando a questi risultati, le donne sembrerebbero avere minori opportunità di sindacalizzarsi rispetto agli uomini perché i sindacati preferiscono strategie di reclutamento nelle occupazioni tradizionalmente maschili (in senso numerico) e avvantaggiano le loro necessità contrattuali a discapito di quelle delle donne (Cunnison e Stageman, 1995).

Le strategie organizzative dei sindacati possono quindi avere un ruolo fondamentale nella scelta dei/le singoli/e di aderire o meno. Tra le più rilevanti ci sono le pratiche di *leadership*, che possono essere condotte secondo uno stile partecipativo e inclusivo e quindi promuovere l'adesione e l'identificazione con l'organizzazione anche da parte delle donne, oppure con uno stile che preferisce mantenere il potere piuttosto che dividerlo (Cunnison e Stageman, 1995). Non di secondaria importanza le pratiche di *sponsorship*, promozione della partecipazione femminile: in letteratura è emerso come questa si verifichi più facilmente laddove le donne sono la maggior parte delle iscritte al sindacato e dove vigono modalità di reclutamento e di nomina aperte (Heery e Kelly, 1989).

Il terzo elemento che può favorire l'adesione a un sindacato è il *contesto lavorativo* di provenienza: dal momento che anche l'esperienza lavorativa ha una precisa connotazione di genere, la dimensione del posto di lavoro e la tipologia contrattuale possono avere un'influenza importante sul tasso di sindacalizzazione di lavoratori e lavoratrici. Chi sostiene questa posizione afferma che le donne spesso sono sovrarappresentate in posti di lavoro di dimensioni ridotte e sono anche la maggioranza tra chi è impiegato con un contratto part-time, tipologie più difficili da organizzare e sindacalizzare (White, 1993).

Infine, l'influenza del pensiero e del movimento *femminista*: diverse strategie di reclutamento, specialmente quelle basate sull'organizzazione di spazi separati per le donne nel contesto sindacale, affondano le proprie radici nei valori e nelle pratiche femministe (Briskin e McDermott, 1993). Secondo alcune autrici queste strategie sarebbero in grado di attirare le donne verso l'esperienza sindacale (Colgan e Ledwith, 2000).

Nella *women and unions literature* in generale si riscontra un notevole interesse riguardo all'influenza del femminismo sulla partecipazione delle donne al sindacato, ed esiste un ampio dibattito sull'organizzazione di spazi separati, aspetto, questo, su cui tornerò in modo più ampio nei prossimi paragrafi.

1.2.2. Le sindacaliste: donne in una professione maschile

Entriamo ora nel dettaglio dell'analisi della presenza femminile nell'organizzazione sindacale. Le donne entrano nel sindacato per ricoprire per lo più posizioni amministrative e di *staff*, e raramente ottengono ruoli prestigiosi e decisionali (Stinson e Richmond, 1993). Anche quella del sindacalista può dunque essere considerata una professione segregata in base al sesso: così come accade in molti ambiti lavorativi, c'è una chiara distinzione di ruoli, per cui quelli di aiuto e supporto sono considerati "naturalmente" femminili e quindi evitati dagli uomini, rivelandosi ghetti occupazionali, con limitato potere e scarsi privilegi (Heery e Kelly, 1989).

Nel sindacato inoltre le donne sarebbero vittime di un ambiente ostile, discriminante, dove vigono stereotipi e pregiudizi che le dipingono come inadatte a ricoprire alcuni incarichi, come quelli di responsabilità, che richiedono forza e decisione, mentre esprimerebbero il meglio delle loro potenzialità nei compiti espressivi e di cura (Heery e Kelly, 1989).

Diverse esperienze descritte in letteratura mostrano atteggiamenti che vanno dall'indifferenza, alla svalutazione delle capacità, all'aperta ostilità; alcune donne sperimenterebbero forme più gravi di ostilità, fino ad arrivare al maltrattamento e all'abuso sessuale, che diventa strumento di controllo ed esclusione e costituisce un altro elemento per scoraggiarle a intraprendere questa professione (Franzway, 2000).

Ai problemi descritti finora, si aggiungono quelli di una professione pesante e priva di orari. Quello del/lla sindacalista, come hanno sostenuto diversi autori e autrici, è un lavoro *greedy*, letteralmente: avido, consumante, che richiede elevato impegno, responsabilità e lealtà verso l'organizzazione, carichi di lavoro e di coinvolgimento emotivo elevati (Heery e Kelly, 1989). Nella mitologia sindacale si tratta infatti di una vocazione, più che una professione (Franzway, 2000).

Alcuni studi hanno individuato nel tempo il criterio dell'omologazione al maschile all'interno dell'organizzazione: nella cultura sindacale il tempo è la misura dell'impegno, della responsabilità ed è funzionale al mantenimento della cultura dell'eroe che sacrifica se stesso per gli scopi dell'organizzazione (Franzway, 2000).

L'organizzazione temporale delle attività del sindacato sembra essere, infatti, una delle modalità di discriminazione più diffuse: le riunioni di solito sono programmate a tarda sera, mentre la contrattazione spesso si prolunga per intere notti o nei weekend. Di fatto,

questo tipo di organizzazione e gestione del tempo escludono chi ha il maggior carico di compiti di cura nella sfera del privato e del familiare, e quindi soprattutto le donne (Healy e Kirton, 1999).

Per le donne il sindacato rappresenta spesso un terzo lavoro che si somma a quello domestico e a quello retribuito. Le funzionarie di un sindacato australiano intervistate da Franzway (2000), hanno ad esempio dichiarato di lavorare comunemente tra le 50 o 60 ore alla settimana. Per molte donne questo sovraccarico lavorativo e la disparità nel rapporto tra costi e benefici si traducono spesso nella decisione di lasciare l'attività sindacale. Altre donne invece, come molte delle funzionarie sindacali intervistate da Heery e Kelly (1989), scelgono di non avere figli. La maternità, infatti, è un evento che fa inceppare l'attività sindacale, perché rompe la scansione temporale che è elemento di identificazione con l'organizzazione e riporta le sindacaliste al "mondo comune delle donne" (Biadene e Piazza, 1994:214).

Essere donna nel sindacato quindi comporta negoziazioni complesse e dinamiche con i discorsi e le pratiche di genere dell'organizzazione: gli uomini costituiscono la norma, incarnano la figura ideale del lavoratore e del sindacalista, mentre le donne sono rappresentate come diverse e problematiche (Franzway, 2000). Fare attività sindacale significa per una donna sfidare le norme sulla divisione di genere dei ruoli, sfida che può avere tra le sue conseguenze la disapprovazione sociale e la perdita di relazioni (Franzway, 2000).

1.2.3. Le donne cambiano il sindacato?

Nei paragrafi precedenti ho ripreso alcune considerazioni sulla difficoltà e gli ostacoli che le donne affrontano nella vita quotidiana in organizzazioni tipicamente maschili come quella sindacale. Molta parte della letteratura di derivazione femminista si è tuttavia interrogata anche sulle capacità delle donne di essere agenti trasformativi e innovatori di queste organizzazioni.

In questo paragrafo passerò quindi in rassegna alcuni degli studi che, in quest'ottica, hanno guardato all'esperienza delle donne che ricoprono incarichi nel sindacato problematizzando la loro capacità e volontà di cambiare l'organizzazione (Colgan e Ledwith, 1996; Heery e Kelly, 1988; 1989; Stinson e Richmond, 1993).

Le donne reagirebbero infatti all'ostilità organizzativa sviluppando approcci e pratiche lavorative diverse, che non si devono a caratteristiche innate, biologiche, ma alla differente socializzazione di genere (Heery e Kelly, 1989; Stinson e Richmond 1993).

Il ritratto che ci è consegnato da questi studi è quello di donne che mettono in atto pratiche di ascolto, cura, cooperazione nei confronti di lavoratori e lavoratrici, ma anche degli stessi colleghi e colleghe. Le donne intervistate da Heery e Kelly (1988, 1989) motivano la scelta di impegnarsi nel sindacato perché lo considerano un'organizzazione che, basandosi sui valori della solidarietà e dell'azione collettiva, permette ai lavoratori e alle lavoratrici di superare l'oppressione che si determina nei rapporti di lavoro, e non uno strumento per il conflitto e la lotta di classe. Queste donne concepiscono il loro lavoro come un'opportunità, non una vocazione, e di conseguenza usano il potere diversamente da quanto fanno gli uomini: come strumento di emancipazione ed *empowerment* e non per esercitare forme di controllo sugli altri (Stinson e Richmond, 1993; Franzway, 2000).

Heery e Kelly (1988, 1989) si sono chiesti quindi se la presenza delle donne a livello di funzionariato porti contributi originali all'organizzazione. Una delle prime osservazioni emerse dalla loro indagine è che le donne erano concentrate in alcune particolari categorie, dove era più forte la presenza femminile tra le iscritte. Dalle interviste condotte con un campione di queste donne emerge che per molte (80%) il sindacato è uno strumento per portare avanti gli specifici interessi delle donne. Rispetto ai colleghi maschi, infatti, in particolare le più giovani, si dimostrano significativamente più impegnate nella contrattazione collettiva su questioni come la parità salariale, la cura dei/le figli/e, i permessi di maternità e gli abusi sessuali e nel promuovere la presenza e l'organizzazione delle lavoratrici all'interno del sindacato.

Heery e Kelly (1989) leggono in queste testimonianze una precisa volontà di operare da agenti di cambiamento nella loro organizzazione, nella direzione di una presa in carico dei bisogni e interessi specifici delle donne lavoratrici, ma rilevano anche che altre donne rispondono alle pressioni cui sono sottoposte nel sindacato sviluppando una certa *toughness*, ovvero uno stile più duro, assertivo, convenzionalmente attribuito agli uomini, necessario per affrontare gli impegni sindacali.

La presenza delle donne sembra quindi poter determinare dei cambiamenti organizzativi, laddove vi sia la possibilità di identificare e contrastare pratiche, discorsi e valori dominanti, discriminatori nei confronti della partecipazione femminile, sviluppare un approccio più inclusivo e rappresentativo, orientare le politiche di contrattazione verso

temi tradizionalmente cari alle donne: la cura dei/le figli/e, le scelte riproduttive, la violenza, e la divisione domestica del lavoro (Stinson e Richmond, 1993).

Per quanto riguarda la leadership, la letteratura è molto ricca di lavori che hanno descritto esperienze di successo, storie di donne leader “eccezionali”, organizzatrici di scioperi leggendari. Si tratta appunto di storie eccezionali, devianti, straordinarie, dove non si problematizza la questione di genere, ma si esaltano la capacità e il carisma¹.

Briskin (2006) si è interrogata sul pregiudizio comune, diffuso nella letteratura popolare così come in quella accademica, per cui le donne esercitano la leadership in modo diverso. Uno degli aspetti più interessanti di questo lavoro è la comparazione di ricerche diverse, condotte negli Stati Uniti, in Canada, Regno Unito, Svezia e Australia, nel tentativo di decostruire questo stereotipo. Briskin dichiara, infatti, fin dalle prime righe, di dissociarsi dalla credenza secondo cui esistono stili *femminili* di leadership, e problematizza i rischi di derive biologiste e stereotipiche che questa potrebbe legittimare. L’approccio che l’autrice adotta è quello dello studio della costruzione sociale della leadership: come tutte le esperienze delle donne, anche questa si radica infatti nella materialità dell’esperienza quotidiana, rappresentata dalle responsabilità familiari e lavorative e dalla necessità di mantenere un equilibrio tra entrambe, dalla discriminazione e dalla violenza che esperiscono nella vita privata come in quella pubblica, esperienze che influenzano la vita lavorativa familiare e sindacale, nonché le stesse strategie politiche delle donne. Le donne possono quindi performare un tipo di leadership trasformativa, che è sia adattiva, in risposta alle discriminazioni subite, sia proattiva, tesa allo scopo di democratizzare e rendere più inclusive le organizzazioni sindacali (Briskin, 2006).

Un ragionamento analogo è stato sviluppato anche a proposito della contrattazione. Molti studi hanno sostenuto, infatti, che la presenza delle donne ai tavoli della contrattazione produca degli esiti significativamente diversi, avvalorando l’idea che la partecipazione femminile alle negoziazioni sia fondamentale qualora si vogliano introdurre tematiche quali le pari opportunità e l’eguaglianza (Healy e Kirton, 2002; Heery e Kelly, 1988). Heery (2006) invece, analizzando una serie di interviste a sindacalisti e sindacaliste inglesi, mostra come siano altri i fattori che possono determinare l’inclusione di questi temi nella contrattazione: non tanto l’essere uomo o donna, bensì l’età, la formazione e l’esperienza di chi siede ai tavoli.

¹Troviamo esempi di questo tipo di narrazioni in molta storiografia, anche italiana (Lunadei et al., 1999) e

In conclusione, in questo paragrafo ho passato in rassegna alcuni studi che sostengono che la presenza di un maggior numero di donne nelle strutture sindacali e nella contrattazione significherebbe rappresentare maggiormente i bisogni 'delle donne' e quindi cambiare culture e pratiche che invece tendono invece a marginalizzarne ed escluderne gli interessi e le modalità d'azione (Colgan e Ledwith, 1996). Abbiamo visto anche che su questo punto non tutte le opinioni sono concordi: aumentare il numero delle donne nei ruoli decisionali *non* garantirebbe la femminilizzazione dell'agenda politica, poiché non è necessariamente vero che le donne siano portatrici delle istanze di eguaglianza e pari opportunità in tutte le sedi ed occasioni, anzi ciò avverrebbe piuttosto in modo contingente (Munro, 2001; McBride, 2001).

1.3. Le politiche sindacali nei confronti delle donne

Dopo aver discusso le diverse posizioni sulla specificità dell'esperienza femminile nel sindacato, vediamo ora il dibattito sulle politiche attive che i sindacati attuano allo scopo di implementare la presenza femminile in termini numerici e di integrare nella pratica sindacale le istanze portate dalle donne.

Cockburn (1996, cit. in McBride, 2001) propone una distinzione tra strategie che riconoscono le donne come individui appartenenti ad un gruppo sessuale e strategie che riconoscono le donne come appartenenti a un gruppo sociale oppresso. Nel primo caso, le donne sono trattate diversamente dagli altri aderenti all'organizzazione per le loro caratteristiche biologiche: prevedere posti riservati alle donne negli organismi decisionali è un esempio di questa strategia. Questi seggi possono essere previsti in base a numeri assoluti (in questo caso si parla di quote) oppure in proporzione al numero delle donne presenti nella base elettorale del sindacato (in base al principio di proporzionalità), e sembrano garantire il fattivo coinvolgimento nella democrazia dell'organizzazione (McBride, 2001). Altre autrici argomentano invece che si tratta di misure insufficienti a cambiare l'egemonia maschile, la cui soluzione andrebbe cercata nella diversa attribuzione di diritti di rappresentanza alle componenti minoritarie (Briskin e McDermott, 1993; Cunnison e Stageman, 1993).

Quella di Cockburn (1996) non è però l'unica categorizzazione presente in letteratura: Colgan e Ledwith (1996), riferendosi all'esperienza inglese, distinguono infatti tra politiche liberali e radicali. L'approccio *liberale* comprende azioni che vanno a modificare l'assetto organizzativo per renderlo più conciliante rispetto alle presunte

esigenze della parte femminile, come l'introduzione di corsi di formazione destinati esclusivamente alle donne, strutture di supporto per i/le figli/e, l'organizzazione degli orari in modo da evitare sovrapposizioni con le responsabilità familiari.

Radicale è invece quell'approccio che cerca di intervenire direttamente sulle pratiche organizzative per arrivare a un'equa e imparziale rappresentanza e distribuzione delle risorse tra i gruppi presenti nel sindacato (Colgan e Ledwith, 1996; Healy e Kirton, 2002).

Il secondo approccio reclama modalità di discriminazione positiva e presa di coscienza, come la possibilità per le donne di darsi organizzazioni separate, fare congressi e riunirsi in comitati, avere posti riservati tra i funzionari e negli esecutivi nazionali.

Le misure cosiddette radicali possono facilmente diventare oggetto di scontro nelle organizzazioni ed essere viste con sospetto dagli uomini, ma anche dalle donne, qualora siano interpretate come misure che favoriscono particolari gruppi nella corsa al potere, in aperto contrasto con i valori delle organizzazioni sindacali che sono tradizionalmente quelli dell'unità e della democrazia (Colgan e Ledwith, 1996). Queste misure però sembrano avere maggiore successo di quelle liberali in termini di reclutamento e partecipazione delle donne nelle file del sindacato (Briskin e McDermott, 1993; Briskin, 1999; Healy e Kirton, 2000).

Briskin in particolare (Briskin e McDermott, 1993; Briskin, 1999) sostiene la necessità di adottare un approccio radicale *femminista*: di fronte alla femminilizzazione del lavoro (intesa come aumento delle professioni 'femminili', come quelle di cura) e del mercato del lavoro (aumento del numero delle lavoratrici), il sindacato dovrebbe rivedere radicalmente il suo rapporto con le donne. Il sindacato, infatti, oggi avrebbe bisogno delle donne: da un lato, perché la ristrutturazione economica erode la base tradizionale su cui poggia il sindacato, i lavoratori dell'industria, dall'altro perché le donne sono protagoniste in nuovi settori dell'economia e possono rimpiazzare la base tradizionale che va esaurendosi (Briskin e McDermott, 1993).

Per reclutare un numero maggiore di donne i sindacati dovrebbero adottare quindi un'agenda politica che abbia tra i suoi scopi non solo quello di portare all'aumento del loro numero, ma anche di allargare ai bisogni e necessità espressi dalle donne la definizione degli scopi e compiti del sindacato, ponendo le questioni di genere al centro del dibattito sindacale (Briskin e McDermott, 1993; Cunnison e Stageman, 1993). Per incoraggiare la partecipazione femminile, i sindacati dovrebbero dunque confrontarsi con i problemi per cui le donne si sono impegnate per decenni – la cura della prole, il congedo di maternità, la parità salariale, le molestie sessuali, le azioni positive – e sviluppare

strategie organizzative innovative che comprendano la specificità di queste esperienze (Sinclair, 1996).

Briskin e McDermott (1993) individuano i passi che in quest'ottica i sindacati dovrebbero compiere per produrre un cambiamento organizzativo favorevole all'integrazione delle donne.

Il primo è di sfidare il naturalismo che spesso funge da giustificazione per la condizione delle donne nel mercato del lavoro e nelle organizzazioni sindacali. La seconda sfida è di decostruire lo standard che coincide con l'esperienza maschile e rendere visibili le differenze di genere. L'agenda femminista raccoglierebbe questa duplice sfida includendo realtà diverse per genere, etnia, classe, orientamento sessuale, età, abilità, lingua, religione.

Nei prossimi paragrafi vedremo nel dettaglio come questo approccio alla discriminazione di genere si traduce concretamente nella costituzione di spazi separati e momenti formativi riservati alle donne.

1.3.1. Gli spazi separati

Una delle esperienze del femminismo sindacale più dibattute e discusse in letteratura è certamente quella delle organizzazioni separate (Briskin e McDermott, 1993; Briskin, 1999; Colgan e Ledwith 2000; 2002).

Troviamo testimonianza di questo tipo di pratiche in Canada (Briskin e McDermott, 1993; Briskin, 1999), Inghilterra (Greene e Kirton, 2002; Healy e Kirton, 2000) e in Italia (Caldwell, 1986; Biadene e Piazza, 1994), esperienza, quest'ultima, su cui tornerò più approfonditamente nel paragrafo dedicato alla letteratura italiana.

Le donne (e gli altri gruppi minoritari) si costituiscono in gruppi e organizzazioni separate alternative alle tradizionali strutture gerarchiche (McBride, 2001). In questi spazi politici hanno la possibilità di sviluppare una loro voce e una loro identità, di aumentare il loro *empowerment* e di trasformare la cultura e le pratiche dell'organizzazione (Colgan e Ledwith, 2000).

Diversi studi testimoniano la capacità che questi gruppi hanno avuto di sfidare l'egemonia maschile sottesa all'organizzazione sindacale e di trasformare queste organizzazioni, senza mancare di rilevarne tuttavia anche i limiti. Il separatismo, nella particolare forma che assume nel sindacato, non è considerato infatti una strategia appropriata e vincente a priori, anzi la sua fattibilità deve essere valutata contestualmente.

In letteratura si possono individuare tre modalità con cui queste forme di organizzazione sono state recepite all'interno dei sindacati (Briskin, 1993).

Una di queste è il ghetto, dove le donne sono segregate, private di qualsiasi potere formale e delegate a temi considerati *naturalmente* femminili. Queste strutture, risultato di un'imposizione e non di una libera scelta, contribuiscono alla ri/produzione delle differenze di genere, invece che cambiarle. Questa è stata la motivazione che ha portato i sindacati svedesi ad abolire queste organizzazioni negli anni Settanta (Briskin, 1993).

La seconda modalità è giustificata da un modello di *deficit*, per cui le donne, a causa dei modelli di socializzazione cui sono sottoposte, sarebbero poco preparate per assumere ruoli di *leadership* all'interno delle organizzazioni sindacali. In quest'ottica sarebbero le donne a dover cambiare e assomigliare di più agli uomini, non l'organizzazione a dover mutare in risposta alle loro richieste. Ne consegue nei fatti l'organizzazione di programmi educativi e di formazione per sole donne centrati sullo sviluppo dell'assertività e di strumenti di *coping* nei confronti dello stress organizzativo (Briskin, 1993).

La terza, quella su cui si sono certamente spese più parole in letteratura, è l'esperienza delle organizzazioni separate create *proattivamente* dalle donne. In questi casi la richiesta di spazi è il risultato di una strategia informata dal riconoscimento delle specifiche caratteristiche di genere dell'esperienza sindacale. Questa specificità, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, si declina nelle modalità diverse con cui le donne accedono ai sindacati, a causa dei profili occupazionali e del ruolo ricoperto in ambito domestico; nel loro essere ponte tra la sfera pubblica e quella privata; nell'esperienza di forme pervasive di violenza negli spazi pubblici come in quelli privati, in famiglia così come nell'arena politica e sindacale (Heery e Kerry, 1989; Kirton, 2005).

La *scelta* di darsi organizzazioni separate rifletterebbe quindi la consapevolezza di dover fronteggiare quotidianamente nel sindacato pratiche e ideologie discriminatorie e di poterle cambiare solo organizzandosi collettivamente (Briskin, 1993). Secondo autrici come Healy e Kirton (2000) questi network possono contenere in sé la possibilità di portare i problemi delle lavoratrici al centro del dibattito sindacale, e aprire un dialogo tra le donne e la leadership maschile ponendo le basi per l'affermazione di un'agenda politica femminilizzata.

Stante quanto emerge dal dibattito che ho fin qui brevemente riassunto, queste forme di separatismo costituirebbero una sfida e una possibilità di cambiamento per *tutto* il sindacato, delle sue strategie, pratiche e del clima organizzativo. Queste strutture, infatti, metterebbero in discussione non solo le modalità socialmente costituite dell'esercizio del

potere da parte degli uomini, ma anche le pratiche burocratiche, eccessivamente competitive e spesso non democratiche, che sono funzionali alla esclusione delle donne e di altre minoranze dall'organizzazione (Briskin, 1993; 1999).

Il successo delle strutture separate non è tuttavia scontato, sembra dipendere dall'equilibrio tra esigenze di autonomia e integrazione: trattandosi di organizzazioni separate ma non separatiste devono, infatti, collaborare con le altre strutture sindacali, affrontare le contingenze istituzionali, negoziare una posizione nella gerarchia organizzativa e garantirsi un livello di legittimazione sufficiente per accedere alle risorse economiche disponibili (Colgan e Ledwith, 1996).

Questi spazi possono trovare un equilibrio tra la necessità di ottenere forme di legittimazione nelle strutture sindacali e quella di mantenere una certa autonomia, che permetterebbe loro di costruire alleanze con i movimenti e le altre organizzazioni delle donne presenti sul territorio, necessarie per un effettivo impatto dell'attività sindacale sulla vita delle donne (Briskin, 1993).

L'organizzazione di spazi separati può incontrare però degli ostacoli all'interno dell'organizzazione. McBride (2001), illustrando il caso del sindacato inglese UNISON, evidenzia la difficoltà di conciliare, all'interno di quest'organizzazione democratica e liberale, l'autorganizzazione di gruppi deboli e la rappresentazione del singolo individuo. In un'organizzazione quale il sindacato, fondato sui principi dell'unità e sull'interesse comune, la presenza di gruppi portatori d'interessi particolari può essere vista, infatti, come creatrice di divisioni e quindi potenzialmente pericolosa. La difficoltà maggiore starebbe nel legittimare forme di rappresentanza che derivano da due diverse concezioni della democrazia: quelle che sono il risultato di libere elezioni e quelle che invece sono legittimate in base all'appartenenza ad un gruppo particolare (McBride, 2001).

Come abbiamo visto, Briskin (1999) risolve la questione della legittimazione legandola all'equilibrio tra l'autonomia dalle strutture e dalle pratiche dell'organizzazione e l'integrazione, il *mainstreaming*. McBride (2001) rafforza questa affermazione sostenendo che questo equilibrio dovrebbe essere risolto dalle stesse organizzazioni sindacali, attraverso strutture e politiche organizzative in grado di conciliare forme di rappresentanza individuali e di gruppo.

Nonostante l'entusiasmo che sembra trapelare in letteratura, non si tratta di esperienze prive di problematicità: il sentire delle donne che partecipano a queste suborganizzazioni può essere profondamente ambivalente, sospeso tra la lotta per ottenere un pieno riconoscimento in termini di parità nell'organizzazione sindacale e la consapevolezza di

essere ancora discriminate e di avere bisogno di speciali misure che rendano possibile l'integrazione (Briskin, 1999).

Munro (2001) ha il merito di fare notare che, parlando di spazi separati, si sia partiti dall'assunzione che le donne abbiano interessi in comune tra loro e diversi rispetto alla controparte nell'organizzazione, ovvero gli uomini, ma sia stata sostanzialmente trascurata la possibilità di diverse esperienze della femminilità, aspetto su cui tornerò nei prossimi paragrafi.

1.3.2. La formazione separata

La creazione di spazi separati non è stata l'unica strategia attuata allo scopo di aumentare il numero delle donne negli organi decisionali e in generale la democrazia di genere nell'organizzazione. In letteratura infatti vi sono diversi esempi di formazione separata, come nel caso dei sindacati inglesi (Greene e Kirton, 2002; Ledwith, 2006).

Questi corsi generalmente sono implementati allo scopo di raggiungere l'eguaglianza sostanziale attraverso il coinvolgimento e la partecipazione dei gruppi sottorappresentati, e impiegano perciò una precisa strategia pedagogica, fondata sul recupero delle esperienze personali delle persone coinvolte, sulla condivisione delle conoscenze e sull'orientamento all'agire collettivo. Si tratterebbe di una strategia particolarmente importante per le donne, poiché può incoraggiarle e portarle a condividere i loro vissuti nel sindacato e a identificarsi con gruppo svantaggiato che agisce come tale (Greene e Kirton, 2002). È evidente nella pedagogia adottata la forte influenza delle pratiche sviluppate nel movimento femminista: la presenza di sole donne e la scelta di metodi didattici non frontali ma partecipativi e democratici, attuati allo scopo di radicare la consapevolezza di sé e del proprio genere e aumentare l'*empowerment* personale (Ledwith, 2006).

Questa formazione può costituire un trampolino di lancio per alcune donne; tuttavia, il maggiore beneficio che viene da queste iniziative sembra essere la possibilità di esperire una sorta di spazio sicuro, dove aumentare le proprie conoscenze, acquisire fiducia in sé e fare *networking* (Greene e Kirton, 2002). Il limite principale di queste modalità didattiche e formative sarebbe invece intrinseco alla loro natura separata, che trattiene di fatto il dibattito sulla questione dell'eguaglianza al di fuori dei contesti di formazione misti, laddove sarebbe invece necessario implementarlo (Greene e Kirton, 2002).

Interessante a questo punto riportare la riflessione che Ledwith (2006) formula dopo aver condotto in prima persona corsi di formazione che hanno coinvolto sindacaliste inglesi e ucraine. L'autrice osserva, in questo contesto di analisi privilegiata delle relazioni intra-genere, come le sindacaliste ucraine vivano una situazione di subordinazione nei confronti delle colleghe inglesi. La formazione separata non è quindi un luogo sicuro *in sé*, bensì un luogo dove alcune donne possono esperire vissuti di discriminazione.

È questo uno dei (pochi) esempi della direzione che ha preso il dibattito negli ultimi anni, in altre parole quella della problematizzazione dei rapporti *tra* le donne, e il riconoscimento dell'esistenza di diverse forme di femminilità all'interno del sindacato.

1.3.3. La questione della diversità

L'utilizzo della categoria "donne", così come abbiamo visto è stato fatto nella letteratura discussa fin qui, implica un'omogeneizzazione che non rende giustizia alle diversità esistenti tra le donne stesse, che non sono un gruppo uniforme né portatore di un unico e comune interesse (Briskin e McDermott, 1993), o di un'unica agenda femminista per il cambiamento del sindacato (Munro, 2001).

Usare questa categoria può portare a cadere nello stesso errore di chi parla con accezione neutra di sindacalista: ignorare una parte delle esperienze e delle soggettività che sono rese invisibili da queste categorie generiche. Gran parte dell'esperienza delle donne descritta in letteratura riguarda infatti donne bianche, ma nei sindacati vi sono anche donne di colore, lesbiche, anziane, disabili, le cui esperienze sono per la maggior parte dei casi ignorate dalle analisi di genere del sindacato fin qui presentate.

Recentemente, diversi studi hanno mostrato come, di fatto, anche queste soggettività si siano organizzate dandosi degli spazi separati all'interno dei sindacati: minoranze etniche, gay e lesbiche, disabili, che si sono paradossalmente percepite come discriminate all'interno degli spazi per le donne ed hanno creato gruppi e spazi separati - comitati formali o gruppi fluidi, informali - per elaborare linee politiche *ad hoc* e organizzarsi indipendentemente dall'egemonia bianca, abile ed eterosessuale (Colgan e Ledwith, 2000; 2002).

Questi spazi sembrano contenere la potenzialità, per coloro che li agiscono, di sviluppare una voce e una identità collettive, analogamente a quanto abbiamo visto avviene per le donne, e, laddove questi gruppi trovino legittimazione all'interno delle strutture sindacali, la possibilità di lavorare nella direzione di una inclusione dei temi da loro proposti

nell'agenda politica del sindacato. Anche il destino cui spesso possono andare incontro queste realtà è il medesimo riservato a quelle delle donne: possono essere osteggiate e marginalizzate dalla leadership sindacale perché portatrici d'interessi particolari confliggenti con le pratiche e regole egemoni (Colgan e Ledwith, 2000) e perché la diversità di coloro che le compongono si scontra con pregiudizi e stereotipi che ne impediscono la piena accettazione (Humprey, 1998; 2000).

In altre situazioni più felici, alcuni sindacati si sono impegnati fattivamente nella revisione delle pratiche di potere tradizionali, per giungere ad una forma compiuta di democrazia di genere e includere le esperienze della diversità che premono in questa direzione (Colgan e Ledwith, 2002). Gli spazi separati, agendo da collettori di potenziali attivisti/e, possono garantire ai sindacati un bacino in espansione (Bairstow, 2007; Colgan e Ledwith, 2000; 2002).

1.4. La letteratura italiana

Poiché l'oggetto della mia ricerca si colloca nel contesto nazionale, ho deciso di dedicare un paragrafo al dibattito italiano cercando di identificare analogie e differenze con le altre esperienze presentate e discusse in questo capitolo.

Nella letteratura italiana manca una lettura di genere dell'organizzazione e delle pratiche sindacali, fatti salvi alcuni studi, per lo più non molto recenti (Biadene e Piazza, 1994; Beccalli, 1986). Quest'assenza è stata ribadita recentemente da una delle autrici che più si è dedicata a questo argomento, Beccalli (Beccalli e Meardi, 2002), che ha ricordato come la gravità della situazione sia resa ancora più evidente dalla cronica mancanza di dati sulla partecipazione femminile al sindacato, imputabile ad una sostanziale indifferenza per la dimensione di genere che ancora alberga nelle organizzazioni sindacali italiane.

Sarebbe riduttivo però accusare d'indifferenza i sindacati italiani. Gli studi condotti disegnano, infatti, un quadro molto più complesso e articolato del rapporto tra i sindacati italiani e le donne.

Più volte per descrivere questo rapporto si usa il termine *ambiguo* (Biadene e Piazza, 1994; Beccalli, 1986; Beccalli e Meardi, 2002). Il sindacato è ambiguo nei confronti delle donne perché, se da una parte ha portato avanti politiche favorevoli per le lavoratrici, soprattutto politiche per la protezione del lavoro femminile, dall'altra, pur distinguendosi per le alleanze create col movimento femminista negli anni Settanta, è ancora radicato in modelli organizzativi e culturali sostanzialmente maschili. Fare sindacato, anche in Italia,

è un'attività che si colloca all'interno dell'universo simbolico del maschile (Biadene e Piazza, 1994).

Quella del sindacalista è una professione tradizionalmente segregata per genere, contraddistinta dall'indiscussa e indiscutibile disponibilità del proprio tempo di vita e dalla capacità di condurre la contrattazione con forza e resistenza, attributi tipicamente maschili. Sarebbe proprio il *tempo* il criterio dell'omologazione, elemento che abbiamo visto presente anche in altre analisi condotte in contesto internazionale discusse nei paragrafi precedenti. Quello del sindacato è tempo senza orario, regolato da norme arbitrarie, rigido e al contempo dilatato. Vivere un tempo senza orario è da un lato segno di *status*, dall'altro può significare esperienze che rientrano nell'universo simbolico del maschile: viaggi, notti insonni (Biadene e Piazza, 1994).

Questa modalità totalizzante di organizzazione del tempo si sovrappone con il tempo del lavoro ri/produttivo e di cura, ma anche col tempo che le donne *desiderano* dedicare al privato, determinando una situazione di inconciliabilità che le porta ad essere svantaggiate sul piano materiale e organizzativo, escluse dalle cariche più importanti, dai tavoli della contrattazione, dai rapporti con lavoratori e lavoratrici, e segregate in compiti subalterni, di segreteria e di supporto alle mansioni più qualificate (Biadene e Piazza, 1994 Biancheri, 2003). Il quadro che emerge da queste analisi è di un sindacato che legittima un modello etico e politico di *leadership* esclusivamente maschile, quello che in letteratura è definito soffitto di cristallo (Biancheri, 2003).

Le donne che affrontano la professione del sindacalista si trovano quindi di fronte a diversi ostacoli, siano essi materiali (l'organizzazione del tempo) che impalpabili, ma non per questo meno difficili da superare, come pregiudizi e stereotipi. Biancheri (2003), che ha raccolto alcune interviste di sindacaliste italiane, rileva la difficoltà di queste donne a mantenere l'autostima di fronte a gerarchie e stereotipi che hanno un'evidente impronta maschile, ma in cui sono quotidianamente immerse e che corrono quindi il rischio di accettare e interiorizzare a loro volta. Queste donne si percepiscono come estranee rispetto ai codici linguistici utilizzati nel discorso sindacale, da cui deriva una difficoltà comune ad esprimersi in pubblico, e più in generale estranee rispetto al modello di organizzazione del sindacato, che "non è fatto per le donne" (Biancheri, 2003:119).

Ho accennato in apertura di paragrafo all'importanza del rapporto tra il sindacato e il movimento femminista italiano, importanza riflessa nell'attenzione che in letteratura è stata data alle esperienze del femminismo sindacale e del separatismo (Biadene e Piazza, 1994; Beccalli 1986; Beccalli e Meardi, 2002).

In Italia il movimento femminista avrebbe avuto un ruolo centrale nello sfidare le strutture di potere che abbiamo visto essere tradizionalmente egemonizzate dagli uomini, al punto che questa esperienza è descritta da Beccalli (1986) come - caso unico tra i paesi industrializzati - di *femminismo sindacale*. Nel nostro paese le prime forme di organizzazione separata, nate negli anni Settanta quando era forte l'influenza della seconda ondata femminista, si caratterizzavano per la libera adesione da parte delle donne, indipendentemente da quale fosse il ruolo ricoperto all'interno del sindacato, e per la composizione non gerarchica degli organi elettivi o rappresentanti (Biadene e Piazza, 1994). Gli spazi separati in Italia sono nati su iniziativa spontanea delle donne e solo in un secondo momento implementati per imitazione o su indicazione delle stesse organizzazioni sindacali (Biadene e Piazza, 1994).

In letteratura vi sono anche evidenze di come questo processo non sia stato privo di problematicità: parte di queste organizzazioni, infatti, si è evoluta, conformandosi alle indicazioni dei sindacati e venendo, di fatto, legittimata, altre invece hanno esaurito la loro attività nel giro di pochi anni, fino al definitivo tramonto del femminismo sindacale (Beccalli, 1986).

Per leggere questo fenomeno occorre partire dall'assunto per cui vi siano modi diversi di intendere l'autonomia delle donne nelle organizzazioni e, in ultima analisi, un modo diverso di intendere la questione della parità e della differenza di genere. Se in alcuni casi, infatti, si voleva affermare l'autonomia attraverso la rivendicazione di maggiori poteri, ad esempio quello di definire le candidature delle donne negli organismi dirigenti, in altri si privilegiava un percorso che scaturiva dalla pratica della relazione tra donne mutuata dal femminismo (Beccalli, 1986; Biadene e Piazza, 1994).

Nel sindacato quindi poteva convivere la posizione estrema di chi voleva riconoscere unicamente le esperienze più istituzionali, come i coordinamenti, tagliando fuori le forme più aperte, e chi voleva invece piena libertà per le donne di darsi forme autonome.

Questa inconciliabilità d'idee sulle forme organizzative e di rappresentanza derivava da due diverse esperienze politiche delle donne: la prima andava nella direzione di una *femminilizzazione* del sindacato sia in termini quantitativi (più donne nelle posizioni di potere), che qualitativi (l'affermazione della specificità femminile come risorsa per l'intera organizzazione), mettendo in discussione la pretesa neutralità di valori, regole, culture e pratiche sindacali. La seconda esperienza derivava invece da un'elaborazione del pensiero della differenza che favoriva una pratica di relazione tra donne, e quindi una

rappresentanza fondata su obiettivi, pratiche e strategie necessariamente in conflitto con quelle maschili (Beccalli e Meardi, 2002).

Nel caso italiano il separatismo e la pratica dell'autocoscienza in essa implementata sono stati degli strumenti utilizzati per smascherare la struttura di potere nascosta dall'ideologia egualitaria e universalistica e rendere visibile la marginalità delle donne nel sindacato (Beccalli, 1986; Biadene e Piazza, 1994). Laddove queste forme hanno ottenuto riconoscimento formale² e sono diventate organi ufficiali del sindacato, ne sono derivate conseguenze di ordine materiale (economiche), ma anche simbolico, come il riconoscimento della legittimità di rappresentare gli interessi di un gruppo specifico della classe lavoratrice.

Gli spazi che non hanno attraversato questo processo di legittimazione sono scomparsi, sintomo di quella che è stata definita la crisi del rapporto tra sindacalismo e femminismo radicale (Beccalli, 1986; Beccalli e Meardi, 2002). Alcune autrici hanno tentato una spiegazione di questo fenomeno riconducendolo a diversi fattori, quali: la rivalità tra le donne in materia di decisioni politiche e organizzative, che ha fatto saltare il principio di unitarietà alla base degli spazi separati; la loro istituzionalizzazione progressiva; la discrasia tra le elaborazioni teoriche sul genere messe a punto dalle donne negli spazi e nella formazione separata e la pratica ancora discriminante della contrattazione; la sempre minore disponibilità delle sindacaliste a dedicare tempo a riunioni e altri rituali organizzativi (Beccalli e Meardi, 2002).

Di fatto, il femminismo sindacale in Italia non sembra aver prodotto rilevanti iniziative politiche a favore delle donne lavoratrici. Il bilancio che ne fa Beccalli (1986) è piuttosto amaro: l'azione di questi collettivi era autoreferenziale, tesa più allo scopo di ottenere un riconoscimento simbolico all'interno dell'organizzazione che a quello di negoziare politiche favorevoli alle donne lavoratrici. In tempi più recenti, troviamo qualche accenno riguardante l'adozione di queste strategie, quasi abbandonate dalle donne, da parte di altre minoranze presenti nel sindacato, giovani e immigrati/e (Beccalli e Meardi, 2002).

Negli stessi anni in cui si moltiplicavano sul territorio nazionale gli spazi separati, nasceva anche l'unica esperienza di formazione separata di cui vi sia traccia nella letteratura: mi riferisco alle 150 ore (Caldwell, 1983), corsi di formazione avviati negli anni Settanta che hanno avuto un ruolo decisivo nel veicolare all'interno del sindacato i

² La CGIL nel 1981 ha inserito un articolo nello statuto che legittima la presenza di coordinamenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

contenuti del femminismo, oltre che nell'avvicinarvi molte donne (Biadene e Piazza, 1994).

All'interno di questi corsi, nati come formazione per adulti, si sono affermati anche corsi per sole donne, centrati sui temi della famiglia, della salute e della sessualità. Non si trattava, infatti, di corsi tesi a formare delle funzionarie o delle leader, bensì di corsi il cui scopo era di consolidare nelle donne la consapevolezza della loro condizione di genere (Cockburn e Beccalli, 1984).

Le 150 ore sono state un punto di contatto importante, in Italia, tra il movimento femminista e quello sindacale e lavorativo. L'impronta del femminismo è evidente nell'impostazione didattica, dove alla relazione tradizionale insegnante/studentessa erano preferite pratiche come quella dell'autocoscienza. Un altro elemento di particolarità viene dal fatto che questi corsi erano aperti non solo alle sindacaliste e alle lavoratrici, ma anche alle casalinghe, alle inoccupate e alle donne con poca formazione scolastica alle spalle (Caldwell, 1983). Di fatto, questa esperienza ha segnato il panorama culturale e sindacale in tutto il paese per una decina d'anni, dopodiché si è esaurita andando incontro allo stesso destino degli spazi separati delle donne e più in generale del femminismo sindacale.

Anche il tema della contrattazione è stato analizzato problematizzando quella che sembra una persistente egemonia maschile sui temi, i modi e i tempi (Biadene e Piazza, 1994; Bergamaschi, 1999). Dai (pochi) lavori che riguardano questo tema emerge chiaramente come le tematiche cosiddette femminili – il part-time, i congedi di maternità, la violenza sessuale – siano escluse dalla contrattazione ed esaminate in separata sede, principalmente nei Comitati per le Pari Opportunità (Beccalli e Meardi, 2002).

L'Italia vive una situazione in cui, nonostante l'aumento della presenza delle donne nel mercato del lavoro, e il grande lavoro fatto dalle donne e dalle loro organizzazioni nel sindacato per individuare e sostenere i bisogni e le richieste delle lavoratrici, vi è ancora, da parte delle istituzioni coinvolte nella contrattazione collettiva, una sostanziale indifferenza e un disimpegno nei confronti dei temi connessi all'eguaglianza e alle pari opportunità (Bergamaschi, 1999).

Queste pratiche di coinvolgimento e d'inclusione messe a punto dalle donne non sarebbero state in grado di scalfire le pratiche e i valori sottesi alla contrattazione che ruotano intorno al principio della parità di trattamento, modellato sulla figura del lavoratore maschio (Bergamaschi, 1997; 1999).

Bergamaschi rileva come persistano pratiche di discriminazione di genere anche nella negoziazione con le parti sociali, legittimate da una cultura che riproduce un modello di eguaglianza che è nei fatti *uguaglianza*, negazione della diversità, e un principio di universalismo dei diritti che si riferisce ad un soggetto neutrale che di fatto non esiste.

In un contesto come questo la presenza e le rivendicazioni che provengono da dentro, ma anche da fuori al sindacato possono avere un ruolo importante nell'influenzare l'applicazione di buone pratiche nella contrattazione collettiva. Ciò detto, stante la difficoltà di raccogliere dati quantitativi sulla presenza effettiva delle donne ai tavoli della contrattazione, è difficile stimare effettivamente l'entità di questa influenza (Bergamaschi, 1999).

Se la presenza numerica delle donne è ancora un elemento oscuro, nondimeno sembra chiara la difficoltà che le donne incontrano nel tentativo di integrare la rappresentazione dei loro bisogni e di rivoluzionare l'assetto della contrattazione. Infatti, anche laddove vi siano delle donne in posizione di *leadership*, il successo nell'implementare politiche di parità sembra dipendere da molteplici fattori che vanno aldilà della mera presenza numerica, come la motivazione, l'abilità di sopportare la pressione e l'isolamento e di creare reti di sostegno, la capacità di superare le pratiche di contrattazione consolidate (Bergamaschi, 1999).

Un'altra difficoltà nella contrattazione viene dal fatto che le donne non costituiscono un gruppo omogeneo *per se*, ma incarnano differenze e divisioni socialmente e storicamente determinate. Non esiste quindi una voce unica delle donne ma più voci, non tutte con la stessa forza. Poco o nulla, infatti, ritroviamo in letteratura a proposito dell'esistenza di differenze d'interessi tra le donne stesse, se non qualche auspicio che la ricerca si orienti verso i temi che in altri ambiti sono stati definiti della diversità (Beccalli e Meardi, 2002). Concludendo, abbiamo visto che anche nel caso italiano la letteratura ha privilegiato quasi unicamente l'esperienza femminile senza problematizzare la relazione tra i generi. Questa riflessione ci porta direttamente alla conclusione del capitolo, dove cercherò di riprendere gli spunti emersi e di esporre quelli che sono mio avviso i limiti principali della letteratura sul *genere* e le organizzazioni sindacali.

Considerazioni conclusive

In questa rassegna ho cercato di illustrare le direzioni che il dibattito sul genere e le organizzazioni sindacali ha preso negli ultimi trent'anni, quando la questione è venuta

alla ribalta in modo analogo a quanto avvenuto nell'ambito degli *organizational studies* (Acker, 1990).

È tuttavia evidente come la maggior parte dei lavori che ho presentato in queste pagine non abbiano indagato il *genere*, ma abbiano invece concentrato la loro attenzione quasi esclusivamente sulle donne, nonostante i moniti provenienti da più parti riguardo al pericolo di considerarle un gruppo omogeneo e portatore d'interessi comuni (Briskin, 1993), ignorando quasi del tutto la (le) forme di maschilità presenti nell'organizzazione.

Anche se negli ultimi anni diversi studi hanno guardato agli altri gruppi minoritari all'interno dei sindacati, come gay, lesbiche, disabili, minoranze etniche, e alcuni hanno problematizzato l'esistenza di diverse forme di femminilità, risulta invece ancora assente il discorso sulla *maschilità*. Il rischio è dunque ancora quello di ricadere nell'errore di attribuire un genere *solo* alle donne, scivolando verso letture deterministe del genere come destino biologico.

Parlare di genere significa invece parlare di maschilità e femminilità e di come queste interagiscono all'interno dei rapporti di potere. Come vedremo nel capitolo seguente, il genere è una pratica sociale che posiziona uomini e donne in contesti di potere asimmetrico (Bruni, Gherardi e Poggio, 2000), un posizionamento di tipo relazionale, costruito e negoziato continuamente nelle pratiche quotidiane di interazione con gli altri (West e Zimmerman, 1987).

In questa prospettiva è fondamentale il lavoro di Connell (1995), che ha descritto le organizzazioni sindacali come l'istituzionalizzazione di una forma di maschilità, la *maschilità operaia*, organizzata sull'attività lavorativa, la capacità salariale personale, le abilità meccaniche, il patriarcato domestico e la solidarietà combattiva tra gli operai (Connell, 1995).

Questa maschilità si è affermata come maschilità *egemone*, ovvero una “configurazione della prassi di genere che incarna la risposta, in quel dato momento accettata, al problema della legittimità del patriarcato, e che garantisce la posizione dominante degli uomini e la subordinazione delle donne” (Connell, 1995; pag. 68, *trad. it.*) La maschilità egemone nel sindacato è divenuta in questo modo invisibile, rendendo il modello del sindacalista maschile universalizzato e privo di genere.

Nella letteratura discussa in questo capitolo abbiamo visto come questa forma di maschilità abbia discriminato le donne e altri gruppi minoritari (Briskin, 1993, 1999; Colgan e Ledwith, 2002), mentre invece è mancato completamente uno sguardo sulle *altre* forme di maschilità che possono essere osteggiate, nascoste, al pari delle dimensioni

della femminilità, come ad esempio nel caso di tutti quei lavoratori che non rientrano nel modello del *male breadwinner* (Connell, 1995). Ignorare le dimensioni della maschilità significa quindi non problematizzare e comprendere fino in fondo i rapporti di potere che regolano le pratiche dell'agire sindacale.

Anche in Italia abbiamo visto manca una riflessione sistematica sulla questione di genere nel sindacato: i lavori esistenti, infatti, hanno articolato lo specifico punto di vista delle donne giustificando questa scelta col fatto che, nella storia sindacale, le donne siano state discriminate, benché numerose (Beccalli, 2002; Biadene e Piazza, 1994; Biancheri, 2003).

Quello che mi propongo di fare in questo lavoro è analizzare il sindacato italiano in una effettiva ottica di *genere*, comprendendo le forme di femminilità e di maschilità frutto di negoziazione e interdipendenza quotidiane, praticate e prodotte nei discorsi organizzativi e incarnate nelle relazioni di potere.

2. MASCHILE E FEMMINILE NELLE ORGANIZZAZIONI

Introduzione

Nel capitolo precedente ho proposto una mappatura degli studi che, nell'ambito della sociologia del lavoro e delle relazioni industriali, hanno affrontato il tema del rapporto tra genere e organizzazioni, evidenziando la prevalenza di un approccio focalizzato soprattutto sull'esperienza o sul punto di vista delle donne nelle organizzazioni sindacali (*women and unions literature*).

L'assenza di una riflessione sulla maschilità e la visione dicotomica del genere prevalente in questa letteratura mi hanno indotta a dedicare questo secondo capitolo ad un approfondimento degli studi di genere, in particolare quelli condotti all'interno degli *organization studies*, partendo dalla convinzione che questa letteratura possa offrire utili chiavi di lettura per affrontare il tema oggetto di questa tesi. Il capitolo prende quindi in esame le prospettive teoriche che hanno indagato la costruzione del genere nelle organizzazioni, scenario a partire dal quale cercherò di muovermi per analizzare i dati provenienti dalla ricerca che ho condotto sul campo.

Oggetto di questa ricerca sono le pratiche di maschilità e femminilità nelle organizzazioni sindacali. Le organizzazioni sindacali hanno storicamente incarnato e rappresentato la maschilità operaia, organizzata sull'attività lavorativa, la capacità salariale personale, le abilità meccaniche, e la solidarietà combattiva tra gli operai e il patriarcato domestico (Connell, 1995).

Un modello di maschilità che si è affermato come egemone, garantendo all'interno di queste organizzazioni "la posizione dominante degli uomini e la subordinazione delle donne" (Connell, 1995: 68, *trad. it.*). Di fatto questa egemonia è stata accolta e riprodotta nella letteratura sociologica ed è stata problematizzata solo in anni recenti, quando

diverse studiose di relazioni industriali e di organizzazioni hanno svelato le disuguaglianze e le discriminazioni nei confronti delle donne e di altri gruppi minoritari, mascherate dalla presunta neutralità nei confronti della dimensione di genere (Briskin, 1993, 1999; Colgan e Ledwith, 2002).

Spesso in questi lavori è tuttavia prevalsa la visione di un femminile contrapposto a un maschile dominante ed egemone: secondo l'approccio che adotto nel mio lavoro, in un'organizzazione convivono, invece, molteplici forme di maschilità e femminilità, non necessariamente portatrici di un interesse comune (Gherardi, 1995). In organizzazioni come quelle sindacali ci possono essere infatti forti divisioni per classe, subcultura politica (Zan, 1992), senza dimenticare le differenze d'età, etniche, di scolarizzazione, di orientamento sessuale (Calás e Smircich, 2009).

Quello che mi propongo di fare in questo capitolo quindi è illustrare le prospettive teoriche che sostengono la necessità di studiare il genere nelle organizzazioni sindacali, considerando le diverse forme di femminilità e di maschilità praticate e prodotte nei contesti e nei discorsi organizzativi.

Nei prossimi paragrafi cercherò di dimostrare come pensare in termini di genere significhi superare la visione dicotomica e gerarchizzante di un maschile che è Uno e un femminile che è Altro, al fine di leggere l'interdipendenza e l'ambiguità della relazione di genere (Gherardi, 1995).

Dopo aver dato una definizione del concetto di genere, passerò in rassegna gli studi che hanno indagato le dimensioni *gendered* delle organizzazioni: maschilità e femminilità, cultura, sessualità ed estetica organizzativa, soffermandomi in particolare sulle organizzazioni *male-dominated*, in cui rientra il sindacato, oggetto della mia ricerca.

Nella parte conclusiva cercherò di argomentare come esplorare il genere nelle organizzazioni sindacali, mappare le esperienze di donne e uomini, così come leggere le culture organizzative in termini di valori, simboli e significati maschili e/o femminili consenta di fare emergere una pluralità di storie differenti (Alvesson e Billing, 1997).

2.1. Di cosa parliamo quando parliamo di genere

Credo sia importante prima di tutto chiarire a cosa mi riferisco in queste pagine quando uso il termine *genere*. L'antropologa Gayle Rubin (1975) è stata la prima ad introdurre l'espressione *sex-gender system* per definire l'insieme dei processi, rapporti e modalità di comportamento con i quali ogni società trasforma la sessualità biologica in un prodotto

dell'attività umana e organizza la divisione del lavoro tra uomini e donne (Piccone Stella e Saraceno, 1996). Rubin problematizza la costruzione sociale riferita all'appartenenza biologica ad un sesso piuttosto che all'altro, negando la possibilità di separare la condizione femminile da quella maschile e leggendole invece come prodotto di una dialettica costante. Il genere quindi *non* coincide con la condizione femminile, ma è il modo in cui storicamente e socialmente, in un certo contesto, si attribuiscono dei significati alle differenze biologiche e fenotipiche (Piccone Stella e Saraceno, 1996; Ruspini, 2009).

Pochi anni dopo, anche la storica Joan Scott (1986) sostiene l'uso del termine genere in alternativa a quelli di sesso e differenza sessuale, entrambi implicitamente informati di determinismo biologico, per introdurre una dimensione relazionale dove lo studio della donna è necessariamente quello dell'uomo (e viceversa), e dove il termine genere designa le relazioni sociali e i ruoli che sono culturalmente attribuiti a uomini e donne.

Il genere è quindi una categoria analitica che svela la dimensione dei rapporti di potere nei termini di controllo o accesso alle risorse materiali e simboliche (Scott, 1986), e allo stesso tempo è un mezzo per legittimare una delle fondamentali divisioni della società. West e Zimmerman, nel loro ormai classico articolo del 1987, hanno definito il genere come qualcosa che "si fa" (*doing gender*), non un attributo né una proprietà degli individui, ma un carattere emergente delle situazioni sociali, la realizzazione di una routine intrinseca alle interazioni quotidiane.

La riflessione di West e Zimmerman s'inserisce nella tradizione goffmaniana dell'interazionismo simbolico, secondo cui il genere si realizza nella pratica, attraverso un *gender display* (Goffman, 1976). Segue questo filone anche il lavoro dell'antropologa Kondo (1990), che ha condotto un interessante lavoro etnografico in un'industria giapponese, indagando le interrelazioni tra lavoro, identità e genere. Kondo è stata la prima ad analizzare il genere come 'performance' agita e discorsiva, anticipando il lavoro di Butler (1993) e Connell (1995).

Nei primi anni Novanta Butler (1990, 1993) ha definito il genere come una pratica che i soggetti mettono in atto performativamente attraverso il linguaggio, le azioni, le norme e le abitudini. La performance è un fare che costituisce un essere, un'attività che crea quello che descrive. La performatività è quindi il potere del discorso di produrre effetti attraverso la sua reiterazione (Poggio, 2006; Gherardi e Poggio, 2007).

Anche per Connell (1987, 1995) maschilità e femminilità non sono dimensioni essenziali, biologicamente determinate, ma processi di configurazione di pratiche che si svolgono nel

tempo, influenzati dalle relazioni di potere (la subordinazione delle donne agli uomini), dai rapporti di produzione (la divisione del lavoro con le sue conseguenze in termini economici) e dalla *cathexis* (il desiderio sessuale e il coinvolgimento emotivo).

La definizione di genere quindi si è progressivamente spostata da una visione determinista e binaria ai più complessi e dinamici *gendering processes*, in altre parole le modalità con cui il genere è continuamente ridefinito e negoziato nelle pratiche di interazione quotidiana tra gli individui (Poggio, 2006).

2.2. Le teorie femministe e gli studi organizzativi

Dopo aver brevemente ripercorso la storia del concetto di genere, vorrei ora richiamare e approfondire il dibattito che, dai primi anni Novanta, ha fatto proprio e utilizzato questo concetto per dare spiegazione delle asimmetrie che contraddistinguono le esperienze delle donne e degli uomini in ambito organizzativo.

Prima di introdurre il *frame* teorico in cui il mio lavoro si vuole inserire, credo sia utile presentare una breve panoramica dei contributi della teoria femminista agli studi organizzativi, per mettere in luce come le varie letture del *sex-gender system* si siano tradotte in diverse elaborazioni della relazione tra genere e organizzazioni (Gherardi, 2003). In base alla classificazione di Calás e Smircich (1996, 2006, 2009), nell'ambito delle teorie femministe possiamo distinguere:

- la teoria *liberal*, in base alla quale le donne devono combattere per raggiungere pari opportunità ed equità di trattamento con gli uomini (*gender justice*); in ambito organizzativo, questa teoria si è tradotta in filoni come quello del *women-in-management*, cui scopo è dimostrare che le donne sono in grado di soddisfare i bisogni organizzativi tanto quanto gli uomini;
- la teoria *radical*, che denuncia la subordinazione femminile e definisce il genere come un sistema di dominazione maschile, principio fondante della società patriarcale. Le pratiche femministe radicali dell'autocoscienza e del separatismo si sono tradotte nello studio di organizzazioni alternative che riflettono i valori

femministi, destrutturate e degerarchizzate, e nella produzione di lavori e teorie centrati sulle donne e sull'esperienza femminile³;

- la teoria *psicoanalitica*, centrata sulle differenze in termini di sviluppo psicosessuale e identitario; alcune teorie organizzative hanno spiegato il perché di fenomeni come la passività, la paura, l'ambivalenza verso la carriera e il successo delle donne, esaltando la differenza femminile come possibile risorsa organizzativa in termini di apprendimento, gestione, capacità relazionale, sensibilità ed empatia;
- la teoria *marxista* propone invece una lettura basata sulla doppia oppressione femminile sulla base della classe (capitalismo) e del sesso (patriarcato); nelle organizzazioni l'oggetto di analisi diventa quindi la costruzione dell'identità attraverso pratiche sociali come il lavoro e la relazione tra potere, patriarcato e capitalismo;
- la teoria *socialista* spiega oppressione e segregazione in base al concorso di fattori quali il genere, la razza, la classe e l'orientamento sessuale; quando il movimento femminista teorizza la differenza tra le donne e l'oppressione di alcune donne da parte di altre, si trasmette anche in ambito organizzativo la consapevolezza che il genere ha origine nelle aspettative sociali e interagisce con le regole e pratiche organizzative attraverso simboli, immagini e ideologie che legittimano le differenze e diseguaglianze di genere;
- le teorie *post-strutturaliste* e *postmoderne* problematizzano la valenza delle grandi meta-narrazioni e la possibilità di una conoscenza oggettiva, teorizzando che non esiste realtà al di fuori della sua rappresentazione nel linguaggio. In ambito organizzativo, Calás e Smircich (1992a, 1992b) hanno fatto propria la centralità del discorso nel riprodurre il potere e l'egemonia e hanno introdotto la metafora del 'riscrivere' come strumento per esaminare cosa è verità e (come si fa) conoscenza in ambito organizzativo;
- le teorie *postcoloniali* hanno il merito di decentrare ed evidenziare l'egemonia bianca e occidentale nella teoria femminista, ponendo anche all'interno degli studi

³ Ne sono esempio i molti lavori condotti in ambito sindacale che si sono focalizzati sulle forme di organizzazione separata, sui modi delle donne di subire o resistere ai modelli organizzativi, e sul loro essere potenziali agenti di cambiamento organizzativo (Briskin e McDermott, 1993; Biadene e Piazza, 1994).

organizzativi il problema di una nuova soggettività, quella delle donne del cosiddetto Terzo Mondo.

Dal punto di vista epistemologico, queste teorie possono essere ricondotte a tre principali posizioni: l'empirismo femminista (che implica studiare in cosa e come gli uomini sono diversi dalle donne, con metodi prevalentemente qualitativi); la *feminist standpoint* (che sottolinea l'importanza di studiare la situazione e l'esperienza femminile, esaltando in ottica emancipativa le capacità, abilità e risorse che la contraddistinguono) e il femminismo post-strutturalista (che riflette criticamente su come le nozioni di genere, maschile e femminile sono ri/costruite) (Harding, 1987; Calás e Smircich, 2009).

Gherardi (1995, 2003) distingue tra epistemologie della *woman's standpoint* e della *positionality*. La prima fa riferimento a una visione che attribuisce il primato al punto di vista situato nell'esperienza femminile, che si fa denominatore comune tra le donne; la seconda indica la svolta epistemologica postmoderna dei *gender studies*, per cui al centro dell'attenzione si trovano le relazioni. Gherardi ha ripreso il concetto di *positioning* introdotto da Davies e Harré (1990) per definire il processo discorsivo tramite il quale i sé si situano nelle conversazioni e partecipano alla produzione congiunta di una trama.

Questa premessa mi consente di delineare qual è il frame teorico ed epistemologico in cui questo studio vuole inserirsi: le teorie post-strutturaliste ed in particolare l'epistemologia della *positionality*, che mi permettono di definire il genere come la costruzione del maschile e del femminile attraverso pratiche discorsive e materiali e processi relazionali in cui i significati di genere sono progressivamente e dinamicamente performati, negoziati, istituzionalizzati.

2.2.1. Genere e organizzazione

Entriamo ora nel dettaglio del frame teorico di riferimento e vediamo come la categoria di *genere* è stata applicata allo studio delle organizzazioni a partire dagli anni Novanta e fino alle più recenti formulazioni in ambito post-strutturalista.

Joan Acker (1990), tra le prime a contribuire a questo dibattito, definisce il genere come principio costitutivo dell'organizzare e sostiene la necessità di lavorare a una teoria sistematica del genere e delle organizzazioni. Le organizzazioni infatti non sono *neutre*, ma producono e modellano: la divisione del lavoro e del potere tra uomini e donne; i simboli e le immagini che spiegano, rinforzano o si oppongono a tale divisione; le

interazioni tra uomo/donna, uomo/uomo e donna/donna; l'identità individuale (il modo di vestire, il linguaggio, in altre parole le modalità di presentazione del sé), e le strutture sociali, tra cui le logiche organizzative (Acker, 1990).

Negli stessi anni Gherardi indaga come le persone fanno genere nelle organizzazioni, mentre lavorano, ma anche come le organizzazioni stesse fanno genere (Gherardi, 1994, 1995). Le organizzazioni esprimono un *ordine simbolico* che fonda un sistema di diseguaglianze secondo le linee di genere: luoghi femminili e maschili, occupazioni segregate, differenze di status, potere e conoscenza.

Le organizzazioni vivono però una situazione di *liminalità*, dove il genere è costruito attraverso processi organizzativi situati e dinamici (Gherardi, 1995). Il *practicing gender* infatti è un fenomeno mobile, agito velocemente e direzionalmente (nel tempo) e (spesso) irriflessivamente, ovvero è informato di una consapevolezza liminale (Martin, 2003). Martin identifica due dinamiche che stanno alla base delle specificità di genere nelle organizzazioni: il *practicing gender*, i processi dinamici concreti, situati, di costruzione della maschilità e della femminilità, e le *gendering practices*, l'insieme delle attività culturalmente, discorsivamente e fisicamente disponibili per essere praticate nei contesti sociali. Praticare, fare, mostrare, asserire, narrare, performare il genere nelle organizzazioni è raramente guidato dalla riflessione ma ciò non toglie che avvenga sistematicamente, in interazioni incarnate e radicate nelle competenze e conoscenze pratiche condivise (Martin, 2003, 2004, 2005).

Mentre, infatti, l'analisi del *doing gender* implica un focus sull'agire deliberato, il *practicing gender* è il prodotto di azioni sia volontarie sia involontarie, non intenzionali (Martin 2005). Secondo l'autrice, anzi, le pratiche di genere che non sono il risultato di riflessione o intenzione sono più frequenti di quelle agite intenzionalmente.

Il genere è pratica materiale, interattiva ma anche discorsiva (Bruni Gherardi e Poggio, 2005). Adottare l'approccio della *positionality* presuppone infatti "un ordine discorsivo dove le relazioni di genere sono il prodotto di pratiche conversazionali [...] del modo in cui la gente produce attivamente realtà sociali e psicologiche" (Gherardi, 1995: 126 *trad. it.*).

Nelle organizzazioni l'identità di genere è quindi prodotta discorsivamente, laddove il *discorso*, da micro - modalità comunicativa individuale, interazione mondana, forma organizzativa – diventa macro, narrazione sociale (Gherardi e Poggio, 2007).

La complementarietà di questi livelli ha permesso a Gherardi e Poggio (2007) di individuare diversi livelli di produzione discorsiva del genere e delle organizzazioni: nei

testi che uomini e donne producono riguardo a un evento organizzativo, nella costruzione condivisa della cultura organizzativa e nel discorso istituzionale che norma le relazioni di genere tra uomini e donne.

Studiare il genere nelle organizzazioni non significa quindi studiare (solo) uomini e/o donne, ma guardare alla costruzione del genere nelle pratiche organizzative, siano esse materiali o discorsive (Alvesson e Billing, 1992).

2.3. Maschile, femminile e ordine simbolico di genere

Nel paragrafo precedente ho presentato le posizioni che sostengono come essere uomini e donne nelle organizzazioni sia il risultato di un processo simbolico dinamico e situato. La definizione di genere cui si fa riferimento è infatti una concezione relazionale che rifiuta il dualismo tra maschile e femminile ed esprime un progetto di problematizzazione e decostruzione delle categorie che prevedono solo due tipi di esperienze (Gherardi, 1995). Maschile e femminile non sono quindi dimensioni biologiche e definite, ma processi di configurazione di *pratiche* che si svolgono nel tempo (Connell, 1987, 1995).

Centrale in questo senso è il concetto di maschilità egemone, introdotto in un articolo di Carrigan, Connell e Lee del 1985, e di cui Connell ha dato una definizione compiuta nel 1995. La maschilità egemone è una “configurazione della prassi di genere che incarna la risposta, in quel dato momento accettata, al problema della legittimità del patriarcato, e che garantisce la posizione dominante degli uomini e la subordinazione delle donne” (Connell, 1995: 68, *trad. it.*). La maschilità egemone non corrisponde alla normalità, ma è normativa. Incarnando “la modalità corrente più onorata di essere un uomo, richiede a tutti gli altri uomini di posizionarsi rispetto ad essa, e legittima ideologicamente la subordinazione globale delle donne agli uomini” (Connell e Messerschmidt, 2005: 832, *trad. mia*). Tre sono le dimensioni lungo le quali si afferma come egemonica una certa forma di maschilità (Carrigan *et al.*, 1985):

- le *relazioni di potere*, il principio che disciplina la subordinazione delle donne agli uomini e di alcuni gruppi di uomini rispetto ad altri;
- i *rapporti di produzione*, determinati dalla divisione di genere del lavoro, da cui ne consegue la definizione di alcune professioni come più maschili di altre (il

manager, l'ingegnere, il sindacalista) e conseguenze diseguali in termini economici (di incentivo per alcuni e di discriminazione verso altri);

- la *cathexis*, i modelli dominanti di desiderio e pratica sessuale; come vedremo più nel dettaglio parlando di sessualità organizzativa, la maschilità egemone norma e istituzionalizza le relazioni (etero)sessuali tra gli attori organizzativi.

Il concetto gramsciano di egemonia che Connell adotta implica una dimensione relazionale nell'esercizio del potere, quindi l'esistenza di altre forme di maschilità alternative ma culturalmente subordinate. L'egemonia descrive inoltre relazioni di genere storicizzate e soggette a cambiamento: è possibile che vi siano, infatti, degli scontri e che si affermino nuove forme di maschilità (Connell, 1995, Connell e Messerschmidt, 2005).

Il lavoro di Connell, ha influenzato molti/e tra coloro che studiano la costruzione della femminilità e della maschilità nelle organizzazioni lavorative (Dellinger e Williams, 2002; Martin, 2001, Wharton, Rotolo e Bird, 2000). Oggetto di ricerca e discussione del filone di studi sulla maschilità organizzativa, in particolare, sono i processi istituzionali produttivi e organizzativi che sottostanno alla formazione *delle* maschilità (Bruni Gherardi e Poggio, 2000). Numerosi studi hanno individuato *pattern* di maschilità in diverse situazioni organizzative e istituzionali (Alvesson e Billing, 1992). Collinson e Hearn (1994), ad esempio, descrivono cinque forme: autoritarismo, paternalismo, imprenditorialità, carrierismo e informalismo.

I concetti di maschilità e femminilità non possono tuttavia essere compresi separatamente. Connell individua una forma di femminilità che corrisponde a quella egemone di maschilità che definisce *enfaticizzata* (Connell, 1986; Connell e Messerschmidt, 2005), un concetto che focalizza le forme di femminilità condiscendenti con il patriarcato e quindi culturalmente più valorizzate: la madre, la compagna di scuola, la fidanzata, la moglie, la lavoratrice .

Questo costrutto teorico ha però riscosso scarso interesse accademico (Connell e Messerschmidt, 2005). Anche in ambito organizzativo, sono pochi gli studi che hanno indagato il ruolo della femminilità enfaticizzata e la relazione tra questa e le altre forme di femminilità alternative e non legittimate dalla maschilità egemone (Gusmano, 2009).

Uno dei contributi che ha studiato le alleanze tra forme diverse di maschilità e femminilità nelle organizzazioni è di Gherardi (1995), che usa la metafora delle *nozze alchemiche* per esplorare i legami tra gli archetipi di femminilità e quelli di maschilità. Le figure archetipiche sono quelle delle dee vergini, da un lato, e quelle delle dee vulnerabili,

dall'altro: Artemide, Atena e Vesta, le vergini, che hanno scelto un destino di separazione, identificazione o si sono appartate dagli uomini; Era, Demetra e Persefone, spinte invece dal desiderio di relazione, di essere compagna, madre e figlia, di ottenere approvazione, amore e attenzione. Archetipi che non vogliono incarnare modelli o stereotipi di personalità, ma fungere da espedienti interpretativi che consentono di evidenziare come maschilità e femminilità si costruiscano reciprocamente nelle organizzazioni e siano il prodotto d'interazioni (Gherardi, 1995). Se, infatti, i rapporti di genere sono contestualizzati, situati e attribuiscono un significato circoscritto a maschile e femminile entro ciascuna cultura organizzativa, sono sempre in relazione con gli archetipi che incarnano la differenza (Bruni Gherardi e Poggio, 2000). L'ordine simbolico di genere separa l'universo simbolico maschile da quello femminile, secondo un'opposizione che presume però un'interdipendenza gerarchica, una *différance* (Derrida, 1967) ovvero una differenza che è prodotto di tale interdipendenza e che pertanto è sia statica che processuale; come una danza, dove ciascuno dei due ballerini si posiziona e costruisce la propria identità di genere in relazione all'altro (Gherardi e Poggio, 2001).

2.3.1. Organizzazioni male-dominated

Le organizzazioni non sono né neutrali né universali, ma spesso arene o bastioni maschili. I giocatori *maschi*, infatti, riprendendo una metafora di Alvesson e Billing (1992), hanno inventato il gioco, le regole, e costruito l'arena in base alle loro capacità, interessi e specialità.

Illustrerò ora più nello specifico le caratteristiche di quelle organizzazioni che in letteratura sono state definite *male-dominated*, organizzazioni dove la soggettività maschile è data per scontata, così come tutte le risorse e i privilegi che appartengono alla posizione discorsiva maschile, a discapito delle forme di maschilità e femminilità non egemoniche (Bruni e Gherardi, 2001).

Per quanto riguarda i sindacati, abbiamo visto come sia lo stesso Connell a sostenere che essi rappresentano l'istituzionalizzazione di una forma di maschilità egemone, quella *operaia*, organizzata sull'attività lavorativa, la capacità salariale, le abilità meccaniche, il patriarcato domestico e la solidarietà combattiva tra gli operai (Connell, 1995). Una forma di maschilità che esalta la forza fisica e che spesso si esprime attraverso la volgarità verbale e lo scherzo a sfondo sessuale, di cui oggetto sono (ma non solo) le donne (Gherardi, 1995, Bruni Gherardi e Poggio, 2000).

In queste organizzazioni le donne hanno dovuto adeguarsi, giocando sul confine tra discriminazione e assimilazione (Biadene e Piazza, 1994), vittime di un ambiente ostile, discriminante, dove vigono stereotipi e pregiudizi che le dipingono come inadatte a ricoprire incarichi di responsabilità (Heery e Kelly, 1989). La letteratura testimonia che in queste organizzazioni le donne subiscono atteggiamenti che vanno dall'indifferenza alla svalutazione delle loro capacità, all'aperta ostilità. Alcune donne sperimenterebbero il maltrattamento e l'abuso sessuale, strumenti di controllo ed esclusione che costituiscono un ulteriore elemento per scoraggiarle ad intraprendere questa professione (Franzway, 2000).

La pretesa di neutralità e universalità in queste organizzazioni, infatti, è storicamente servita a celare pratiche di potere finalizzate a sopprimere e tacere non *il* genere, ma uno dei due (Gherardi, 1995): l'individuo *ideale* creato dalle organizzazioni a loro immagine e somiglianza (e viceversa) ha, infatti, un corpo maschile e una precisa identità maschile (Acker, 1990; Connell, 1995).

Nelle organizzazioni in cui domina una maschilità *egemone*, gli uomini agiscono in modo tale da *mobilizzare* questa maschilità (Connell, 1995; Martin, 2001). Nei contesti lavorativi analizzati da Martin (2001), ad esempio, gli uomini agiscono la loro maschilità cercando di distinguersi dagli altri, controllarli e/o ottenerne benefici (*contesting*) oppure unendosi ad altri uomini in modo tale da ottenere benefici per sé, gli altri o entrambi (*affiliating*). Queste performance possono essere dirette ad un pubblico di donne tanto quanto di altri uomini: anche se non sono sempre agite in modo del tutto cosciente, tuttavia determinano nell'audience un sentimento di esclusione (Martin, 2001).

Nelle organizzazioni *male-dominated*, Gherardi e Poggio (2001) individuano tre tipi di regole funzionali all'esclusione delle donne e alla costruzione di un soffitto di cristallo (Bombelli, 2000):

- le *condizioni necessarie*, che si applicano apparentemente sia a uomini che a donne ma che, invece, in un contesto non egualitario, si riflettono necessariamente in modo diverso nella vita di ciascuno;
- le *prescrizioni*, 'comportati come un uomo', che specificano le azioni necessarie affinché una donna raggiunga i propri obiettivi in un'organizzazione;
- le *tattiche* che le donne attuano per delimitare e difendere il proprio spazio.

Queste regole determinano una situazione di *doppio legame*: le donne si devono comportare come tali, accentuando la loro diversità rispetto alla cultura maschile, pena la disapprovazione dell'organizzazione, ma devono anche adeguarsi all'identità di genere della professione che svolgono. Le donne che entrano nei contesti organizzativi maschili sono costrette quindi a performare il ruolo di figura femminile accomodante e, contemporaneamente, in un gioco che Bruni e Gherardi (2001) definiscono *gender switching*, il ruolo professionale che è simbolicamente legato alla posizione maschile.

Le donne che sfidano questo simbolismo maschile si trovano di fronte una situazione di ambiguità che le costringe a sottoporsi a cerimoniali e lavori riparativi (Gherardi, 1994; Gherardi e Poggio, 2001). Il *cerimoniale* è il processo attraverso il quale il genere si ri/produce e trasmette nelle organizzazioni: gli individui attuano comportamenti e atteggiamenti appropriati e si aspettano che gli altri facciano lo stesso (Gherardi, 1994).

Attraverso tali cerimoniali, i soggetti celebrano la loro appartenenza all'ordine simbolico di genere, definito come la separazione tra ciò che è maschile e ciò che è femminile e (di solito) la supremazia del primo sul secondo. Ciò che permette di salvaguardare quest'ordine di fronte all'ingresso delle donne nelle organizzazioni è un lavoro di tipo riparativo che le stesse donne devono agire, accettando ruoli subordinati e segregati, dove siano enfatizzate la loro femminilità e capacità di cura (Gherardi e Poggio, 2001).

Uomini e donne quindi collaborano attivamente per rendere la presenza femminile discreta e il più possibile invisibile: è quella che possiamo definire la femminilità enfatizzata, condiscendente alla forma di maschilità dominante (Connell e Messerschmidt, 2005).

Un esempio interessante di rottura dell'ordine simbolico di genere ci viene dal lavoro di Gherardi e Poggio, *Donna per fortuna, uomo per destino* (2003), dove le autrici raccolgono e analizzano le narrazioni di donne che sono entrate in organizzazioni maschili sfidando sia il loro ruolo tradizionale, legato alla sfera del privato e della riproduzione e non a quella pubblica del lavoro, sia la tradizionale divisione del lavoro all'interno delle organizzazioni.

Come aveva già notato Kanter (1977) le donne che raggiungono queste posizioni svalutano sistematicamente le *altre* donne (quelle che non lavorano, le compagne e le mogli dei colleghi) e minimizzano i propri attributi di femminilità che vanno a confliggere con la cultura lavorativa maschile.

Si tratta quindi di donne che sfidano sia agli uomini che le altre donne, ponendosi sia al di qua che al di là dei confini di genere stabiliti dall'ordine simbolico dominante. Gherardi e Poggio (2003) individuano cinque tipi di sfide:

- *presenza simbolica*, ovvero la necessità di legittimare la propria presenza;
- *lotta*: donne che accettano di essere assimilate alla cultura maschile e che scelgono la contrapposizione, l'affermazione di sé;
- *avventura*, l'inseguimento di una meta impossibile;
- *affermazione*: crescita e realizzazione personale, non attraverso la lotta ma dimostrando di essere 'la donna giusta al momento giusto';
- *superamento delle differenze*: sfida tipica delle giovani donne con una visione meritocratica del mercato del lavoro, che esaltano le affinità con i propri colleghi e la differenza con le altre donne, le uniche responsabili del loro destino di marginalità.

Queste donne raccontano storie di pioniere, viaggiatrici in terra straniera, che di volta in volta sono posizionate discorsivamente in ruoli diversi: ospite, marginale, villeggiante, serpe in seno, nuova arrivata o intrusa (Gherardi, 1995). Si tratta di donne che, non senza difficoltà, entrano in un territorio marcato come maschile e devono conquistare la propria posizione sul campo, mostrando come nelle organizzazioni si possa fare genere in condizioni di liminalità, di attraversamento, di persistenza/cambiamento, e dove molto dipende da dove le persone posizionano se stesse e gli/le altre nel discorso (Gherardi, 1995). L'ordine simbolico delle organizzazioni è infatti in continuo mutamento, le pratiche sociali cambiano contribuendo a ridefinire il significato storico e situato del genere.

Abitare questo luogo liminale, attraversare i confini simbolici tra maschile e femminile può essere descritto come *doppia presenza*. Questo concetto è stato introdotto da alcune studiose femministe tra cui Balbo (1979) per descrivere la presenza simultanea del pubblico e del privato, della casa e del lavoro, del personale e del politico, ovvero "la presenza simbolica in un terreno liminale di attribuzione e riattribuzione di significati dove i confini tra gli universi simbolici del maschile e del femminile diventano fluidi e negoziabili" (Bruni e Gherardi, 2002: 25, *trad. mia*).

La doppia presenza può essere letta come una rottura dell'ordine simbolico ed uno stimolo all'elaborazione di nuove pratiche di genere, anche se, come abbiamo visto, sostenere la doppia presenza implica dover pagare la trasgressione con dei rimedi che garantiscano la stabilità e la coerenza interna dell'ordine simbolico su cui si regge l'organizzazione.

2.4. Culture di genere

Studiare la costruzione sociale ed organizzativa della/e maschilità e della/e femminilità può servire per esplorare numerosi aspetti della vita organizzativa, come la cultura, che non è neutra, come spesso si sostiene, bensì *gendered* (Acker, 1990).

Basti pensare a come, nell'immaginario comune, molti lavori e posizioni organizzative siano tradizionalmente associati agli uomini (di solito quelle più prestigiose), mentre altre, di supporto e/o subordinate, alle donne (infermiera, maestra, segretaria).

La divisione del lavoro avviene perché ciascun ruolo organizzativo, al di là delle sue caratteristiche oggettive, ha un'aura di genere, è associato cioè a un particolare simbolismo (maschile o femminile). Questo simbolismo è un fenomeno *culturale* profondo e persistente, e implica perciò un'analisi culturale (più che strutturale) della segregazione professionale nelle organizzazioni (Alvesson e Billing, 1992, 1997).

La cultura organizzativa è una rete di significati che sono dati per scontati, non problematizzati, prodotti nelle interazioni lavorative ed organizzative quotidiane (Gherardi, 1995). La cultura si esprime “nella progettazione dell'organizzazione e delle attività lavorative, negli artefatti e nei servizi, nell'architettura degli spazi e nelle tecnologie adottate, nei cerimoniali degli incontri e delle riunioni [...], nella filosofia aziendale, nel gergo, nello stile di vita e nel modo di mostrarsi dei suoi membri” (Strati, 1993: XI).

La connotazione di genere dei processi organizzativi è prodotta da attività che possono essere sia materiali che ideali (Gherardi, 1995). Parlare di cultura implica infatti parlare del livello dell'ideazione, pensieri e credenze, e degli aspetti non razionali, delle dimensioni parzialmente coscienti della vita sociale, inclusi gli aspetti emotivi (Alvesson e Billing, 1997): come uomini e donne acquisiscono, producono e riproducono simboli, credenze, schemi di comportamento legati all'appartenenza di genere (Gherardi e Poggio, 2001).

Una cultura organizzativa può essere studiata esaminando l'immagine, la rappresentazione che l'organizzazione dà di sé, analizzando le norme, i valori, il linguaggio, i miti, le metafore e le storie narrate, oppure le cerimonie, i simboli, gli artefatti, i riti e i tabù: la dimensione *estetica* dell'organizzare (Strati, 1999).

Mi soffermo qui in particolare su tre forme di produzione culturale che ritengo rilevanti per la mia analisi: eventi, oggetti materiali ed espressioni verbali (Alvesson e Billing, 1997).

Nel primo caso parliamo di *riti* o rituali, attività che prevedono determinati *pattern* di azioni informati di elementi simbolici ed espressivi. In ambito sindacale, basta pensare ai Congressi, agli scioperi, alle manifestazioni in celebrazione del Primo Maggio, eventi organizzativi fondanti che esprimono la cultura dell'organizzazione.

Gli oggetti, o meglio gli *artefatti culturali*, includono gli uffici, il logo, i vestiti. Questi sono particolarmente importanti quando si parla di genere: nei contesti organizzativi esistono dei codici (scritti o meno) che normano l'aspetto di donne e uomini, in particolare di coloro che occupano posizioni elevate nella gerarchia (Alvesson e Billing, 1997). Gherardi (1995) ad esempio ha notato come la lunghezza dei capelli di molte manager italiane fosse la stessa (media, né troppo femminile né troppo maschile), mentre Cockburn (1991:151) ha rilevato forti differenze in termini di comportamento e abbigliamento in una grande azienda, dove gli uomini erano una "massa di grigio" e le donne invece sembravano invece "un mazzo di fiori". Anche gli edifici e gli uffici sono informati di significati culturali (Strati, 1992), anche se si tratta di una dimensione ancora poco indagata per quanto riguarda gli aspetti legati al genere (Alvesson e Billing, 1997).

Il terzo elemento sono le *metafore organizzative*, i simboli verbali. Il simbolo è un artefatto, elemento non umano che trasforma un'aggregazione di persone in un collettivo: la metafora facilita e guida le interpretazioni, informa le azioni e modella le pratiche e le relazioni organizzative (Strati, 2004). Il simbolo è un elemento fondamentale in un'organizzazione, come quella sindacale, dove la dimensione identitaria collettiva è premessa necessaria dell'organizzazione stessa (Zan, 1992).

Tutti questi elementi, che potremmo definire *artefatti*, riguardano la dimensione estetica della cultura organizzativa. Gagliardi (1990, 1996) ha definito *pathos* la modalità di sentire e percepire la realtà organizzativa che trascende le facoltà cognitive, coinvolgendo direttamente i sensi, distinguendola dal *logos* (i principi) e dall'*ethos* (la morale). Gli artefatti organizzativi infatti sono creati allo scopo di generare una relazione sensuale ed

incarnata tra gli individui e l'organizzazione, determinando valori, azioni, credenze, modi di fare ed essere (Hancock e Tyler, 2005).

La socializzazione di genere, e quindi l'apprendimento di schemi di maschilità e femminilità, passa attraverso questi artefatti, che hanno un ruolo importante nella ri/produzione della discriminazione e dell'ineguaglianza di genere nelle organizzazioni (Alvesson e Billing, 1992). In un'organizzazione il livello di tolleranza della deviazione è spesso molto basso. Affinché un'organizzazione funzioni, infatti, le persone devono condividere un sistema di pensiero, valori e credenze e un aspetto il più possibile omogeneo e prevedibile: quello del maschio, bianco, eterosessuale, di estrazione sociale medio alta. Qualsiasi differenza, in termini di genere, colore, etnicità, educazione, classe, orientamento sessuale, può innescare pregiudizi e meccanismi di discriminazione (Alvesson e Billing, 1997).

2.4.1. Cathexis e sessualità

Un aspetto fondamentale della cultura organizzativa è la sessualità, che non è (solo) un fatto biologico o individuale, ma si esprime, performa e interpreta in base a precise norme organizzative (Acker, 1990; Alvesson e Billing, 1997).

Gherardi (1995) ha proposto la metafora del *contratto sessuale* per significare l'erotismo della dipendenza nelle organizzazioni. Il contratto è il mezzo con cui le organizzazioni stabiliscono le modalità di accesso alle diverse forme di sessualità ammesse. L'organizzazione, nel momento in cui un uomo o una donna ne entrano a far parte, acquisisce, entro certi limiti, il controllo sul loro corpo e sulla loro sessualità (Acker, 1990). Uno degli obiettivi principali delle organizzazioni è bandire i corpi e la sessualità in modo tale da controllare gli individui e le loro attività. Questo tentativo si è storicamente tradotto nell'esclusione delle *donne*, relegate nel luogo dell'attività (etero)sessuale legittima, la casa. Mentre i corpi femminili ne sono esclusi, l'immaginario sessuale maschile pervade il linguaggio e le metafore organizzative (Acker, 1990).

L'esibizione della sessualità è una componente fondamentale di alcune culture lavorative prevalentemente maschili, come quella operaia, e può degenerare nell'aggressione qualora la presenza femminile minacci l'identità maschile. Il disprezzo non riguarda solo la sessualità femminile, ma anche altre, in particolare quella omosessuale (Connell, 1995).

Nella vita organizzativa ci sono però diversi aspetti della sessualità da tenere in considerazione: le molestie, l'abuso, ma anche gli aspetti vitali del piacere e dell'attrazione sessuale (Alvesson e Billing, 1997).

La molestia sessuale di solito consiste in offese, *avances* indesiderate, richieste di favori sessuali, o altri atteggiamenti verbali e fisici che sono percepiti come sgradevoli e che possono essere sanzionati o scoraggiati (Alvesson e Billing, 1997). Se, infatti, il sessismo e l'offesa esplicita sono condannati nella maggior parte dei luoghi di lavoro, così non è per quelli che si producono in forme subdole, non riflessive, che per questo motivo vanno indagate e approfondite (Gherardi e Poggio, 2007).

Parlando di sessualità è difficile stabilire il margine tra ciò che è lecito e ciò che non lo è. Alcuni comportamenti, giochi e scherzi sono ammessi, come il rituale del *flirting*, che può venire favorito perché segnala la presenza di una dipendenza e di una distanza sociale precisa tra le parti in causa (Konecki, 1990). Scherzare, fare dell'umorismo o avvicinarsi ad un corpo femminile può costituire infatti una modalità per ribadire la dipendenza delle donne dal maschio, e allo stesso tempo alleggerire la gerarchia tra uomini che occupano posizioni diverse (Gherardi, 1995).

La sessualità organizzativa quindi non è solo molestia e aggressione, è anche piacere ed erotismo, pur se strettamente normati. Il concetto di sessualità organizzativa infatti “segnala una forma espressiva di sessualità che è diversa tanto da quella della sfera privata quanto da quella della sfera pubblica [...] è ammessa solo in ambiti e situazioni limitate, e sapere quando e come metterla in pratica è parte del comportamento competente all'interno dell'organizzazione” (Gherardi, 1995: 70, *trad. it.*).

Il tema della sessualità organizzativa ha riscosso un crescente interesse in anni recenti (Alvesson e Billing, 1997), mentre rimane ancora un tabù quello dell'*eterosessualità* organizzativa (Bruni, 2006). Ciò che spesso non viene problematizzato infatti è la presenza di un sistema egemonico di *cathexis* (Connell, 1995), una matrice eterosessuale (Butler, 1990), un insieme di relazioni eterosessuali organizzate e istituzionalizzate funzionali al mantenimento dell'egemonia e della prerogativa maschile ed eterosessuale sul desiderio e sulle pratiche sessuali organizzative.

I soggetti apprendono a incarnare e agire gli aspetti dell'identità professionale legati alla sessualità che sono considerati necessari ed appropriati in un particolare contesto lavorativo e organizzativo (Bruni e Gherardi, 2001). Ciò può voler dire, per donne e uomini, allinearsi a una serie di pratiche di maschilità che sono spesso eterosessuali.

Quindi non solo il genere, ma anche le pratiche sessuali sono prodotti organizzativi, appresi e agiti nei contesti e nelle modalità appropriate. La *cathexis* e l'eterosessualità obbligatoria, infatti, sono mobilitate attraverso pratiche linguistiche e relazionali che ordinano i corpi, i desideri, la sessualità, i simboli, i discorsi e gli artefatti all'interno di un sistema coerente (Bruni, 2006). La sessualità quindi si configura come fatto organizzativo, legame erotico tra potere, autorità, dipendenza e obbedienza (Gherardi, 1995).

2.4.2. Cittadinanza di genere nelle organizzazioni

Per analizzare come il genere e le relazioni di genere si prefigurino all'interno di ciascuna cultura organizzativa possiamo riprendere la metafora della cittadinanza di genere, definita come “quei comportamenti e quei gesti utili all'organizzazione che non possono né venire imposti sulla base dei doveri di ruolo né indotti dalla garanzia di una ricompensa contrattuale” (Bateman e Organ, 1983: 588, cit. in Gherardi, 1995). In base a questa metafora possiamo individuare diverse modalità di costruzione del genere nella cultura organizzativa (Gherardi, 2000):

- culture che pretendono di essere neutre e stabiliscono un regime basato sull'universalità e sulla negazione del genere delle persone che vi lavorano;
- culture che promettono eguaglianza di trattamento a parità di prestazione, basandosi sull'assunto che uomini e donne sono uguali;
- culture che valorizzano la specificità femminile come risorsa organizzativa e riproducono la dicotomia stereotipata tra maschile e femminile;
- culture che si ispirano al principio dell'emancipazione e attuano politiche di pari opportunità per le donne;
- culture che stabiliscono un regime di genere dove il lavoro delle donne è ausiliario a quello, primario, degli uomini;
- culture postmoderne che tentano di comprendere i continui cambiamenti nella definizione e nelle pratiche di genere.

In ogni cultura organizzativa possiamo assistere a processi di *undoing*, decostruzione, del genere⁴. Butler (2004) definisce il genere un prodotto non finito, instabile, un “ambito di azione individuale e collettiva che può e deve costantemente essere occupato e contestato da soggetti e pratiche a un tempo decostruttive e ri-costruttive” (Butler, 2004: 11, *trad. it.*). Deutsch (2007), riprendendo e riformulando il concetto di West e Zimmerman (1987), propone di studiare le interazioni sociali che riproducono le differenze di genere (*doing*), ma anche le situazioni che tentano di ridurle (*undoing*). Nella pratica ciò si traduce nell’esaminare *a)* quando e come le interazioni sociali sono meno *gendered*; *b)* le condizioni in cui il genere è meno rilevante nelle interazioni sociali; *c)* se tutte le relazioni rafforzano l’ineguaglianza; *d)* come i livelli istituzionali e interazionali possono collaborare per produrre cambiamento; *e)* l’interazione come luogo del cambiamento.

Le organizzazioni sono quindi un laboratorio dove il genere si negozia quotidianamente e dove è possibile pensare e praticare un attraversamento dei confini del maschile e del femminile, stare sulla soglia e negare la differenza dicotomica tra l’uno e l’altro (Gherardi, 1995, 2000).

Considerazioni conclusive

In questo capitolo ho tracciato un percorso attraverso alcune delle prospettive teoriche che hanno cercato di rendere conto della relazione tra genere e organizzazione.

Sono partita da una definizione di genere per passare ad una rassegna delle letture che sono state date del genere tra *feminist* e *organization studies*, cercando di evidenziare alcune criticità della *women standpoint* e di collocarmi in una posizione più decostruttivista e postmoderna, guardando al genere come pratica sociale e istituzione.

Ho quindi focalizzato l’attenzione sulla costruzione del genere nelle organizzazioni e preso in considerazione il dibattito sulle organizzazioni *male-dominated*, avvicinandomi così all’oggetto della mia indagine. Ho infine messo in evidenza due aspetti fondamentali delle organizzazioni, la cultura e la sessualità, cercando di decostruire la neutralità che è tradizionalmente stata attribuita ai contesti organizzativi.

Uno dei punti fondanti la mia analisi è che il genere è un concetto relazionale. Maschile e femminile non sono etichette che definiscono rispettivamente uomini e donne ma pratiche

⁴ Sarebbe riduttivo pensare che a ciascun’organizzazione corrisponda uno e un solo tipo di cultura di genere: le culture di genere, infatti, sono situate, storicizzate e soggette a cambiamento.

che possono essere agite indifferentemente dall'uno o l'altro, risultato di posizionamenti discorsivi che non si possono comprendere se non reciprocamente (Alvesson e Billing, 1997). Si tratta di pratiche situate, culturalmente e storicamente determinate: fare ricerca sul genere significa individuare configurazioni situate e storicizzate, passibili di negoziazione e cambiamento (Butler, 2004; Deutsch, 2007).

In relazione ai sindacati, che sono organizzazioni tradizionalmente maschili, ma dove sostanzialmente la maschilità non è mai stata problematizzata (Beccalli, 1986; Biadene e Piazza, 1994), questo approccio mi invita a superare la visione dicotomica e gerarchizzata del genere e quindi a non privilegiare né l'una né l'altra esperienza, ma a guardare come il maschile e femminile si costruiscono reciprocamente nella vita organizzativa.

I sindacati sono descritti in letteratura come organizzazioni radicate in una forma di maschilità (operaia), che si è retta su una rigida separazione tra pubblico e privato, sulla discriminazione delle donne e sull'uso di una sessualità volgare e aggressiva come arma di difesa identitaria. Pur riconoscendo a questi studi il merito di aver problematizzato la pretesa di neutralità e universalità di queste organizzazioni, che, di fatto, tace e nasconde le identità diverse da quella dominante, credo che sia oggi opportuno superare analisi e paradigmi della *women and unions literature* e abbracciare una visione negoziale e interattiva del genere, dove maschilità e femminilità sono il risultato di processi situati e dinamici quotidiani. Soggettività e identità si costruiscono, infatti, linguisticamente, storicamente e politicamente, e sono flessibili e multiple (Calás e Smircich, 2009); questa posizione epistemologica mi permette di ipotizzare che vi siano nelle organizzazioni sindacali altre forme di maschilità e femminilità, non egemoni e non ancora indagate.

In anni recenti, infatti, i sindacati sono passati attraverso processi come la femminilizzazione del mercato del lavoro, la fine del fordismo e del sistema fabbrica, nonché l'immissione di forza lavoro migrante (Accornero, 1992; Reyneri, 2005). Senza dimenticare che queste organizzazioni si sono dotate di norme antidiscriminatorie e di pratiche di pari opportunità negli organismi decisionali. Cambiamenti che potrebbero aver intaccato (*undoing*) la tradizionale cultura di genere di queste organizzazioni.

Per far emergere le esperienze di donne e uomini e leggere le culture organizzative in termini di valori, simboli e significati maschili e/o femminili, oggetto della mia analisi saranno i discorsi, le narrazioni, dove i soggetti si posizionano, giocano tra le loro identità di genere, classe, culturali, etniche, sessuali, e dove si annidano le resistenze alla cultura organizzativa. Ma anche gli artefatti e i simboli, che nelle organizzazioni sindacali sono molto potenti, in quanto sostengono e veicolano la cultura organizzativa e sono funzionali

alla creazione di un'identità collettiva. La sessualità, infine, elemento identitario forte delle radici operaie di queste organizzazioni, che però abbiamo visto non è solo molestia e aggressione, ma può essere anche gioco e piacere.

3. IL CONTESTO DELLA RICERCA E LA METODOLOGIA

Introduzione

In questo capitolo presenterò le ragioni per cui ho scelto di fare della CGIL, Confederazione Generale Italiana del Lavoro, l'oggetto della mia ricerca. Spiegherò perché ho scelto questa tra le organizzazioni sindacali presenti nel panorama italiano, ne ripercorrerò brevemente la storia, ne descriverò la struttura organizzativa e cercherò di contestualizzarla nell'ambito geografico in cui ho condotto l'indagine. Nella seconda parte del capitolo entrerò nel dettaglio delle scelte metodologiche che hanno guidato il mio lavoro di ricerca.

Comincio dai perché di questa scelta. La CGIL è stata la prima - se non una delle prime - organizzazioni politiche in Italia ad aver introdotto, negli anni Novanta, una norma statutaria antidiscriminazione e a promuovere, in alcune realtà locali, una serie di azioni positive volte a riequilibrare la presenza di uomini e donne all'interno delle strutture e degli organismi dirigenziali (Pari e Dispari, 2003; Cristini, 2005). Tuttavia, l'esperienza diretta e la letteratura disponibile mi portano a dire che, pur contraddistinguendosi da altre sigle, anche questa organizzazione si caratterizza per il permanere di rilevanti asimmetrie rispetto al genere, per lo meno nei termini di presenza numerica negli organismi dirigenti ed egemonia culturale e politica.

Parlo di esperienza perché io stessa in passato ho aderito a questa organizzazione, dapprima come semplice iscritta, in un secondo momento con compiti più operativi in una particolare organizzazione della CGIL, nata per rispondere alla crescente precarizzazione del mercato del lavoro, la NIDIL (Nuove Identità di Lavoro). Nella NIDIL ho fatto parte degli organi direttivi della provincia in cui allora risiedevo, ho partecipato e in alcune occasioni collaborato all'organizzazione di manifestazioni, scioperi, congressi, redatto

volantini, sottoscritto tessere, ascoltato lavoratori e lavoratrici che si rivolgevano allo sportello per avere un supporto sulla situazione contrattuale.

Quando mi sono iscritta per la prima volta, nel 2005, la questione delle cosiddette quote – la presenza di un certo numero di donne negli organismi dirigenti, vincolata dalla norma statutaria – sembrava già in buona parte assimilata dall'organizzazione, e il numero delle donne attive a livelli apicali era in aumento. Io stessa probabilmente sono stata sostenuta dal sistema delle quote, anche se allora non me ne rendevo conto, così come non mi sono resa conto di vivere una situazione potenzialmente discriminatoria. Frequentavo ancora l'università, potevo gestire in autonomia il mio tempo e non mi pesavano le riunioni che si svolgevano regolarmente nel tardo pomeriggio, a volte fino a sera, gli spostamenti, la rinuncia al tempo libero dei fine settimana.

Solo quando mi sono avvicinata alle teorie e ai movimenti femministi, dentro e fuori il sindacato, e ho intrapreso il percorso del dottorato di ricerca, accostandomi allo studio del rapporto tra *genere* e *organizzazioni* ho cominciato a rendermi conto che l'organizzazione a cui avevo aderito aveva storicamente discriminato le donne ed era uno dei luoghi di ri/produzione della subordinazione femminile e delle divisione del lavoro.

Per provare a dare un senso a quella che mi sembrava una contraddizione ho deciso di indagare la *cultura di genere* di questa organizzazione, e per farlo ho scelto di intervistare donne e uomini che in essa militano/lavorano. Per motivi di ordine metodologico, ho scelto di basare la mia indagine in una Camera del Lavoro di una regione diversa da quella in cui vivo.

Sugli aspetti metodologici del mio lavoro tornerò nei paragrafi successivi, mentre nel prossimo mi voglio concentrare sulla storia dell'organizzazione. Le principali fonti cui ho attinto per stendere questo capitolo sono volumi storiografici che raccontano la storia della CGIL, anche se è più corretto usare il termine plurale, *storie*, poiché negli ultimi anni la storiografia ufficiale si è arricchita di diversi lavori sulla storia delle donne nell'organizzazione (Lunadei *et al.*, 1999; Chianese, 2008).

Ho cercato inoltre di raccontare l'organizzazione attraverso alcune delle sue narrazioni ufficiali: lo Statuto e i documenti della Conferenza d'organizzazione, che riguardano il funzionamento organizzativo della CGIL, il Programma fondamentale e il Documento Congressuale, che contiene le linee di indirizzo politico, con una particolare attenzione a come e quale/i genere/i si narra in questi documenti.

3.1. CGIL, storia/e di una organizzazione sindacale

La CGIL è la più antica e numerosa organizzazione sindacale italiana⁵. CGIL sta per Confederazione Generale Italiana del Lavoro, una sigla che raccoglie una ventina di sindacati di categoria⁶. La Confederazione ha da poco compiuto cento anni, essendo nata nel 1906. La sua origine risale alle Società Operaie di Mutuo Soccorso e alle Camere del Lavoro; le prime, sulla scia delle *Bourses du travail* francesi, sono state fondate a Milano, Piacenza e Torino nel 1891.

Il congresso fondativo dell'organizzazione si svolge a Milano nell'ottobre del 1906. Il nome della confederazione era allora CGDL, Confederazione Generale del Lavoro. Nello stesso anno l'azienda Itala e la FIOM, la Federazione degli Operai e Impiegati Metallurgici, siglano un contratto - considerato il primo esempio di contrattazione collettiva in Italia - che riconosce formalmente le Commissioni Interne, le forme di rappresentanza operaia nei luoghi di lavoro (Pepe, 1996; Pepe *et al.*, 2003).

Con l'avvento di Mussolini e l'instaurazione del regime, dal 1926 i soli sindacati fascisti hanno la facoltà di stipulare contratti collettivi di lavoro, determinando la fine del sindacalismo libero (Pepe *et al.*, 2003). Il 2 ottobre 1925 viene stipulato il patto di Palazzo Vidoni, col quale la Confindustria e la Confederazione fascista si riconoscono vicendevolmente l'esclusiva rappresentanza degli industriali e dei lavoratori. Nell'aprile 1926 entra in vigore la legge sull'organizzazione sindacale, che ammette solo due sindacati (quello degli imprenditori e quello dei lavoratori) e vieta il ricorso allo sciopero e alle serrate. L'anno seguente La CGdL, nell'impossibilità di svolgere la sua azione legalmente, decide per lo scioglimento e si riorganizza clandestinamente, continuando a operare da Parigi, dove è riparato Bruno Buozzi, il suo Segretario Generale.

Nel 1944, nella Roma ancora occupata dai tedeschi, i rappresentanti dei socialisti, dei democristiani e dei comunisti siglano il Patto di Roma che fonda la CGIL e ne decida l'organizzazione in federazioni nazionali, provinciali e locali e Camere del Lavoro.

⁵ Ad oggi conta quasi sei milioni di iscritti, tra lavoratrici/lavoratori attive/i e pensionate/i. Per un dettaglio sui dati si rimanda al sito web dell'organizzazione <http://www.cgil.it/tesseramento/default.aspx>

⁶ Le Federazioni di categoria presenti sul territorio nazionale sono: la FILCAMS (Federazione Italiana Commercio, Alberghi, Mense e Servizi), la FILCTEM (Federazione Italiana Lavoratori Chimica Energia Tessile e manifatturiero), la FILLEA (Federazione Italiana dei Lavoratori del Legno, dell'Edilizia, delle industrie Affini ed estrattive), la FILT (Federazione Italiana Lavoratori dei Trasporti), la FILTEA (Federazione Italiana Lavoratori Tessili e dell'Abbigliamento), FIOM (Federazione Impiegati Operai Metallurgici), la FISAC (Federazione Italiana Sindacale Lavoratori Assicurazioni Credito), la FLAI (Federazione Lavoratori Agro Industria), la FLC (Federazione lavoratori della Conoscenza), la FP (Federazione Lavoratori della Funzione Pubblica), la NIDIL (Nuove Identità di Lavoro), la SILP (Sindacato Lavoratori di Polizia), la SLC (Sindacato Lavoratori della Comunicazione) e lo SPI (Sindacato Pensionati Italiani).

Il primo congresso della nuova organizzazione si svolge a Napoli nel 1945. Le tre correnti hanno lo stesso numero di rappresentanti all'interno degli organismi dirigenti, e la segreteria viene assunta da Bruno Buozzi (in rappresentanza della corrente socialista) Achille Grandi (per i democratico-cristiani) e Giuseppe di Vittorio (per i comunisti). Tuttavia, la corrente comunista rappresenta una posizione maggioritaria nel sindacato (Pepe *et al.*, 2003) e l'attentato al segretario del Partito Comunista Italiano Palmiro Togliatti, nel 1948, segna l'inizio delle tensioni che porteranno prima all'uscita della componente cattolica poi a quella di parte dei socialisti e dei repubblicani.

Nel 1950 nascono la CISL, la UIL e la CISNAL; la prima, di matrice cattolica, la seconda socialista mentre la terza si richiama ai principi del corporativismo fascista. In quell'anno il sindacalismo italiano assume il carattere "triplice" che lo contraddistingue ancora oggi (Ginsborg, 1989: 232).

Nel 1957 muore Giuseppe Di Vittorio, che fino allora era rimasto alla guida della CGIL. Di Vittorio è una figura chiave nella storia dell'organizzazione: amatissimo in vita e anche dopo la morte, la sua figura è stata riprodotta in migliaia di ritratti, manifesti, locandine, tessere sindacali, cartoncini simili a ex-voto; una figura mitologica, quasi magica, un'icona popolare (Ginex, 1997) che è stata rappresentata anche in una fiction televisiva, *Pane e libertà*, in cui Di Vittorio era interpretato da uno degli attori italiani emergenti più noti, Francesco Favino⁷.

Due anni prima della morte del suo leader, la CGIL vive uno dei momenti più critici della sua storia: la sconfitta alle elezioni della commissione interna della Fiat, che apre una fase di cambiamento nella strategia sindacale, l'autocritica (Ginsborg, 1989; Pepe *et al.*, 2003), che porta al passaggio dalla contrattazione centralizzata alla contrattazione articolata, che prevede accordi settore per settore e azienda per azienda.

Diversi anni dopo, nel 1980, la Fiat è protagonista di un'altra sconfitta della CGIL, la "marcia dei 40.000", evento che chiude simbolicamente l'*autunno caldo*, la più grande stagione di azione collettiva nella storia della Repubblica (Ginsborg, 1989). Il movimento

⁷ A Di Vittorio è intitolata una Fondazione con sede a Roma, costituita per iniziativa della CGIL nel 1992 sotto la direzione del professor Adolfo Pepe e la Presidenza del Prof. Gino Giugni, con una missione prevalentemente storica di recensione e riordino degli Archivi delle strutture categoriali. Ha al suo attivo pubblicazioni riguardanti la storia di Camere del Lavoro e categorie. Gli scopi della Fondazione "sono la conoscenza, la divulgazione e l'approfondimento della storia della CGIL e del movimento operaio italiano ed europeo lo studio dell'evoluzione della ricerca economica, sociale e istituzionale, l'analisi delle articolazioni delle forme espressive della cultura, le problematiche della ricerca scientifica e della sostenibilità e dei saperi, il confronto tra i modelli di integrazione economica e sociale europea e i grandi temi della politica internazionale", <http://www.fondazionedivittorio.it/inside.asp?id=2>.

di protesta che attraverserà l'Italia e le democrazie occidentali nasce nel 1969 nelle università, nelle fabbriche per dilagare in tutta la società (Ginsborg, 1989). Nei luoghi di lavoro si affacciano nuove pratiche democratiche e spontanee di organizzazione: i Consigli di Fabbrica. Tuttavia, le organizzazioni sindacali non perderanno il loro seguito tra i lavoratori degli stabilimenti industriali, anzi saranno in grado di “cavalcare la tigre” dell'attivismo operaio e farsi protagonisti di quegli anni di lotte e conquiste (Ginsborg, 1989).

CGIL CISL e UIL, riunite a congresso nel 1969, mettono a punto piattaforme rivendicative che garantiscono e consolidano le conquiste dei lavoratori, e a partire dal 1970 legittimano i nuovi organismi nati spontaneamente nelle fabbriche (Accornero, 1992). In quello stesso anno entra in vigore la legge n. 300, lo Statuto dei Lavoratori. Il 1970 vede anche l'avvio di un percorso di unità sindacale, che si rende concreto, per i metalmeccanici, nel 1972, con la nascita della FLM, la Federazione dei Lavoratori Metalmeccanici.

Seguono gli Anni di Piombo, in cui il sindacato si schiera contro il terrorismo (Pepe *et. al.*, 2003) fino a venirne colpito direttamente: il mattino del 24 gennaio 1978 le Brigate Rosse uccidono Guido Rossa, operaio e delegato genovese della CGIL, mentre si reca a lavorare all'Italsider: Rossa aveva scoperto e denunciato un brigatista tra i suoi colleghi in fabbrica.

Gli Anni Settanta si chiudono con una rivincita degli imprenditori sul movimento operaio: nel 1980 la Fiat annuncia migliaia di licenziamenti e di casse integrazioni, in cui sono compresi tutti coloro che hanno partecipato alle lotte degli anni precedenti. La FLM decide per lo sciopero a oltranza e il blocco di tutti gli stabilimenti FIAT, ma nell'ottobre dello stesso anno migliaia di dirigenti, impiegati e operai sfilano per Torino chiedendo di poter rientrare al lavoro (Ginsborg, 1989).

Gli anni Ottanta sono segnati dal conflitto per la scala mobile, che si protrae fino al referendum del 1985. La sconfitta referendaria segna l'inizio di una fase di riduzione della conflittualità e di perdita di consenso tra i lavoratori, nonché di tensioni tra le tre confederazioni (Pepe *et. al.*, 2003).

In questi anni si avvicendano due figure importanti della storia della CGIL: Luciano Lama e Bruno Trentin. Lama ricopre la carica di Segretario Generale dal 1970 al 1986, negli anni della contestazione, del terrorismo, della sconfitta della FIAT e della scala mobile. Bruno Trentin diventa segretario generale nel 1988 e mantiene la carica fino al 1994, ed è ricordato per il suo contributo decisivo alla svolta programmatica ed

organizzativa della CGIL alla fine degli anni Ottanta (Pepe *et. al.*, 2003)⁸. Tra i cambiamenti portati da Trentin, si registra lo scioglimento delle tre componenti storiche, quella comunista, la socialista e la cosiddetta Terza componente dei senza partito.

Nel 1991 si celebra un momento importante per la democrazia sindacale, con la nascita delle RSU, le Rappresentanze Sindacali Unitarie, che con il Protocollo del 23 luglio 1993 diventano le titolari dell'attività contrattuale svolta in azienda. La novità delle RSU è che vengono elette a suffragio universale tra lavoratori e lavoratrici (Ferrante, 2002). Gli accordi del 1992-1993 costituiscono una svolta nel sistema delle relazioni industriali italiane: tra i provvedimenti presi dai governi Amato e Ciampi alcuni riguardano infatti anche il sistema contrattuale, con il riconoscimento di due livelli di negoziazione: nazionale e aziendale (o territoriale) (Cella e Treu, 2009).

Il Duemila si apre all'insegna della vertenza sull'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori, articolo che riconosce il diritto al reintegro in caso di licenziamento senza giusta causa. Nel 2003 la CGIL organizza una manifestazione che entra subito a far parte della mitologia sindacale: il 23 marzo Sergio Cofferati, allora Segretario Generale, guida al Circo Massimo di Roma una manifestazione cui partecipano, secondo i dati diffusi dagli organizzatori, circa tre milioni di persone.

Tuttavia, le tensioni tra le confederazioni non si placano e CISL e UIL, con la CGIL contraria, firmano il cosiddetto Patto per l'Italia, che recepisce quanto previsto dal Libro Bianco del Ministro Maroni, avvallando la pratica delle trattative separate, cioè stipulate dall'azienda solo con alcune sigle sindacali (Cella e Treu, 2009). Nell'ultimo decennio più volte il contratto nazionale dei metalmeccanici è stato firmato senza l'appoggio della FIOM, e recentemente anche della Funzione Pubblica e della Filcams.

Gli anni Duemila vedono la deregolazione e l'esplosione della precarietà nel mercato del lavoro, dapprima con il pacchetto Treu e poi con la legge 30/2003, che hanno contribuito alla frammentazione del mercato del lavoro e portato alla concentrazione di forme di lavoro precario nelle fasce più deboli (Cella e Treu, 2009). La CGIL e le altre confederazioni si sono trovate di fronte ad un mondo del lavoro difficile da rappresentare, e sono corse ai ripari creando strutture ad hoc come la NIdiL (Vettor, 1999).

⁸ Il neonato Istituto di Ricerche e di Formazione della Cgil, nato dalla fusione di Ires (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali) e Isf (Istituto Superiore per la Formazione), guidato da Guglielmo Epifani, è stato intitolato a Bruno Trentin.

3.1.1. *Riletture di genere della storia della CGIL*

La storia della CGIL, riassunta nel paragrafo precedente, spesso è fatta coincidere con la storia degli uomini che l'hanno guidata, come Giuseppe Di Vittorio, Luciano Lama, Bruno Trentin - cui è dedicata una vasta pubblicistica, che assume, come nel caso di Di Vittorio, a volte i contorni di un'agiografia – e dei “martiri” come Guido Rossa.

Una storia che tradizionalmente si colloca all'interno dell'universo simbolico del maschile (Biadene e Piazza, 1994): questo, come diversi studi hanno messo in luce, è in parte dovuto al fatto che il sindacalismo italiano (ed europeo) dalla seconda guerra mondiale abbia avuto come obiettivo la tutela dei lavoratori maschi, dipendenti, assunti stabilmente e a tempo pieno, capifamiglia e nelle classi centrali di età: il *male breadwinner* (Acker, 1990; Connell, 1995; Regalia, 2000; Accornero, 2003).

Il mestiere del sindacalista è tradizionalmente maschile, contraddistinto dalla piena disponibilità di tempo e da quelle qualità ritenute indispensabili per condurre e portare a buon fine un'assemblea o una contrattazione: l'oratoria, la capacità di resistenza, l'astuzia, la forza fisica⁹.

Nel sindacato, sin dal dopoguerra, uomini e donne sono stati/e segregati/e in attività diverse, in base ad una pratica discriminatoria diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione. Per le donne ha significato sostanzialmente essere relegate a compiti subalterni ed esecutivi ed essere escluse dalla contrattazione dai rapporti con i lavoratori e dagli organismi dirigenti, bloccate da un soffitto di cristallo (Bombelli, 2000; Biancheri, 2003; Chianese, 2008). Nonostante l'impegno nella Resistenza, al momento della ricostruzione del sindacato a poche è riconosciuto il diritto di fare parte della classe dirigente, legittimando, di fatto, un modello etico e politico di *leadership* esclusivamente maschile (Lunadei *et al.*, 1999).

Al primo congresso del sindacato unitario, tra la fine del gennaio e il febbraio 1945, una sola donna, Maddalena Secco, entra nel direttivo nazionale. Per le donne sono istituite delle Commissioni femminili, sia a livello nazionale che locale, che continueranno a lavorare fino ai primi anni Sessanta, quando vengono sostituite dagli Uffici Confederali di settore (Lunadei *et al.*, 1999). Di fatto queste Commissioni, svuotate di ogni potere di governo e decisione, sono dei ghetti per le donne che in tali sedi sono tenute a occuparsi di maternità, infanzia e welfare e a non interferire con la “vera” politica sindacale (Guerra, 2008).

⁹ “Resistere un minuto in più del padrone” è uno dei più popolari tra gli slogan delle lotte sindacali.

Le poche che riescono comunque a raggiungere posizioni apicali nel dopoguerra vivono e raccontano la contraddizione insita nell'essere donna *pubblica* (che, contrariamente alla locuzione di uomo pubblico, nel linguaggio comune è marchio d'infamia, sinonimo di prostituta) in un momento in cui alle donne si chiedeva di tornare nell'ambito del domestico e "rimettersi la gonna", dopo gli anni del conflitto in cui molte avevano invece contribuito al sostegno economico delle famiglie lavorando al posto degli uomini inviati al fronte (Lunadei *et al.*, 1999). A queste sindacaliste è chiesto di essere combattive come gli uomini, pronte a rinunciare a tutto, anche la famiglia ma al tempo stesso di non trasgredire l'immagine rassicurante dell'angelo del focolare: queste donne sono impegnate in un lavoro continuo di riparazione dell'offesa dovuta alla rottura dell'ordine simbolico di genere che non prevede siano presenti con i loro corpi e la parola nello spazio pubblico (Gherardi, 1995). Nel sindacato, inoltre, le donne con *leadership* formale non devono scontrarsi solo con gli stereotipi e le pratiche di discriminazione messi in atto dagli uomini, ma anche con l'ostilità che viene dalle altre donne che si trovano in posizioni più basse nella gerarchia (Lunadei *et al.*, 1999).

Il movimento femminista ha un ruolo centrale nella sfida a questa cultura discriminante, al punto che in Italia, caso unico tra i paesi industrializzati, è possibile parlare di *femminismo sindacale* (Beccalli, 1986). I primi collettivi femministi nel sindacato nascono a metà degli anni Settanta, nelle organizzazioni dei metalmeccanici, a Milano e Torino. In quegli anni le donne portano all'interno del sindacato due tipologie di pratiche mutuata dal femminismo, il separatismo e l'autocoscienza, e con esse il linguaggio elaborato dal pensiero della differenza, strumento utilizzato per smascherare la struttura di potere nascosta dall'ideologia egualitaria e universalistica e rendere visibile la marginalità delle donne nel sindacato (Beccalli, 1986; Biadene e Piazza, 1994).

I temi dibattuti dai collettivi, tra il 1975 e il 1978, sono il rapporto tra identità femminile e militanza politica, temi che portano ad una critica radicale dello status quo sindacale. Questi gruppi pongono all'interno dell'organizzazione la questione della cittadinanza di genere criticando il modello vigente, di tipo universale, che tace le identità altre di chi è oggetto di discriminazione all'interno del sindacato. Il dibattito riguarda anche la questione organizzativa: le donne chiedono, infatti, il diritto di sperimentare la nuova pratica politica femminista, il separatismo (Beccalli, 1986). Alla fine ottengono di organizzarsi in Coordinamenti, spazi separati e autonomi di elaborazione d'iniziativa, accompagnati da momenti di confronto con le classi dirigenti. Tra i primi a riconoscere questo tipo di aggregazione figurano i metalmeccanici, nel 1977. Il riconoscimento

ufficiale viene dal X Congresso della Cgil, nel 1981, proprio negli anni in cui il femminismo sindacale si avvia al tramonto e si fa sempre più forte la crisi del sindacato stesso (Guerra, 2008).

Gli anni Ottanta vedono, dopo due decenni in cui era stata scarsa l'attenzione alle problematiche delle donne sui luoghi di lavoro, l'attuazione di politiche contro la discriminazione e per le pari opportunità (Beccalli, 1986). In quel periodo si assiste ad una ripresa delle lotte per le donne lavoratrici, mentre il crollo numerico della classe operaia apre una crisi anche culturale per il sindacato: scompare l'operaio, che era stato nel corso degli anni Sessanta e Settanta il protagonista delle lotte e delle conquiste sindacali (Accornero, 1992; Reyneri, 2005).

Nel corso degli anni Novanta si apre un dibattito vivace sull'introduzione nella contrattazione di temi connesse al lavoro femminile, come la conciliazione, e sull'istituzione delle quote. Il dibattito si concreta nel 1996 con l'inserimento nello Statuto di un articolo, che nel linguaggio comune dell'organizzazione è definito norma antidiscriminatoria, il quale prevede che “nessuno dei sessi può essere rappresentato al di sotto del 40 per cento o al di sopra del 60 per cento”. In seguito dell'introduzione della normativa nazionale sulle pari opportunità (la Legge 125/91) all'interno della confederazione sono state inoltre sperimentate diverse azioni positive aventi come finalità la formazione dei quadri sindacali e l'aumento del numero delle donne negli organismi dirigenziali¹⁰.

3.2. Lo Statuto e l'organizzazione della CGIL

La CGIL conta quasi sei milioni d'iscritti/e¹¹, ed è attualmente il maggiore sindacato italiano. La CGIL, secondo l'articolo 1 del suo Statuto¹², è una “organizzazione sindacale generale di natura programmatica, unitaria, laica, democratica, pluri-etnica, di uomini e donne”. Il termine generale richiama uno dei valori fondamentali del sindacalismo, l'universalità e la rappresentanza di tutto il mondo del lavoro. Si tratta di un termine problematico perché copre le molteplici forme di identità che possono convivere

¹⁰ Tra i progetti realizzati figurano: “Mainstreaming nell'organizzazione sindacale” e “Valorizzare le differenze” progetti finanziati dalla Legge 125/91 e promossi rispettivamente dalla CGIL di Milano e del Friuli Venezia Giulia.

¹¹ Dati aggiornati al 2010 reperibili alla pagina <http://www.cgil.it/dettaglioDocumento.aspx?ID=16430>.

¹² Lo Statuto cui faccio riferimento è quello approvato nel corso del 16° Congresso Nazionale, nel maggio 2010, visibile alla pagina <http://www.cgil.it/ChiSiamo/Statuto.aspx>.

nell'organizzazione; tuttavia, nell'articolo si specifica che l'organizzazione comprende uomini e donne, così come diverse etnie. L'iscrizione comporta

“la piena eguaglianza di diritti e di doveri nel pieno rispetto dell'appartenenza a gruppi etnici, nazionalità, lingua, orientamento sessuale, identità di genere, culture e formazioni politiche, diversità professionali, sociali e di interessi, dell'essere credente e non credente”

Tra le righe si coglie il dilemma proprio delle organizzazioni di rappresentanza: la logica dell'influenza vs. logica della *membership* (Zan, 1992). Il sindacato è un'organizzazione di rappresentanza che si costituisce per rappresentare gli interessi di una certa categoria di persone e per esercitare una certa influenza sui decisori esterni da cui dipendono condizioni più o meno favorevoli per i/le propri/e associati/e; deve essere quindi fortemente rappresentativo, conformandosi il più possibile alle caratteristiche di tutti i suoi membri: etnia, lingua, orientamento sessuale e identità di genere, professionale, credo religioso e politico. Sulla carta, attenzione alle differenze, alla complessità delle soggettività che si riconoscono nell'organizzazione; nella realtà, sappiamo che per avere influenza nelle sedi decisionali, una organizzazione di rappresentanza deve dimostrare di rappresentare gli interessi di tutti/e o buona parte degli/delle aderenti (logica dell'influenza), mortificando le differenze per esaltare gli elementi di omogeneità e di unità (Zan, 1992). Il dilemma si risolve in un equilibrio dinamico, mai definitivo, con conseguenze sulla scelta di darsi strutture categoriali e territoriali, nella composizione degli organismi dirigenti e nei processi decisionali (Zan, 1992).

Volendo verificare se quest'attenzione programmatica alla diversità si riflette nella partecipazione all'organizzazione, i dati sulle iscrizioni non ci vengono in aiuto: sul sito della CGIL nazionale, infatti, i dati pubblicati sono disaggregati per area geografica (Nord-est, Nord-ovest, Nord e Sud Italia), regione e per categoria di appartenenza, non per genere né per età. Non è possibile quindi sapere quante sono le donne e quanti sono gli uomini iscritti alla CGIL, né quanti tra questi siano migranti, o giovani.

Gli unici dati di genere disponibili, disaggregati per sesso e per provenienza geografica (lavoratori e lavoratrici extracomunitari) sono calcolati su un campione di circa 800.000 iscritti. Secondo questo rapporto, relativo al tesseramento dell'anno 2009¹³, le donne sono il 42% mentre gli uomini il 58% degli iscritti. Rispetto al 2008, il rapporto indica che “le

¹³ <http://www.cgil.it/Tesseramento/2009/RapportoTesseramento2009Completo.pdf>.

donne sono aumentate del 5%, con punte del 22% in alcune categorie”. Lo stesso dicasi per i giovani sotto i 35 anni che registrano “un incremento del 10% rispetto al 2008, con punte di crescita in alcuni settori del 23%”.

Sulla mancanza di disaggregati per genere, una dirigente donna della CGIL con un’esperienza trentennale nel sindacato con cui ho discusso nel corso della ricerca, ha risposto che il dato probabilmente non è disponibile perché non tutti i territori lo comunicano alla sede nazionale, segno della scarsa sensibilità dell’organizzazione verso questo tema. La mancanza del dato è, infatti, indicativa dell’ambiguità dell’organizzazione nei confronti delle politiche di genere, se si pensa che la stessa CGIL sia l’unica tra le organizzazioni sindacali italiane ad aver inserito nel suo Statuto una norma che vincola la rappresentanza di genere negli organi decisionali.

La cosiddetta norma antidiscriminatoria è stata inserita nello statuto emerso dal Congresso del 1996. L’articolo 6 dello statuto, relativo alla *Democrazia sindacale* recita:

“I cardini su cui poggia la vita democratica della Cgil sono [...] l’affermazione, anche nella formazione degli organismi dirigenti, a partire dai Comitati degli iscritti e dalle Leghe dei pensionati fino agli esecutivi, nonché nelle sostituzioni che negli stessi si rendano necessarie e nella rappresentanza esterna nazionale e internazionale, di un sindacato di donne e di uomini stabilendo che nessuno dei sessi può essere rappresentato al di sotto del 40 per cento o al di sopra del 60 per cento e definendo le relative regole applicative e la rappresentazione compiuta della complessità della Cgil, costituita dai pluralismi e dalle diversità, come definiti nel presente Statuto, nonché dalla pluralità di strutture nelle quali si articola e vive la Confederazione, affinché in coerenza con i principi di solidarietà non siano cancellate o ridotte a presenza simbolica, in base alla pura consistenza numerica, espressioni vitali della nostra base sociale”.

La norma rappresenta un superamento della modalità delle quote, poiché prevede che ciascuno dei due sessi, non solo le donne, debba avere una rappresentanza di almeno il 40%. L’articolo statutario, seppure operante da subito, non deve aver trovato facile applicazione se qualche anno più tardi, nel congresso del 2002, viene introdotta nel regolamento congressuale una norma (art. 2) che recita:

“La norma antidiscriminatoria ha carattere vincolante per l’intera organizzazione. Il Segretario generale (sic!) di ogni struttura ha la responsabilità della sua piena applicazione. L’applicazione parziale o la non applicazione della norma determina una violazione statutaria. Organo competente nel caso di ricorso è il Collegio di verifica competente o il Csn.”.

Quest'aggiunta specifica il carattere vincolante per tutti gli organismi dirigenti, siano essi Confederali o Categoricali, nazionali, regionali o provinciali. In caso di mancata o parziale applicazione, prevede la possibilità che si possa fare ricorso agli organismi competenti della confederazione.

Concludendo, in questi documenti prevale una logica che premia la presenza femminile, ma a distanza di quindici anni dal suo inserimento nello statuto è ancora da dimostrare che questa norma sia rispettata a tutti i livelli dell'organizzazione, vista la mancata disponibilità di dati sulla presenza delle donne negli organi elettivi e tra i/le delegati.

3.2.1. Il governo della CGIL

Lo Statuto prevede che la Confederazione abbia degli organi di governo con funzioni deliberanti, esecutivi, d'indirizzo programmatico, di controllo amministrativo, disciplinare e di garanzia statutaria.

Il massimo organo deliberante della CGIL è il Congresso, che è convocato, salvo eccezioni decise dal Comitato direttivo, ogni quattro anni. Tra i compiti del Congresso, oltre ad eleggere gli organi dirigenti, vi è anche quello di definire gli orientamenti generali della confederazione che devono essere seguiti da tutte le organizzazioni confederate (art. 15).

La prima struttura organizzativa, che costituisce anche la prima istanza congressuale dell'organizzazione, è l'assemblea degli iscritti e delle iscritte nei luoghi di lavoro. Le assemblee eleggono i propri/e delegati e le delegate che andranno a costituire i congressi aziendali, territoriali, provinciali, regionali e nazionali.

I delegati e le delegate al congresso nazionale eleggono il Comitato Direttivo, che tra un Congresso e l'altro, è il massimo organo deliberante della CGIL. Tra le sue competenze esclusive vi sono la delibera sulle piattaforme e gli accordi tra le confederazioni, lo scioglimento di organi della Confederazione o la costituzione di nuove strutture verticali e di rappresentanza.

Il Comitato direttivo può convocare assemblee con funzioni d'indirizzo politico, tra cui la Conferenza di organizzazione (art. 16). L'ultima conferenza d'organizzazione risale al 2008, ed ha licenziato una ventina di delibere riguardanti la vita dell'organizzazione¹⁴. Tra queste, ve n'è una intitolata *Politiche Organizzative per promuovere e valorizzare i*

¹⁴ Materiali sono reperibili alla pagina <http://www.cgil.it/ChiSiamo/ConferenzaOrganizz08.aspxero>.

quadri femminili, che prevede tre livelli di intervento: politiche di genere, rappresentanza delle donne e politica dei tempi.

Per quanto riguarda le politiche di genere, si dice che la CGIL deve assumere politiche rivendicative in tutti i livelli di contrattazione “capaci di misurarsi con la diversa condizione delle donne e con il riconoscimento del valore della differenza”, nonché politiche che incidano sui divari salariali tra uomini e donne. Per quanto riguarda la rappresentanza, ribadisce che l’applicazione della norma antidiscriminatoria “è il criterio di valida costituzione degli organismi esecutivi”, nonché si richiede che venga inviato al Dipartimento Organizzazione nazionale da tutte le strutture lo stato di attuazione della norma stessa, il cui mancato rispetto è sanzionabile in base a quanto previsto dallo Statuto.

Tra gli obiettivi del “sindacato paritario” vi è anche l’implementazione dei quadri femminili, raggiungibili attraverso progetti mirati, formazione, ma anche vincoli sull’elezione della RSU. La norma antidiscriminatoria infatti riguarda solo gli organismi dirigenti della CGIL, mentre non è prevista la sua applicazione nell’individuazione dei nominativi da proporre per l’elezione dei/le rappresentanti sindacali sui luoghi di lavoro. Terzo obiettivo è quello della politica dei tempi, “utile per tutti”, che deve tener conto delle diverse necessità: “fissare e rispettare puntualmente gli orari di inizio e fine lavori; definire tempi massimi per gli interventi; operare per consentire una effettiva partecipazione al processo decisionale nel suo complesso”.

È evidente che la questione degli orari riguarda in prima persona chi ha degli obblighi di tipo conciliativo, nella maggior parte dei casi le donne, ed è ancora oggi la mancanza di tempo una delle prime cause di difficoltà delle donne in quest’organizzazione, come emerge chiaramente anche dalle interviste che ho realizzato e che analizzerò nei prossimi capitoli.

Un altro punto della delibera riguarda i “luoghi delle donne”, dedicati allo “sviluppo di politiche di genere, di confronto, e discussione”, che siano riconosciuti dall’organizzazione dal punto di vista politico, organizzativo e abbiano a disposizione delle risorse. Sono ancora gli spazi delle donne, separati dagli altri, quelli in cui si sviluppano le politiche di genere: in questo passaggio sembra quindi che la questione di genere sia ancora di competenza esclusiva delle donne.

Si dice anche necessario un ripensamento del Forum, l’assemblea nazionale delle donne della CGIL verso una “struttura di lavoro stabile ed organizzata che sia un luogo di elaborazione e proposta delle donne, un luogo aperto al contributo di tutte le compagne

dell'organizzazione, capace di confrontare le esperienze che ci sono nel territorio fuori e dentro la CGIL". Dall'esperienza del femminismo sindacale, quando le donne crearono spontaneamente forme di organizzazione separate mutate dal movimento femminista, le modalità di organizzazione delle donne sono state un tema molto dibattuto, così come le politiche dei tempi e la necessità di una rappresentanza che tenga conto dei generi, che la lettura di questi documenti ci mostra sono aspetti organizzativi non ancora risolti.

Il Direttivo Nazionale elegge la Segreteria Generale, l'organo esecutivo della Confederazione. Ogni componente della segreteria ha un incarico operativo, che va dalle politiche economiche e del lavoro alla salute e sicurezza, l'immigrazione, politiche giovanili, per il Mezzogiorno e le pari opportunità. Compito della Segreteria è dirigere le attività quotidiane della Confederazione, mantenere un contatto permanente con le Federazioni, sedi regionali e Camere del Lavoro, e con le "interlocuzioni politiche e sindacali esterne" (art. 17).

Nel maggio 2010, la CGIL ha celebrato il suo XVI Congresso nazionale, dal titolo *Difendere il lavoro e liberare i diritti*. La Segreteria nazionale uscita dalle assise congressuali era composta di nove elementi, più il Segretario Generale uscente, Guglielmo Epifani. Dei nove, tre erano donne; una di queste era la vice segretaria in carica, candidata a succedere a Epifani.

Susanna Camusso è stata eletta nel mese di novembre del 2010, prima donna ad assumere la carica di Segretario Generale della CGIL. In quell'occasione, uno dei maggiori quotidiani nazionali titolava "La Cgil diventa rosa, via all'era Camusso"¹⁵; nell'articolo tuttavia si usa il termine segretario, non segretaria: è stata lei stessa a dichiarare che "per attitudine sarebbe preferibile il femminile, ma per consuetudine [...] sembra più probabile che si affermi la dizione di segretario. Questo perché attiene alla funzione e non alla persona"¹⁶. La funzione è dunque ancora maschile, la parola segretaria evoca tutt'altro universo simbolico, quello della subordinazione.

Il Congresso che ha portato all'elezione di Camusso ha prodotto un documento conclusivo, il manifesto dell'organizzazione che contiene le linee politiche di indirizzo per i prossimi anni. La conclusione del documento recita "il nuovo gruppo dirigente dell'organizzazione, a tutti i livelli, ha il compito e il dovere di valorizzare l'unità, i

¹⁵ <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/11/04/la-cgil-diventa-rosa-via-allera-camusso.html>.

¹⁶ L'Unità, giovedì 4 novembre 2010, pag. 9.

pluralismi, le competenze e di effettuare il rinnovamento generazionale”¹⁷. Priorità dell’organizzazione è di rinnovarsi, attirare persone giovani, tenere insieme i pluralismi, le diverse anime che la compongono in nome dell’unità.

Oltre al documento congressuale, l’indirizzo politico dell’organizzazione è dato dal Programma fondamentale della CGIL, *Il Sindacato dei diritti e della solidarietà*, che ne descrive valori e obiettivi generali¹⁸. Nel preambolo al programma del 2010 si ribadisce che gli obiettivi che l’organizzazione si prefigge sono “l’affermazione piena e costante dei diritti delle donne e degli uomini di tutte le età, etnie, indipendentemente dal credo religioso o meno, nel lavoro, nello Stato sociale, nella cittadinanza”. Valori e obiettivi che lo ispirano sono “democrazia, solidarietà, libertà, uguaglianza, valore della differenza dei generi”.

Ricapitolando, genere e differenza sono termini che ritornano spesso nei documenti, nelle narrazioni organizzative ufficiali. La CGIL si definisce come organizzazione paritaria, democratica, che promuove iniziative volte ad inserire un maggiore numero delle donne negli organismi dirigenti. Rinnovamento di genere che si accompagna anche a un rinnovamento generazionale: recentemente infatti si è discusso della possibilità di inserire delle quote verdi per gli/le under 35, ed è stato lanciato a livello nazionale un Progetto Giovani (con il progetto satellite “Giovani Non + disposti a tutto”) che ha l’obiettivo di avvicinare ragazzi e ragazze del mondo della scuola e dell’università al sindacato¹⁹.

3.2.2. L’organizzazione orizzontale e verticale della CGIL

Le Camere del Lavoro sono la forma di organizzazione territoriale della CGIL. Le Camere del Lavoro sono le strutture orizzontali dell’organizzazione, poiché rappresentano tutti/e i/le lavoratori/trici e tutti/e i/le pensionati/e iscritti/e a tutti i sindacati di categoria presenti nello specifico ambito territoriale. Sono distribuite su tutto il territorio nazionale e corrispondono nella maggior parte dei casi alle province amministrative. Tra le deleghe stabilite dallo Statuto (art. 10), vi è quella di dirigere e coordinare l’azione sindacale, nonché di gestire la vertenzialità nell’ambito territoriale di competenza.

La CGIL è dotata anche di strutture verticali, le categorie, ciascuna con le sue diramazioni provinciali, regionali, nazionali. Compito delle Federazioni di Categoria è organizzare e

¹⁷ <http://www.cgil.it/VIDEO/Congresso16/Documenti.aspx>.

¹⁸ Il Programma è reperibile alla pagina <http://www.cgil.it/ChiSiamo/Programma.aspx>.

¹⁹ I materiali della campagna sono reperibili sul sito <http://www.nonpiu.it/>.

tutelare gli interessi dei lavoratori/delle lavoratrici che rientrano in un determinato settore merceologico.

Ciascuna Federazione o Sindacato di categoria ha una propria modalità organizzativa e stabilisce i propri compiti in base ai rispettivi statuti, che tuttavia devono essere “in armonia”, ovvero compatibile se non analogo in alcune parti, con lo Statuto nazionale.

La CGIL, la cui sede nazionale è stabilita a Roma, è presente con le sue strutture confederali regionali nel capoluogo di ciascuna regione italiana e nelle province autonome di Bolzano e Trento. Compito delle organizzazioni regionali (art. 9) è quello di elaborazione e direzione politica e organizzativa di tutte le organizzazioni orizzontali e verticali presenti sul territorio regionale. Gli organi di governo a livello locale e categoriale sono le Segreterie, elette dai rispettivi direttivi: ciascuna categoria ha un Direttivo e Segreteria a livello camerale, provinciale, regionale.

A tutti i livelli territoriali è presente lo SPI, il Sindacato dei/le pensionati/e, organizzazione che ha un ruolo chiave nella Confederazione poiché ne costituisce quasi la metà degli/le iscritti/e.

Sul territorio, ma non in modo omogeneo, sono presenti anche servizi come il CAAF, gli Uffici Vertenze, Centro Donna, Centro Gay, Centro Immigrati, SOL, etc. che sono aperti agli/alle iscritti/e e non, disoccupati/e, pensionati/e. Il sistema dei servizi, che spazia dal legale, al fiscale, alla tutela delle persone in cerca di lavoro, dei migranti, delle donne, degli omosessuali, “rappresenta una funzione strategica del sindacato generale” (art. 13). Fanno parte della Confederazione anche altri istituti ed enti confederali, che vanno dall’INCA (che offre consulenza, assistenza e tutela, patrocinio per la difesa dei diritti previdenziali, sociali e sanitari) alla Federconsumatori, all’IRES (Istituto di Ricerche economiche e sociali) e alla casa editrice Ediesse.

3.3. Il contesto della ricerca

Ho condotto la mia ricerca in una Camera del Lavoro del Nord Italia, in un territorio che storicamente è stata uno dei più grandi centri industriali d'Europa: grandi fabbriche entrate in crisi a partire dagli anni Ottanta e che continuano a ridimensionarsi o a chiudere, mentre il mercato del lavoro si sposta sempre più verso il terziario e i servizi, settori dove in anni recenti c'è stato un ingresso massiccio di forza lavoro femminile²⁰.

Ho scelto di includere nella mia ricerca tre categorie della CGIL: la FIOM, il sindacato dei metalmeccanici, la Funzione Pubblica (FP), federazione che organizza lavoratori e lavoratrici delle pubbliche amministrazioni e la FILCAMS, federazione nata negli anni Sessanta che comprende lavoratori e lavoratrici del commercio, servizi, mense.

I primi due rappresentano settori del mercato del lavoro tradizionali, e fortemente segregati per genere: i metalmeccanici sono per la quasi totalità maschi, mentre le pubbliche amministrazioni sono fortemente femminilizzate. La FILCAMS rappresenta invece uno dei settori del mercato del lavoro più in espansione negli ultimi decenni con alta partecipazione di forza lavoro femminile e migrante²¹.

La FIOM, la Federazione Impiegati e Operai Metallurgici è "l'organizzazione sindacale di tutte le lavoratrici e lavoratori operanti nell'impresa metalmeccanica italiana"²². La Federazione nasce a Livorno, il 16 giugno 1901, è sciolta con l'avvento del fascismo e rifondata nel 1946 nell'ambito della CGIL unitaria. È in quell'occasione che il simbolo della FIOM assume la sua configurazione attuale: una ruota dentata (industria meccanica), un martello (metallurgia) un compasso (lavoro tecnico o di progettazione), e una penna (lavoro impiegatizio).

La categoria, a partire dal biennio rosso 1920-21, agli scioperi del dopoguerra, dalla sconfitta della FIAT nel 1954 all'autunno caldo, dalla FLM alle sconfitte degli anni Ottanta, ha influenzato il cammino dell'intero movimento sindacale, al punto che secondo diversi osservatori il declino del sindacato in Italia coincide con la scomparsa della classe operaia (Accornero, 1992; Pepe *et al.*, 2003).

I metalmeccanici hanno avuto un ruolo di primo piano nelle vicende sindacali del Novecento, ruolo anche mediatico se si pensa alla vicenda FIAT, dove si è firmato un

²⁰ Per garantire l'anonimato alle persone intervistate, nel testo ho ommesso il nome delle città in cui ho svolto la mia ricerca, riferendomi ad una generica Camera del Lavoro.

²¹ Inizialmente avevo pensato di includere anche la categoria di cui ho fatto parte, NIdIL, ma non è stato possibile, per motivi non sempre legati alla volontà di chi scrive, di reperire e intervistare un numero sufficiente di persone.

²² Art. 1 dello Statuto della FIOM. Il testo a cui si fa riferimento è quello approvato al XXIII Congresso nazionale svoltosi a Livorno dal 3 al 5 giugno 2004, si veda <http://www.fiom.cgil.it/statuto.htm>.

accordo nazionale che esclude la FIOM dalle rappresentanze sindacali aziendali, mentre qualche estate fa i media seguivano quotidianamente le vicende degli operai dell'INNSE di Lambrate, arrampicatisi su un carro ponte del loro stabilimento per impedirne la chiusura e subito entrati nella mitologia sindacale, tanto da far parlare di “modello INNSE”²³ per la lunga serie di manifestazioni di protesta di questo tipo organizzate nel nostro paese.

La FIOM conta tra i suoi iscritti 363.507 uomini e donne²⁴. Il dato di genere più recente, relativo al 2007, ci dice che le donne iscritte sono il 16,51%²⁵. La FIOM è un sindacato industriale la cui composizione è a netta maggioranza maschile, in termini di partecipazione numerica ma anche, storicamente, di egemonia culturale. La Federazione è infatti il sindacato operaio per definizione, il sindacato degli uomini che lavorano in fabbrica, alla catena di montaggio della FIAT o nelle acciaierie della Breda di Sesto San Giovanni. Questo non significa tuttavia che le donne non vi fossero, anzi: come dice Ginsborg (1989: 494), “durante l'autunno caldo e successivamente, migliaia di operaie furono alla testa delle manifestazioni sindacali e delle lotte più aspre contro i licenziamenti e la chiusura di alcune fabbriche”. È nel sindacato dei metalmeccanici, inoltre, che si aprono in quella stessa stagione le contraddizioni portate dal movimento femminista, con la nascita dei primi spontanei coordinamenti tra le donne della FLM (CGIL CISL e UIL Piemonte, 1981; Guerra, 2008).

La questione di genere è molto dibattuta nella Federazione dei meccanici. Risale al 2008 un convegno nazionale, organizzato dalle donne della FIOM, le Metalmeccaniche, intitolato *Fatica e Libertà*; negli atti dell'incontro si possono leggere alcune percentuali sulla presenza delle donne nelle RSU e negli organismi dirigenti: nella relazione conclusiva si afferma che “è presumibile che le delegate della FIOM siano fra il 13 e il 14%” del totale, mentre nel Comitato Centrale²⁶ “su 181 componenti le donne sono 34, pari al 18,8%”.

Nel territorio dove ho condotto la mia ricerca, la FIOM è per la prima volta guidata da una donna, coadiuvata da due giovani uomini intorno ai trentacinque anni. La serie storica delle iscrizioni in quel territorio ci dice che la categoria ha perso più di seimila iscritti dal

²³ <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2009/08/03/innse-gli-operai-si-oppongono-al-blitz.html>.

²⁴ <http://www.cgil.it/Tesseramento/2009/RapportoTesseramento2009Completo.pdf>

²⁵ http://www.fiom.cgil.it/organizzazione/08_05_15-conferenza/materiali/tesseramento_2003-2007.pdf.

²⁶ Il Comitato Centrale corrisponde al Comitato Direttivo della categoria, l'unica a mantenere il nome mutuato dalla tradizione comunista.

1997²⁷. Su circa 18.000 iscritti (è la seconda categoria del comprensorio per numerosità di iscritti/e) le donne sono il 40,2%²⁸, dato superiore a quello nazionale del 2007.

Le altre due categorie che ho scelto non hanno affascinato allo stesso modo storici e sociologi e ricostruire la loro storia è complicato dalla difficoltà a reperire materiale documentale.

La Federazione Lavoratori della Funzione Pubblica (FP), è l'organizzazione della CGIL che “promuove la libera associazione e l'autotutela solidale e collettiva delle lavoratrici e dei lavoratori che operano nelle pubbliche amministrazioni, nelle attività e nei servizi inerenti alle funzioni pubbliche, gestiti sia in forma diretta che indiretta, siano essi pubblici che privati”²⁹. Si è costituita nel 1980 “per rendere la struttura del sindacato più incisiva e più lineare rispetto al grande obiettivo che perseguiamo, e cioè la riforma della pubblica amministrazione”³⁰.

Tra quelle degli attivi, è la prima categoria per numero di iscritti/e a livello nazionale, 407.716. La Funzione Pubblica organizza e tutela lavoratori e lavoratrici dello Stato (Ministeri), del Parastato (INPS, INAIL, ACI, CRI, etc.), della Sanità pubblica (Aziende ospedaliere, Aziende Sanitarie Locali) e privata (Ospedali e Cliniche private ed ex convenzionate), degli Enti Locali (Comuni, Provincie, Regioni, Comunità Montane, Camere di Commercio, IPAB, etc.), delle Aziende (Vigili del Fuoco, AIMA, Monopoli di Stato, Cassa Depositi e Prestiti), del settore sociosanitario assistenziale e educativo privato (Cooperazione sociale, Associazionismo, ecc.), dell'Igiene Ambientale pubblica e privata.

In questo momento è guidata da una donna, eletta nel corso dell'ultimo congresso nell'aprile 2010; anche nel territorio dove ho portato a termine la mia ricerca, la Federazione è guidata da una donna. Il dato nazionale sul numero delle donne iscritte non è disponibile, tuttavia nel contesto territoriale che ho indagato le donne sono circa il 63%. Il dato riflette la composizione di genere della pubblica amministrazione italiana, uno dei settori in cui si concentra maggiormente l'aumento dell'occupazione femminile (Reyneri, 2005).

²⁷ Le statistiche sulla serie storica mi sono state fornite dalla Camera del Lavoro.

²⁸ I dati, relativi al 2009 mi sono stati comunicati dalla Camera del Lavoro.

²⁹ Dallo Statuto della FP approvato dal Comitato Direttivo nel 2004, <http://www.fpcgil.net/fp/statuto.htm>.

³⁰ Intervento di Agostino Marianetti nello speciale congresso del bollettino Funzione Pubblica notizie, in occasione del Congresso costitutivo della Federazione dei Lavoratori della Funzione Pubblica CGIL del 14 - 18 aprile 1980.

La FP registra una graduale ma costante crescita nel numero di iscritti/e presso la Camera del Lavoro oggetto della mia ricerca, mentre la FILCAMS è cresciuta di quasi diecimila unità a partire dal 1997.

La FILCAMS è la prima categoria per numero di iscritti/e nel territorio d'interesse (23.681): di questi, il 43% circa sono donne e l'11,7% migranti (dato non disaggregato)³¹. A livello nazionale è la seconda categoria più numerosa³². Attualmente è guidata da un uomo, ma nel 2010 ha fatto notizia l'elezione di 100 donne sui 187 componenti del Comitato Direttivo nazionale.

La FILCAMS è la Federazione Italiana Commercio Alberghi, Mense e Servizi, nata nel marzo nel 1960 dall'unione della FILAM (Federazione Italiana Lavoratori Alberghi Mense e Termali) con la FILCEA (Federazione Italiana Lavoratori del Commercio e Aggregati) (Bergamaschi, 2007). Questa Federazione rappresenta un mondo variegato, che comprende lavoratrici e lavoratori dipendenti, parasubordinati e eterodiretti occupati nei settori del terziario (agenti immobiliari, agenti e rappresentanti, agenzie di lavoro interinale, grande distribuzione, cooperative di consumo, terziario avanzato), turismo (alberghi, mense, ristorazione, imprese di viaggi e turismo, pubblici esercizi, stabilimenti balneari), servizi (acconciatura ed estetica, amministratori di condominio, dipendenti da Istituti per il sostentamento del clero, colf, farmacie, imprese di pulizia, portieri, studi professionali, terme, vigilanza privata)³³. Per raccontare questo universo, dal maggio 2009 la Federazione pubblica un bollettino mensile, *Diario Terziario*³⁴.

La FILCAMS è una categoria del terziario, settore che a partire dagli anni Settanta registra un aumento generale dell'occupazione, dovuto in buona parte all'occupazione femminile (Reyneri, 2005). Scorrendo l'elenco dei settori organizzati dalla FILCAMS, troviamo mense, imprese di pulizia, colf (e badanti), i gradini inferiori della gerarchia occupazionale, dove sono impiegate molte donne migranti. Il documento 2009 dell'assemblea delle donne della Federazione³⁵ recita

“L'alta percentuale di donne nelle attività terziarie e di servizi impattano con rapporti di lavoro sempre più precari e con un ricorso ormai esclusivo al part-time e

³¹ Dati forniti dalla Camera del Lavoro.

³² <http://www.cgil.it/Tesseramento/2009/RapportoTesseramento2009Completo.pdf>

³³ <http://www.filcams.cgil.it/home.nsf/IFrameCorpo11?OpenPage>.

³⁴ “Il terziario è lo spaccato di una società che stenta a valorizzare il lato positivo dell'innovazione, confonde la modernità con gli antichi retaggi del lavoro subalterno”, <http://www.filcams.cgil.it/home.nsf/IFrameCorpo11?OpenPage>.

³⁵ <http://www.filcams.cgil.it/home.nsf/IFrameCorpo11?OpenPage>.

alle collaborazioni fittizie. L’impatto della crisi nei nostri settori sta facendo scivolare le lavoratrici dal lavoro precario al lavoro nero, a zero tutele e zero diritti”

Le sanatorie del 2002 e del 2009 dimostrano infatti come il mercato del lavoro domestico e di cura per le persone immigrate, dove è vastissima la diffusione di cosiddette badanti per le persone anziane, si sia sviluppato prevalentemente nel sommerso (Reyneri, 2005).

3.4. Note sull’accesso al campo

Dopo aver tracciato il profilo delle organizzazioni oggetto della mia ricerca, in questo paragrafo ricostruirò le fasi che hanno accompagnato l’avvicinamento e l’ingresso nel campo.

Una volta individuata la Camera del Lavoro dove avrei voluto svolgere la mia ricerca, ho redatto una lettera, dove introducevo il mio progetto e ne illustravo obiettivi e modalità. Nella lettera si annunciava un contatto telefonico che sarebbe avvenuto di lì a poco. La lettera, redatta su carta intestata del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, è stata firmata dalla mia relatrice e inviata al Segretario Generale della Camera del Lavoro.

Dopo pochi giorni, mi sono mossa attraverso canali interni all’organizzazione. Ho chiesto, infatti, al Segretario Generale della CGIL della mia regione di intercedere presso il Segretario della Camera del Lavoro che sapevo di lì a poco avrebbe incontrato nell’ambito di un evento nazionale.

Se la lettera aveva lo scopo di garantire sulla scientificità della ricerca, appoggiandomi al prestigio dell’istituzione universitaria, attraverso questo canale sono stata presentata come una *compagna*³⁶ e persona affidabile. Questa mediazione mi ha consentito di entrare direttamente in contatto con il Segretario, cui ho inviato un breve messaggio telefonico per chiedere un appuntamento. Tutto questo avveniva alla fine del dicembre 2008. La velocità con cui è arrivata una risposta è andata oltre ogni attesa, e prima della metà di gennaio avevo un appuntamento.

Il giorno dell’appuntamento mi sono trovata davanti ad un uomo relativamente giovane, che si è dimostrato cordiale ed ha acconsentito senza alcuna resistenza alla richiesta di coinvolgimento della sua organizzazione nella mia attività di ricerca. Nel corso del

³⁶ Compagno e compagna è l’appellativo in uso nella CGIL. Tutte le comunicazioni ufficiali, siano esse scritte o orali, in occasione di assemblee e direttivi, iniziano infatti con “Care compagne, cari compagni” o viceversa. La CGIL è forse una delle ultime organizzazioni sindacali o politiche in Italia che ancora usa questa forma linguistica, propria dei partiti socialisti e comunisti.

colloquio, ha convocato nel suo ufficio Anna³⁷, la funzionaria che da quasi vent'anni si occupava del Centro Donna. Il segretario ha spiegato il motivo della mia presenza e la mia proposta, e da quel momento sono stata affidata a lei che è diventata la mia referente dentro l'organizzazione, nonché più tardi una delle mie testimoni privilegiate.

Con l'aiuto di Anna ho redatto una seconda lettera da indirizzare alle segreterie delle tre categorie che desideravo coinvolgere: FIOM, FP e FILCAMS. La lettera è stata in seguito firmata dal Segretario della Camera del Lavoro, ma per la sua firma ho dovuto attendere qualche settimana, poiché in quel periodo era assente.

Anna è stata di grande aiuto in questa fase della ricerca, è stata lei a farmi da tramite e a ottenere gli appuntamenti con le dirigenti. Ai primi di marzo ho quindi incontrato la Segretaria Generale della FIOM, e verso la fine dello stesso mese la Segretaria Generale della FILCAMS e le tre donne della Segreteria Confederale. A tutte ho spiegato gli obiettivi della mia ricerca e ho chiesto la loro partecipazione come testimoni privilegiate.

Le Segretarie di FIOM e FILCAMS mi hanno a loro volta affidata a dei funzionari, a cui hanno delegato il compito di stilare la lista delle/gli intervistate/i. Per la Funzione Pubblica, invece, le cose sono andate diversamente: all'inizio del mese di maggio, uscendo dal bar della Camera del Lavoro dove avevamo appena preso un caffè, Anna mi ha presentato Giovanna, la Segretaria Generale della categoria che ho intervistato di lì a poche settimane. È stata la stessa Giovanna a stilare l'elenco delle/gli intervistate/i sulla base di alcuni criteri da me indicati: la possibilità di poter intervistare almeno venti persone per ciascuna categoria, metà uomini e metà donne, con ruoli diversi nell'organizzazione (delegati/e, funzionari/e, membri delle segreterie), e laddove fosse possibile età, provenienza geografica e orientamento sessuale diverso.

Gli elenchi delle persone da contattare mi sono stati inviati da FIOM e FILCAMS a poche settimane dagli incontri con le rispettive Segretarie generali, tra la fine di marzo e la metà di aprile, accompagnati dai recapiti telefonici e da indicazione del ruolo ricoperto nell'organizzazione. Ho ricevuto invece i primi nomi della FP agli inizi di luglio.

Ho condotto la prima intervista a metà del mese di maggio del 2009, l'ultima a novembre dello stesso anno.

Grazie al clima di fiducia che si è instaurato con i/le dirigenti coinvolte nella ricerca, accanto alle interviste ho avuto anche la possibilità di svolgere attività di osservazione etnografica (Geertz, 1973; Goffman, 1959; 1961), partecipando a diverse attività

³⁷ Anna è un nome di fantasia, così come lo sono tutti i nomi che si riferiscono a persone che ho intervistato.

organizzate dal sindacato: seminari, a mostre, presentazioni di volumi, dibattiti, proiezioni di film o documentari, manifestazioni, scioperi e corsi di formazione.

In particolare, ho avuto l'occasione di seguire la progettazione e la realizzazione di un corso sulle politiche di genere organizzato dall'Ufficio Formazione della Camera del Lavoro, rivolto a delegate e funzionarie di tutte le Federazioni della CGIL. Sono stata invitata a partecipare a una riunione del Comitato Direttivo della FIOM e ho partecipato come invitata ai lavori del Congresso della Camera del Lavoro, nei primi giorni di marzo del 2010.

Ho anche trascorso molto tempo con le donne e gli uomini che lavorano in questa organizzazione a "registratore spento", in conversazioni informali al bar, nei corridoi della Camera del Lavoro, a pranzo, nei cortei delle manifestazioni. Ho tenuto un diario in cui ho trascritto quotidianamente nel corso dei sei mesi di permanenza le mie osservazioni su ciò di cui ero testimone, e ho riportato brani di alcune di queste conversazioni (Cardano, 2003; 2011; Bruni, 2003).

Sono sempre stata trattata con grande cortesia e familiarità, forse anche grazie al fatto che spesso, nelle situazioni informali sono stata presentata come una *compagna* che stava facendo attività di ricerca nell'organizzazione. Nel corso delle interviste, invece, non mi sono mai presentata come tale, ma come una ricercatrice universitaria che stava raccogliendo materiale per la sua tesi di dottorato. Solo alla fine, se mi era richiesto, rivelavo qualche particolare della mia trascorsa militanza.

Nei brevi minuti di presentazione iniziali specificavo che l'intervista veniva condotta per conto di un'istituzione universitaria, e che in nessun caso le registrazioni sarebbero state rese note all'organizzazione. Nella maggior parte dei casi l'atmosfera è stata rilassata e cordiale, al punto che alcune persone mi hanno confidato aspetti privati della loro vita. Quando mi è capitato di rivedere le persone dopo averle intervistate, in altri ambiti e occasioni, sono sempre stata trattata con cordialità e simpatia, e con alcune di loro si è stabilita una grande complicità e sono nate delle amicizie che durano ancora oggi.

Da parte mia ho spesso provato empatia e piacere emotivo e cognitivo per l'interazione con l'intervistato/a (Cardano, 2011). Non sono tuttavia mancate alcune situazioni in cui essere una giovane donna in un contesto maschile si è rivelato spiacevole: battute, *avances* e qualche contatto fisico non desiderato hanno accompagnato alcuni momenti della mia ricerca.

Nel lavoro di campo ho sperimentato che la ricercatrice ha un corpo, un genere, un'età che entrano in relazione con gli altri/le altre. Chiedere a qualcuno di raccontarci la sua

storia è esporsi esplicitamente ad una relazione, generare una interazione sociale (Jedlowski, 2000). Facendo ricerca, sia nei momenti piacevoli che in quelli sgradevoli, ho partecipato, interagito e contribuito alla costruzione del contesto in cui mi muovevo, con le persone che ho incontrato, che mi hanno raccontato la loro storia e a cui in qualche modo ho raccontato la mia.

3.5. L'approccio narrativo

Le storie che ho raccolto sono storie di militanza, storie che nascono dalla decisione di aderire ad una organizzazione sindacale. Il mio interesse era di comprendere e rappresentare l'esperienza degli uomini e delle donne che scelgono la militanza, ma anche e soprattutto "l'esperienza intersoggettiva del genere" (Gherardi e Poggio, 2003:3) nell'organizzazione sindacale in oggetto.

Scopo di questa ricerca è infatti analizzare quale/i genere/i vengono performati, narrati, costruiti dagli individui, donne e uomini, che quotidianamente si dedicano all'attività sindacale, sia essa volontaria o retribuita. Le donne e gli uomini che ho intervistato sono delegati/e e funzionari/e di tre Federazioni di categoria della CGIL: la FIOM (Federazione Impiegati Operai Metallurgici), la FP (Funzione Pubblica) e la FILCAMS (Federazione Italiana Commercio, Alberghi, Mense e Servizi) di una provincia del Nord Italia. Nei paragrafi precedenti ho descritto e raccontato, senza la pretesa di essere esaustiva, la storia delle organizzazioni coinvolte nella ricerca; in quelli che seguono spiegherò come e perché ho studiato queste organizzazioni utilizzando un approccio narrativo.

Parto da una riflessione sul perché studiare storie personali in un'organizzazione dove il collettivo è più importante del privato e dove l'individuo si pone al servizio di una causa comune, universale, che riguarda tutti i lavoratori e le lavoratrici (la CGIL si definisce, infatti, sindacato di *tutti* i lavoratori³⁸).

Alcuni studi hanno messo in luce come l'intervista sia l'unico modo per ascoltare le storie di chi è stato/a tradizionalmente silenzioso nel sindacato, le donne. Mi riferisco in particolare alla raccolta di testimonianze di sindacaliste "*È brava, ma ... donne nella CGIL 1944 – 1962*" pubblicata qualche anno fa e frutto di una ricerca promossa dalla Commissione nazionale per le pari opportunità (Lunadei *et al.*, 1999).

³⁸ Si veda a questo proposito lo Statuto.

Nel suo contributo, Righi sottolinea la difficoltà di adattare la prospettiva della ricerca storiografica sulle donne agli studi storici sul sindacato, che - diversamente da quanto successo per i partiti - si sono raramente confrontati con il contributo dei singoli all'organizzazione e con il tema della formazione delle scelte privilegiando l'analisi delle culture politiche e la dialettica tra Confederazioni, Camere del Lavoro, Federazioni di categoria. Righi fa propria la posizione di Ganapini (1990) che sostiene la necessità di scendere in ambiti ancora celati, come quelli personali e culturali dell'organizzazione, per ampliare il campo dell'analisi e della comprensione dell'organizzazione tutta.

La storiografia sindacale ha prodotto diverso materiale sui suoi leader principali (Giuseppe Di Vittorio, Bruno Trentin, Teresa Noce), i cui racconti, gesta e vite hanno un ruolo fondamentale nella socializzazione alla cultura organizzativa: il sindacato è, infatti, un sistema collettivo di narrazioni, dove performare delle storie ha un ruolo fondamentale nella costruzione di senso degli attori organizzativi.

Tranne illustri eccezioni, sono poche le ricerche sul sindacato condotte con un'attenzione alla narrazione, venendo di solito preferiti strumenti come questionari o interviste strutturate (Cerri e Soli, 2009), che tuttavia permettono solo parzialmente di indagare le dimensioni cognitive ed emotive della costruzione soggettiva della realtà e dell'identità nell'organizzazione. Questa scelta sembra ignorare uno degli aspetti principali delle abilità richieste a chi per mestiere fa il/la sindacalista: parlare, persuadere, discutere, contrattare, convincere sia le controparti che i lavoratori e le lavoratrici.

Questi orientamenti non sono tuttavia in contrapposizione, ma sono il risultato di curiosità diverse (Jedlowski, 2000): la curiosità che mi ha spinto ad adottare uno strumento qualitativo è stata quella di prendere in considerazione aspetti della soggettività che sono altrimenti sovrastati dalla cultura ufficiale, dalla grande narrazione di un'organizzazione (Gabriel, 2000).

L'organizzazione può essere studiata come una storia che la ricercatrice/il ricercatore legge e decostruisce (Czarniawska, 1997a, 1997b). Studiare un'organizzazione attraverso le narrazioni dei suoi attori ci porta nel campo del soggettivo, dell'emotivo, del simbolico, ad ascoltare voci che non trovano spazio nell'epica organizzativa.

In un'organizzazione come quella sindacale, che si configura tradizionalmente come maschile, raccogliere le storie di donne e uomini può consentire di avere accesso a modalità alternative a quelle culturalmente egemoniche di essere donne e uomini nell'organizzazione.

3.5.1. *La svolta narrativa nelle scienze sociali*

Discorso scientifico e discorso narrativo nascono da tensioni diverse (Jedlowski, 2000). Nel saggio *Actual Minds, Possible Worlds* Jerome Bruner sostiene l'esistenza di due tipi di funzionamento cognitivo, complementari ma irriducibili tra loro, ognuno dei quali contribuisce all'ordinamento dell'esperienza e alla costruzione della realtà: l'argomentazione e la narrazione (Bruner, 1986).

Il primo tipo di pensiero, anche detto logico-scientifico, si occupa delle cause degli eventi e produce un sistema descrittivo ed esplicativo formale e matematico, mentre il secondo, quello narrativo "si occupa delle intenzioni e delle azioni proprie dell'uomo o a lui affini nonché delle vicissitudini e dei risultati che ne contrassegnano il corso" (Bruner, 1986, pg. 18 *trad. it.*). La narrazione è dunque strumento di conoscenza delle intenzioni e dell'agire umano: nelle parole del filosofo Alasdair MacIntyre "la vita sociale può essere concepita come una narrazione" (cit. in Gherardi, 2000:XIV).

Questa tesi ha trovato ampio spazio nelle scienze sociali e in particolare nella ricerca organizzativa, portando a quella che è stata definita la "svolta narrativa" (Poggio, 2004). Alla base di questa svolta vi è la consapevolezza che le narrazioni sono la modalità principale di conoscere e comunicare nelle organizzazioni (Czarniawska, 1997a, 1997b) e che attraverso l'analisi delle forme narrative sia possibile "far emergere le letture soggettive e le rappresentazioni che gli attori hanno delle organizzazioni in cui operano" (Poggio, 2004:91).

Ma che cos'è una storia e come si distingue dalle altre forme del parlato e del discorso? Se per Barthes (1964) qualsiasi forma di comunicazione è narrativa e dunque le narrazioni sono infinite, altri rilevano che una storia per essere tale ha bisogno di un *plot* che nasce dalla rottura di un equilibrio e dalla ricerca di un nuovo equilibrio, diverso dal primo (Todorov, 1971). Riprendendo l'esempio utilizzato da Czarniawska (2004), le azioni "Il bambino piange" e "La mamma lo prese in braccio" non sono sufficienti a produrre una storia, ma aggiungendo "Il bambino smise di piangere" abbiamo un *plot* e quindi una storia.

Ad una situazione di partenza di equilibrio (che chiameremo 1) si applica o interviene una forza che produce un disequilibrio, fino al momento in cui un'altra forza entra nel campo e porta ad un altro equilibrio (che possiamo chiamare 2). È proprio la rottura dell'equilibrio, il verificarsi dello straordinario e la necessità di ricondurlo all'ordinario la molla che porta le persone a raccontare storie, a dare delle spiegazioni, giustificazioni ed

interpretazioni dei fatti quotidiani (Bruner, 1986). Genette (1972) distingue tra *storia* (o *fabula*), l'insieme degli avvenimenti che sono oggetto del discorso, *racconto* (o intreccio), l'enunciato attraverso cui tali avvenimenti vengono raccontati, e *narrazione*, l'atto del raccontare, che comprende anche la relazione tra soggetto e pubblico (trad. it p. 73).

Alla base della narrazione vi è la costruzione di senso dell'agire, che, a partire da Weber (1922), è l'oggetto stesso dell'indagine sociologica. Così come per la sociologia, anche per la narrazione il movente è di intendere "l'agire sociale e quindi spiegarlo causalmente nel suo corso e nei suoi effetti" (*trad. it.*, Vol. II:4).

L'opportunità per le scienze sociali e per la sociologia in particolare di occuparsi di narrazioni viene, secondo Poggio (2004), da tre ordini di argomentazioni. La prima è che il narrare è una forma d'interazione sociale, dal momento che la narrazione implica sempre un/a destinatario/a, un ascoltatore/trice, sia esso reale o virtuale. Narrare è un atto relazionale che prevede uno scambio, il mettere in comune delle storie che trascende l'individualità del singolo (Jedlowski, 2000).

Il secondo motivo che ci permette di sostenere che la narrazione è un fatto sociale è legato all'uso che si fa del linguaggio: le storie sono raccontate secondo modalità storicamente e culturalmente contingenti, che derivano da contesti più ampi, di ordine culturale, ideologico, storico. La terza ragione è che la narrazione è una costruzione sociale: il racconto non è la riproduzione fedele della realtà, come quella che potrebbe darci uno specchio, ma un processo interpretativo che mette in relazione degli eventi assegnando loro un ordine e un significato. Quest'ultimo aspetto è quello che ha suscitato maggior interesse nell'ambito dell'indagine sociologica e degli studi delle organizzazioni, che saranno approfondite nel prossimo paragrafo.

3.5.2. La narrazione negli studi organizzativi

Lytard (1979) ha definito la conoscenza narrativa la forma principale di conoscenza nelle società contemporanee. Le organizzazioni di queste società sono basate sulla narrazione (Weick, 1995): la vita quotidiana nelle organizzazioni è fatta di frammenti, di atti fisici e verbali che diventano il *plot* e i personaggi di una storia. Il principio dell'organizzazione è quindi lo stesso della narrazione, e viceversa: ordinare persone, oggetti ed eventi nello spazio e nel tempo (Czarniawska e Gagliardi, 2003).

A partire dagli anni Novanta, l'approccio narrativo ha dato impulso a molteplici lavori di ricerca nell'ambito degli studi organizzativi, che guardano alle storie in modi diversi che possono essere classificati secondo la tipologia proposta da Gherardi (2000):

- *oggetti da collezione*: Joan Martin (2000) è tra le prime a raccogliere e analizzare storie sul campo, considerandole come elementi per comprendere la cultura organizzativa;
- *artefatti simbolici*: le storie sono artefatti con valenza simbolica, in quanto consentono l'accesso a significati più profondi e nascosti. Nell'ambito del cosiddetto simbolismo organizzativo, miti e storie raccolte non vengono solo analizzate in quanto tali, ma anche come simboli connessi a dinamiche di controllo, adattamento e cambiamento (Turner, 2000);
- *testo da decostruire*: le storie sono un testo che può essere decostruito secondo un approccio critico e post-strutturalista, di cui esempi sono i famosi lavori di Martin (1990) e Boje (1995);
- *testo aperto*: le storie sono mezzo di negoziazione di nuovi significati e nuove interpretazioni e in quanto tali instabili e mutevoli (Sims, 1999);
- *processo di storytelling*: il narrare è processo di espressione di emozioni, sentimenti, immaginazione, ovvero, come mostra Gabriel (2000), di ciò che si sottrae al controllo delle organizzazioni.

Raccogliere le storie e analizzare le diverse modalità di narrare l'organizzazione consente di portare alla luce le rappresentazioni che gli individui hanno delle organizzazioni in cui lavorano, i loro vissuti soggettivi, il materiale latente, le emozioni, ma anche le dinamiche di controllo, adattamento e resistenza che mettono in atto nella loro vita quotidiana di attori organizzativi.

Le storie ci permettono di indagare la politica, la cultura e il cambiamento nell'organizzazione da un punto di vista unico e illuminante (Gabriel, 2000).

3.5.3. *Narrare il genere nelle organizzazioni*

Tra gli ambiti in cui l'approccio narrativo ha trovato applicazione, vi sono lo studio della costruzione delle identità organizzative, della socializzazione alla cultura organizzativa,

del *sense-making*, la risoluzione dei problemi e la presa di decisioni, la legittimazione del potere, la definizione delle carriere e il cambiamento organizzativo.

Uno degli ambiti più fecondi di applicazione della metodologia narrativa è lo studio dell'identità di *genere* intesa come pratica (Carrigan *et al.*, 1985; Gherardi, 1994; Martin 2003, 2005) che concorre alla costruzione dell'ordine simbolico di genere nelle organizzazioni, ordine che esprime le credenze riguardo a cosa è appropriato e cosa non lo è per donne e uomini (Gherardi, 1995).

La narrazione è una forma particolare di discorso; Ashcraft e Mumby (2004 cit. in Gherardi e Poggio, 2007) hanno individuato quattro posizioni epistemologiche che definiscono come si compone la complessa relazione tra genere, discorso e organizzazione:

- *Il genere organizza il discorso*: le organizzazioni sono palcoscenici, contenitori imparziali, dove le differenze di genere vengono ri/prodotte. Gli studi riconducibili a questa posizione hanno indagato la *women's way*, ovvero le modalità, gli stili delle donne di stare, dire e fare nelle organizzazioni;
- *Il discorso (dis)organizza il genere*: uomini e donne fanno, producono o resistono al/le differenze di genere e alle relazioni di potere attraverso il discorso. In questo *framework*, il genere è una pratica sociale e discorsiva attraverso la quale gli attori sociali posizionano sé e gli altri (West e Zimmerman, 1987; Kondo, 1990; Alvesson e Billing, 1997);
- *Organizzare (en)genders il discorso*: le organizzazioni producono e sono prodotte da pratiche discorsive non neutre. Le organizzazioni ri/producono narrazioni collettive sul genere e il potere che disciplinano e controllano gli attori organizzativi dal momento in cui vi entrano e vengono socializzati come membri (Acker, 1990);
- *Il discorso (en)genders l'organizzazione*: genere, potere e organizzazione si costruiscono reciprocamente nel discorso. Il discorso è “una narrazione sociale ampia radicata in sistemi di rappresentazione, che offrono prevedibili ma elastiche, lucide ma contraddittorie immagini di possibili soggettività e relazioni tra queste” (Ashcraft e Mumby, 2004: 18, *trad. mia*).

Nelle narrazioni sulle loro vite quotidiane nell'organizzazione, uomini e donne possono fare (o disfare) la loro identità di genere e quella degli altri attraverso processi di

posizionamento reciproco (Gherardi e Poggio, 2001; Bruni *et al.*, 2004). Secondo la definizione di Davies e Harré, “il posizionamento è un fenomeno prevalentemente conversazionale” (1990: 45, trad. mia) che avviene in forme situate del discorso, ovvero discorsi che avvengono in un determinato tempo e spazio.

La costruzione dell'identità di genere è una pratica linguistica che si realizza nell'interazione tra chi parla e ascolta: uomini e donne costruiscono la loro identità di genere per differenza, assegnando un posto, una categoria (o maschile o femminile) a sé e gli altri nelle conversazioni quotidiane.

Raccogliere le storie permette dunque di avere accesso diretto a queste pratiche discorsive di produzione di significati e identità (Poggio, 2004). Lo *storytelling*, il processo di raccontare storie, di comunicare la nostra esperienza attraverso il linguaggio, rende intelligibile la costruzione e ricostruzione degli ordini simbolici di genere nelle organizzazioni e i processi di costruzione delle identità di genere.

Le narrazioni personali sono unità di senso del più ampio discorso sul genere che si produce nelle organizzazioni. Non sono solo gli attori, ma le stesse organizzazioni riproducono, infatti, repertori di discorsi e narrazioni sul genere cui uomini e donne vengono socializzati: aneddoti, battute, storie esemplari che disciplinano comportamenti e norme appropriate per ciascuno dei generi. L'analisi dello *storytelling* permette di svelare le asimmetrie nelle relazioni di genere e quali sono le narrazioni (maschili) che saturano le organizzazioni (Gherardi e Poggio, 2007).

Nelle organizzazioni, discorsi, pratiche, valori e norme riflettono le immagini socialmente costruite della maschilità e della femminilità e definiscono le relazioni di potere tra i membri dell'organizzazione in base alla loro appartenenza di genere (Gherardi e Poggio, 2001).

L'ordine simbolico di genere determina delle regole che uomini e donne nelle organizzazioni possono riprodurre e/o negoziare. Analizzare le narrazioni quali particolari forme del discorso sul genere che vengono prodotte nelle/dalle organizzazioni (individuali, organizzative, istituzionali), permette di evidenziare le regole che definiscono o rispettivi ambiti di pertinenza di uomini e donne nelle organizzazioni e i significati attribuiti ai diversi percorsi di carriera (Gherardi e Poggio 2001, 2003).

Le narrazioni possono essere modalità di riproduzione e legittimazione dell'ordine simbolico di genere nelle organizzazioni (Acker, 1990), ma anche di contestazione o trasgressione: l'approccio narrativo permette di ascoltare infatti la polifonia di voci presente nelle organizzazioni, in particolare a quelle nascoste, censurate perché

alternative, devianti dall'ordine costituito, come le narrazioni delle donne, e/o omosessuali etc. (Riessman, 1993; Boje, 1995).

Nella ricerca che verrà presentata in questa tesi si farà riferimento alle storie di uomini e donne che, nella loro esperienza organizzativa interagiscono quotidianamente con l'ordine simbolico di genere dominante, contribuendo con le loro pratiche discorsive a riprodurlo o a sfidarlo. Per raccogliere queste storie ho adottato lo strumento dell'intervista narrativa.

3.5.4. L'intervista narrativa

Atkinson (1998) definisce l'intervista un'attività artistica. Chi narra infatti riporta significati, ricordi e interpretazioni estremamente soggettivi e questo fa della narrazione un'arte; allo stesso modo, anche l'intervista e la sua analisi, seppure condotte all'interno di un *framework* teorico di riferimento, sono secondo Atkinson (1998) decisamente soggettive.

Una delle prime scelte che il ricercatore/ la ricercatrice che sia interessato/a a raccogliere storie si trova a dover affrontare è il *come*: le storie infatti possono essere raccolte così come sono già raccontate, sotto forma di documenti, diari, pubblicazioni, articoli di giornale, fotografie, oppure come emergono spontaneamente nel corso di osservazioni etnografiche. La terza modalità è quella dell'intervista, in cui le storie sono sollecitate (Cardano, 2003).

L'intervista è una "forma speciale di conversazione nella quale due persone (e talvolta più di due) s'impegnano in un'interazione verbale nell'intento di raggiungere una meta cognitiva precedentemente definita" (Cardano, 2003:73). La conversazione è speciale per la particolare condizione di asimmetria di potere nella relazione diadica tra chi parla e chi ascolta, e per l'influenza che l'interesse teorico del/la ricercatore/trice ha nel guidare la conversazione (Gabriel, 1998; Cardano, 2003).

Tuttavia, l'intervista è una modalità di ricerca particolarmente feconda qualora si vogliano studiare storie e significati difficilmente ottenibili attraverso altre pratiche di ricerca (Poggio, 2004).

L'intervista *narrativa* si differenzia da altre modalità di conduzione poiché domande standardizzate ed interruzioni sono ridotte al minimo, lasciando spazio all'intervistata/o di formulare risposte e argomentazioni che giudica appropriate (Poggio, 2004). È meglio

quindi ricorrere a domande ampie, come ad esempio: “Può raccontarmi cosa accadde?” piuttosto che “Quando avvenne il tale evento?” (Riessman, 1993).

L’intervista ci consegna un discorso in cui chi narra esprime credenze, atteggiamenti, valori, rappresentazioni delle proprie esperienze biografiche all’interno di una struttura argomentativa di senso (Cardano, 2003). Nella narrazione inoltre si possono cogliere idiomi o gerghi specifici, nonché particolari accostamenti di parole e tempi verbali; le modalità con cui chi narra si appropria o distanzia dalle cose che dice, ora attribuendosi un io, ora un noi; i lapsus linguistici e i silenzi che svelano conflitti interiori (Cardano, 2003).

Nel contesto dell’intervista narrativa, è l’intervistato/a a scegliere trama e personaggi della storia (Czarniawska, 1997a) con modalità che hanno a che fare con la presentazione di sé (Goffman, 1959), ma al contempo anche il ricercatore/la ricercatrice si mette in gioco, intervenendo nella costruzione della storia e dei significati in gioco (Riessman, 2008).

Le interviste sulle quali ho costruito questa mia narrazione sono racconti della storia individuale delle persone, dal momento in cui s’intreccia con quella dell’organizzazione cui scelgono di appartenere. La domanda con cui avevano inizio tutte le interviste era infatti: “Raccontami la tua storia da quando ti sei iscritto/a al sindacato”. La maggior parte dei rispondenti ha prodotto racconti lunghi e articolati, con pochi interventi da parte mia, mentre altri hanno sollecitato domande dirette a cui rispondere.

Nella fase di progettazione della ricerca ho predisposto una traccia d’intervista³⁹, pensata non come elenco di domande che sarei andata a leggere, ma come promemoria cui attingere temi e formulazioni possibili dei quesiti, seguendo il suggerimento di Kaufmann (2007) per cui la migliore domanda è quella che l’intervistatore/l’intervistatrice s’inventa sul momento, a partire da quanto le/gli ha appena detto la persona che sta intervistando.

Per sollecitare un posizionamento sulla dimensione di genere, ho chiuso le interviste con la domanda: “Ripensando alla storia che mi hai raccontato, pensi che se fossi stato un uomo/una donna sarebbe stata la stessa?”.

Ho condotto personalmente tutte le 50 interviste realizzate, tra maggio e dicembre 2009. 28 erano con donne e 22 con uomini, che appartenevano a titolo diverso alle tre categorie sindacali coinvolte o alla struttura confederale locale. Alcune interviste sono state condotte con testimoni privilegiate, persone che ritenevo potessero avere una conoscenza

³⁹ Si veda l’Allegato 1.

più articolata e consolidata dei rapporti di genere all'interno dell'organizzazione e del loro cambiamento nel corso del tempo.

In particolare ho intervistato tre donne Segretarie Generali delle tre categorie coinvolte, FP, FIOM e FILCAMS, una funzionaria da poco in pensione che si era occupata per quasi vent'anni di uno sportello dedicato alle lavoratrici donne, il Centro Donna, e la funzionaria che l'aveva da poco sostituita, le tre componenti della Segreteria della Camera del Lavoro e il responsabile dell'Ufficio Politiche Sociali. Solo in questi casi ho esplicitato con chiarezza fin da subito l'obiettivo della mia ricerca, mentre negli altri ho argomentato la richiesta facendo riferimento ad un obiettivo più generale, raccogliere le storie di donne e uomini che lavorano nel sindacato⁴⁰.

L'elenco delle persone da intervistare è stato individuato attraverso un contatto con le diverse segreterie, che hanno preparato e mi hanno fornito gli elenchi delle persone. Ho chiesto che a queste persone fosse anticipato che le avrei avvicinate nelle settimane seguenti; non sempre la procedura è stata seguita e in alcuni casi le persone non erano a conoscenza del fatto che c'era una ricerca in corso e che erano state indicate come possibili persone da intervistare; tuttavia, una volta chiariti gli scopi e le modalità della mia ricerca, anche coloro che ne sentivano parlare per la prima volta si sono resi/e disponibili ad essere intervistati.

Vorrei a questo punto fare un'annotazione critica: la motivazione a cooperare può essere dovuta non solo al piacere e alla gratificazione di concedere un'intervista, ma anche al fatto che nel sindacato il rispetto delle gerarchie è molto forte e tale da indurre le persone ad acconsentire a qualcosa che gli è chiesto di fare su sollecitazione dei propri "capi" (Cardano, 2011).

Nella maggior parte dei casi è stato sufficiente un solo contatto telefonico per fissare l'appuntamento. Nel corso della prima telefonata mi presentavo come una ricercatrice dell'Università di Trento, spiegavo loro brevemente gli scopi della ricerca e chiedevo la loro disponibilità a collaborare concedendomi un'intervista. In quasi tutti i casi, mi è stata richiesta la durata dell'intervista, informazione che ho fornito puntualmente, mentre qualcuno/a ha voluto maggiori dettagli sulle domande.

⁴⁰ In appendice sono riportate le tabelle con i profili sintetici dei testimoni privilegiati (divisi per sesso, categoria di appartenenza, incarico, situazione affettiva ed eventuale numero di figli/e) e delle persone con cui sono state realizzate le interviste (divise per sesso, luogo dell'intervista, categoria di appartenenza, incarico, situazione affettiva ed eventuale numero di figli/e).

L'età delle persone coinvolte in questa ricerca va dai 25 ai 65 anni. La maggior parte delle interviste ha avuto una durata media di un'ora, con alcune eccezioni che sono andate dai trenta minuti alle due ore.

Il luogo di conduzione delle interviste è stato a discrezione degli/le intervistati/e. Nella maggior parte dei casi, si sono svolte nella sede sindacale di pertinenza o nei suoi pressi. Qualora ne avessero a disposizione uno tutto per sé, le interviste si sono svolte nel loro ufficio, altrimenti in sale riunioni o in altri uffici temporaneamente liberi. Alcune interviste si sono svolte in locali pubblici, come bar o ristoranti; solo in un caso sono stata invitata a casa (da una delle testimoni privilegiate). Altre interviste si sono svolte sui luoghi di lavoro, durante l'orario. In un caso si trattava di un ufficio presso una pubblica amministrazione, mentre in tre casi mi sono recata all'interno di aziende metalmeccaniche dove ho ottenuto l'accesso presentandomi, su indicazione degli/le intervistati/e, come una funzionaria della FIOM.

Le interviste sono state precedute da brevi interazioni informali, scambi di battute che avevano lo scopo di alleggerire la tensione di alcuni/e, mentre altri/e si sono dimostrati familiari con la situazione d'intervista, avendone già rilasciate diverse nel corso della loro esperienza di sindacalisti/e.

Ho sempre garantito l'anonimato fin dall'avvio dell'intervista, anche se la maggior parte delle persone diceva di non aver nulla da nascondere e offrendo la propria disponibilità a rendere noto il proprio nome. Alcune persone sembravano invece più preoccupate rispetto a questo aspetto, richiedendone la garanzia anche più volte nel corso dell'intervista. Ho sempre chiesto inoltre l'autorizzazione all'utilizzo del registratore, che non ha trovato alcuna opposizione.

Tutte le interviste sono state audioregistrate e trascritte integralmente. Ho utilizzato un metodo di trascrizione dettagliato, che prevede vocali allungate, ripetizioni, sospensioni, cambiamenti di tono, sovrapposizioni tra intervistato e intervistatrice (Riessman 1993; 2008). Ciascuna trascrizione di intervista è poi accompagnata da brevi note di campo in cui ho segnato tutto ciò che non era possibile registrare, come sguardi, espressioni facciali, gesti.

Nonostante la sbobinatura dettagliata dei testi d'intervista, nella scelta degli estratti da includere in questo lavoro ho "pulito" le interviste per facilitarne la lettura. Non si tratta di un dettaglio meramente tecnico, dal momento che la scelta di quello che si include e di quello che si esclude ha serie implicazioni sulla comprensione delle narrazioni da parte di chi legge (Riessman 2002). Il lavoro che sta dietro alla trascrizione di una conversazione

non è dissimile da quello che porta a scattare una fotografia (Mishler, 1991). Fotografare è una pratica interpretativa, poiché mostra quello che è importante per chi scatta la fotografia. Nel mio caso, il focus dell'indagine è sui contenuti piuttosto che su altri elementi del discorso, come il ritmo; da cui la scelta di presentare gli estratti d'intervista puliti da pause, ripetizioni, annotazioni sui toni, interruzioni.

Una nota sul supporto tecnologico che ho usato: tutte le interviste sono state analizzate con l'aiuto del software atlas.ti7, a cui ho fatto ricorso non tanto per la produzione di categorie e famiglie di categorie, quanto per la maggiore facilità con cui consente di gestire le trascrizioni dei file audio rispetto al cartaceo.

Nel prossimo paragrafo entrerò nel dettaglio dell'approccio adottato per l'analisi del materiale empirico, contestualizzando all'interno della riflessione sulla metodologia narrativa.

3.5.5. *L'analisi narrativa*

Prima di entrare nel dettaglio dei diversi approcci di analisi narrativa, vorrei soffermarmi su alcuni presupposti trasversali a tutti gli approcci.

Il primo è che le narrazioni non parlano da sole, ma sono “campioni della realtà” (Czarniawska, 2004:49) che richiedono un'interpretazione plausibile allo scopo di allargare la comprensione dei fenomeni (Poggio, 2004).

Il secondo presupposto è quello per cui l'attenzione di chi conduce la ricerca è orientata non solo al “cosa”, ma soprattutto al “come” e al “perché” le storie vengono raccontate: come la storia è costruita, con quali risorse linguistiche e culturali, come chi parla riesce a persuadere chi ascolta (Riessman, 1993).

Il terzo presupposto è quello di trattare le narrazioni in modo olistico, salvaguardandone le caratteristiche strutturali e sequenziali, nonché la costruzione di senso e la natura contestuale (Poggio, 2004).

Un quarto orientamento che guida l'analisi narrativa è simile a quello della *grounded theory* di Glaser e Strauss (1967), per cui l'analisi delle storie ne produce un'altra, che il ricercatore/ la ricercatrice a sua volta racconta.

Con queste premesse cercherò ora di presentare, senza pretese di esaustività, gli approcci che guidano l'analisi delle narrazioni: paradigmatico (o tematico), strutturale, contestuale e dialogico/performativo (Poggio 2004; Riessman 2002a, 2008).

Il primo approccio (paradigmatico) risponde alla domanda “che cosa”, in altre parole ai contenuti della narrazione, azioni, eventi e nessi causali con cui sono messi in relazione. Riessman (2008) ha sottolineato analogie e differenze tra l’analisi tematica e altri approcci a cui spesso è accomunata, come la *grounded theory* e l’analisi fenomenologica, la storia orale e gli studi sul folklore.

Una delle specificità dell’analisi narrativa è che, come ho avuto modo di anticipare nel paragrafo precedente, cerca di preservare intatta la storia, piuttosto che spezzettarne i dati ad uso interpretativo; le narrazioni sono storicizzate, hanno un luogo e un tempo, non servono allo scopo di formulare spiegazioni generali. Uno dei limiti dell’analisi tematica è tuttavia quello di lasciare nell’ombra il ruolo del/la ricercatore/ricercatrice nella costruzione delle narrazioni che analizza (Riessman 2008).

La seconda tipologia, che si può definire strutturale, risponde alla domanda “Com’è organizzata la narrazione?” (Poggio, 2004). Rispondere a questa domanda implica spostare la nostra attenzione da quello che viene detto (*told*) al come viene detto (*telling*) (Riessman, 2008).

Una delle modalità classiche di analisi strutturale è quella proposta da Propp nella sua *Morfologia della Fiaba* (1928) in cui l’autore individua le funzioni ricorrenti dei personaggi della fiaba. Greimas ha in seguito proposto una revisione del modello di Propp, che prevede un attante - che non coincide necessariamente con l’attore - programmi e antiprogrammi narrativi che corrispondono alle strutture elementari dell’azione (Greimas e Courtés, 1979).

Labov (1972) propone invece un modello che prevede sei proprietà formali comuni alle narrazioni: una sintesi iniziale, orientamento (tempo, spazio, situazione, partecipanti), azioni complicanti, valutazione (significato dell’azione) risoluzione e coda (ritorno al tempo presente). Un altro approccio classico è la pentade di Burke (1945), una grammatica delle storie che prevede un’azione, una scena, un’agente, un mezzo, uno scopo.

Un elemento comune a questi approcci è la presenza di una trama o copione, che ci permette di identificare la struttura del racconto, la sequenza causale degli eventi, i ruoli chiave, le strategie discorsive e narrative (Poggio, 2004). L’analisi della trama può portare alla definizione di schemi ricorrenti: Mandler (1984) per esempio propone il concetto di schema della storia, ovvero il repertorio di *plot* comuni in una particolare comunità.

Riassumendo, l'analisi strutturale fornisce gli strumenti per capire come chi narra usa il discorso per costruire se stesso e la propria storia, mettendo in relazione linguaggio e significato (Riessman, 2008).

Rimane fuori dall'indagine il contesto in cui le storie sono narrate, che è l'oggetto di attenzione di una terza tipologia di analisi, quella contestuale. Questo approccio risponde alla domanda "perché" le storie sono narrate in un certo modo e non in un altro. Alla base vi è il presupposto che le narrazioni siano pratiche sociali e contestuali *in fieri*, e che quindi vi possa essere una pluralità di costruzioni e interpretazioni dello stesso testo (Poggio, 2004). Riconoscere la molteplicità delle modalità con cui un testo può venire costruito e interpretato è una delle chiavi di lettura della strategia decostruzionista, di cui è esempio il lavoro di Martin (1990), che ha individuato diverse tecniche: la disanima delle dicotomie, dei silenzi, l'interpretazione delle contraddizioni e delle metafore, dei doppi sensi e la ricostruzione del testo.

Il concetto di decostruzione è stato introdotto da Derrida per significare l'ambivalenza di ogni discorso e la presenza di pratiche discorsive egemoniche che legittimano una particolare ideologia mentre ne escludono altre (Derrida, 1967). Compito di chi fa ricerca è quello di evidenziare gli elementi di disciplinamento presenti nelle storie dominanti così come leggere tra le righe, far emergere storie alternative e marginali (Boje, 1995).

La quarta modalità di analisi che presento è quella dialogico/performativa, che ha come centro dell'indagine le modalità con cui il discorso viene interattivamente (dialogicamente) prodotto e performato tra i parlanti (Riessman, 2008).

Questo approccio fa riferimento alla metafora drammaturgica proposta da Goffman (1959), secondo cui gli attori sociali performano sé desiderabili per salvare la faccia in situazioni di difficoltà. Dire che l'identità è il risultato di una performance tuttavia non significa che il sé sia inautentico, ma che è situato e performato in un'interazione sociale, in un particolare contesto e per un particolare audience (Riessman 2002a, 2008).

Applicata alla situazione d'intervista, la metafora goffmaniana implica che chi narra negozia con chi ascolta la costruzione della storia e quindi del sé, performando uno tra i molteplici sé che ciascun individuo possiede (Riessman 2002a).

Tra le modalità con cui possiamo mettere in luce come i narratori costruiscono il plot delle loro storie vi è l'analisi delle scene e le relazioni tra queste, come i narratori posizionano sé stessi e gli altri personaggi, quali forme grammaticali usano (ad esempio i tempi verbali, con i quali ci si può situare come vittima/protagonista di un determinato evento) (Riessman, 2002a).

Uno degli elementi che questo approccio mette in luce è la presenza attiva della ricercatrice, di chi formula le domande nella costruzione del testo, e l'importanza dell'interazione. È inevitabile, infatti, che chi pone le domande, con le sue parole e i suoi silenzi, partecipi in modo attivo alla costruzione della narrazione (Gabriel, 1998).

Il modello di analisi narrativa che ho adottato nel corso della mia ricerca si basa prevalentemente su due degli approcci che ho appena illustrato: l'analisi del contenuto e quella contestuale, ovvero il 'cosa' viene detto e 'perché', mentre minore attenzione è stata rivolta alla dimensione strutturale.

L'analisi tematica in relazione al genere mi ha consentito infatti di mappare le modalità con cui il genere è discorsivamente prodotto e performato all'interno delle organizzazioni, siano esse modalità egemoniche o alternative e perciò silenti. Quest'approccio permette alla soggettività del/la narrante di emergere, senza tuttavia perdere il dato contestuale riferito all'organizzazione di appartenenza, ma anche al contesto storico e sociale più ampio in cui le conversazioni hanno avuto luogo. Questo perché uno degli assunti da cui sono partita è che il genere è una pratica sociale e discorsiva situata nel quotidiano di uomini e donne.

L'analisi delle interviste è a sua volta una narrazione, una delle possibili. La ricerca organizzativa infatti può essere considerata a sua volta una narrazione, non l'unica ma una delle molteplici modalità con cui è possibile raccontare la stessa storia. Nei prossimi tre capitoli presenterò l'analisi dei dati e il modello interpretativo che ho costruito. Nel primo mi sono concentrata sulle narrazioni del mestiere del sindacalista, e ho cercato di mettere a confronto le diverse modalità, i diversi posizionamenti delle persone rispetto l'attività che svolgono quotidianamente, per rendere la dinamicità e la soggettività della costruzione quotidiana del loro agire. Nel secondo dei capitoli di analisi presento invece un'analisi delle identità di genere connesse all'essere un/a sindacalista; come uomini e donne narrano sé stessi/e e gli/le altri/e all'interno dell'organizzazione, quali sono le forme di identità egemoniche e quali sono invece i possibili posizionamenti alternativi. In questo capitolo ho cercato di mettere in luce come essere uomini e donne non sia un destino biologico dato e imm modificabile, ma una dimensione relazionale, praticata nell'interazione e che nell'interazione può avere anche esiti non prevedibili, e non vi siano quindi modalità femminili e maschili di fare sindacato alternative e mutuamente esclusive, ma come sia possibile performare alternativamente più identità, contestualizzate nel tempo e nello spazio.

Infine, nel terzo capitolo di analisi ho trattato la questione della conciliazione tra privato e politico, la costruzione dell'identità di sindacalista, ma anche di padre, madre, etc., e come queste dimensioni dell'identità convivono tra loro. Ho anche cercato di evidenziare il rapporto tra le persone e l'organizzazione, tra il tempo che questa richiede e il tempo per sé, per il privato.

4. IERI, OGGI, DOMANI: NARRAZIONI DI UN MESTIERE CHE CAMBIA

Introduzione

Da diversi anni il mondo del lavoro, nella nostra come in altre economie occidentali, ha visto crescere e affermarsi, con modalità nuove e trasversali, forme cosiddette precarie di rapporti lavorativi, proliferare forme contrattuali che sono state definite “atipiche” (dove per tipico s’intende il rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato), aumentare in maniera massiccia la forza lavoro di origine straniera e femminile (che nel frattempo è anche sempre più scolarizzata e invade campi dapprima esclusivamente maschili) e tramontare il settore manifatturiero a favore del terziario e della cosiddetta economia della conoscenza (Sennet, 1998; Borghi, 2000; Gallino, 2007).

In questo mutato scenario del mercato del lavoro, il sindacato si trova di fronte a esperienze e bisogni sempre più atomizzati, individuali, e a condizioni di precarietà difficilmente rappresentabili in una dimensione collettiva.

Recentemente alcuni lavori hanno tentato di mettere a fuoco il cambiamento nell’organizzazione sindacale e nell’agire quotidiano del/la sindacalista; tra questi il lavoro di Cerri e Soli (2009), che hanno intervistato sindacalisti/e di tre Camere del Lavoro dell’Italia settentrionale tramite questionari ed interviste semi-strutturate; l’indagine di Braga e Carrieri (2007) che fotografa la realtà della rappresentanza aziendale tramite questionari somministrati in diverse aree geografiche del territorio nazionale e le riflessioni di Regalia (2009) sulle dinamiche e prospettive del sindacato in Italia. Altri lavori incentrati sul “sindacalista” risalgono a diversi anni addietro (Accornero, 1992) o hanno privilegiato le dinamiche organizzative del sindacato (Zan,

1992), oppure il ruolo del sindacato nelle relazioni industriali (Cella, 1987) e nella regolazione politica (Carrieri, 2003).

Il mio lavoro nasce da una curiosità diversa, che è quella di analizzare l'esperienza soggettiva, la storia personale di chi sceglie la militanza. Nelle pagine che seguono cercherò quindi di analizzare e ricostruire le storie che ho raccolto, senza pretese di generalizzazioni o esaustività, ma perché credo sia interessante rivolgere l'attenzione alle rappresentazioni del "mestiere" del sindacalista da parte di chi lo esercita quotidianamente⁴¹.

In questo capitolo ho raccolto narrazioni che raccontano un'immagine del sindacato e del modo di svolgere l'attività sindacale che oggi non esistono più, lo spaesamento di chi sente di avere strumenti inadeguati per comprendere e rappresentare le soggettività lavorative che incontra quotidianamente, la nostalgia per la dimensione di fabbrica, per l'immaginario quasi mitologico del lavoratore sindacalizzato e militante. Nostalgia, spaesamento, ma nello stesso tempo anche nuove pratiche, modalità di agire emergono timidamente nei racconti: la relazione, l'ascolto, l'accoglienza, l'importanza della dimensione emotiva.

L'analisi di genere delle pratiche organizzative disegna in queste pagine due immaginari contrapposti che convivono all'interno della stessa organizzazione, due universi simbolici riconducibili al maschile la prima (l'epica, la forza), al femminile la seconda (la comunicazione, l'emotività etc.) che si stanno contaminando, via via che il primo perde la sua egemonia e il secondo si rivela il più adatto a contenere e narrare le sfide del mondo del lavoro di oggi.

4.1. L'epica sindacale

In questo paragrafo descrivo la prima delle due tipologie di pratiche materiali e discorsive che la mia analisi ha messo in luce, legata a una maschilità virile e aggressiva, all'universo simbolico della lotta e del dominio sugli altri/sulle altre.

Ho scelto il termine *epica* per descrivere la modalità con cui alcune delle persone che ho intervistato hanno narrato il lavoro quotidiano del sindacalista. L'epica è una forma poetica che celebra le gesta di un eroe o di un popolo; in questo caso si tratta di gesta di

⁴¹ La parola *mestiere* è tra virgolette perché alcuni/e lo ritengono un termine improprio per definire l'attività sindacale: come mostrerò nel prossimo capitolo, molti/e degli/le intervistate/e, infatti, rifiutano di definire quello che fanno un lavoro.

singoli/e “eroi/ne”, i/le sindacalisti/e (anche se in questa epica le donne sono raramente protagoniste). Il luogo teatro per eccellenza delle gesta dell’eroe/ina è la fabbrica; come dirò nei paragrafi successivi, la fabbrica è anche il luogo dove l’eroe/ina viene formato e dove affronta le prove per diventare un/a bravo/a sindacalista.

Riprendendo lo schema della fiaba di Propp (1928), nelle narrazioni che ho raccolto compaiono eroi, aiutanti, prove da superare, la lotta contro il nemico, la vittoria. La lotta è un elemento centrale nelle storie di militanza che ho raccolto, eredità dell’antagonismo incarnato nell’immaginario simbolico della cultura comunista (Sangiovanni, 2006). Il lessico, le parole usate in molte delle narrazioni appartengono a un immaginario simbolico violento, conflittuale, sublimano la necessità garantire la sopravvivenza dell’organizzazione, individuando un nemico da usare come collante per la propria identità (il padrone, il governo, gli altri sindacati) (Zan, 1992).

Un termine centrale attorno cui ruotano molte delle narrazioni è il conflitto, pratica linguistica quotidiana soprattutto per una delle categorie in analisi, la FIOM. “Noi siamo un sindacato conflittuale”, lo definisce uno dei giovani membri della segreteria, ma “conflitto senza armi, con la democrazia”, specifica in un’altra intervista un delegato di azienda metalmeccanica, richiamando l’immaginario socialista del dopoguerra di virilità disarmata, di una maschilità guidata dalla fede nella libertà personale e dall’amore per tutta l’umanità (Mosse, 1996).

“Ovviamente noi siamo un sindacato conflittuale, non che facciamo del conflitto la nostra ragione d’essere però lo teorizziamo, cioè riteniamo che ci siano rapporti strutturalmente conflittuali che poi trovano dei momenti di composizione, di cooperazione ma ... forse questa nostra convinzione deriva dal fatto che la nostra categoria è una categoria dove questi rapporti sono sempre stati più tesi che in altre e in questi ultimi anni sono sempre più tesi” (Michele, 37, segreteria FIOM)

Il conflitto raccontato dai/le sindacalisti/e s’incarna infatti nei luoghi di lavoro, nelle battaglie quotidiane per la vittoria ad un referendum o di una vertenza, per ottenere la firma di un contratto nazionale o aziendale, per non chiudere una fabbrica e mantenere i posti di lavoro. La FIOM è “ovviamente” un sindacato conflittuale, più di altri: la categoria del conflitto è quindi un elemento portante, fondamentale dell’identità di questa organizzazione e delle persone, come Michele, che vi militano.

Il conflitto è tuttavia una categoria trasversale anche alle altre organizzazioni che ho indagato. Anche se raccontano di un negozio di abbigliamento e non di una fabbrica metalmeccanica, i rapporti con le controparti, gli imprenditori, i “padroni”, sono descritti come rapporti di forza, con un lessico che rimanda al corpo, allo scontro fisico.

I/le delegati/e governano, presidiano i luoghi di lavoro, stanno addosso al padrone, lo sfiancano, resistono a chi tenta di “mangiarli”, “massacrarli”, sopravvivono alle tecniche di pressione psicologica, al mobbing, a chi vorrebbe “bruciarli vivi” e li umilia davanti agli/le altri/e lavoratori/trici.

“Le caratteristiche di un delegato sono quelle di una persona che non ha paura di parlare o di confrontarsi con l’azienda, che non ha paura, non si intimorisce di fronte all’azienda ma è anche consapevole del fatto che il suo ruolo porta ad essere dei rompiballe, per cui per ogni minimo problema si va lì, si bussa alla porta e si dice: “Mira il dito, non va bene” (Sara, 34, funzionaria FILCAMS)

Nei racconti che ho raccolto i nemici, i padroni, sono “gnucchi”, tenaci, buzzurri da prendere a schiaffi, ignoranti pagati per non fare niente, macellai di famiglie. La qualità del/la bravo/a sindacalista è quella di resistere, dimostrare unità tra i/le delegati/e e lavoratori/trici, difendersi l’un l’altro a spada tratta, come paladini. Solo allora i padroni diventano essere umani, da affrontare ad armi pari, senza paura; può capitare che il/la delegato/a li faccia piangere, o ricoverare in ospedale perché esauriti, o addirittura faccia perdere loro il posto di lavoro. I nemici, sconfitti, scappano, si nascondono con la coda tra le gambe.

“Nei grandi gruppi, nelle fabbriche importanti che abbiamo ancora, il delegato governa dentro la fabbrica, e questo è un bene per le fabbriche, noi abbiamo davvero, e questo ti posso assicurare non lo trovi nelle altre categorie, noi abbiamo davvero un quadro di delegati, di dirigenti, il nostro direttivo, di compagni che lavorano nelle fabbriche che sono davvero bravi” (Rosa, 58, segretaria generale FIOM)

“Mi è capitato di incazzarmi con alcuni delegati che dicevano “Io non posso fare niente!”. È un’operazione che davanti a un lavoratore un delegato non dovrebbe mai fare, mai, nella maniera più assoluta! Perché se un lavoratore denota i limiti del delegato, tutto crolla! Devi infondere fiducia, anche con manifestazioni non di arroganza, ma di superiorità: a me capita di stare in reparto con il permesso sindacale,

fermo in reparto a non fare niente per dimostrare... sono dei messaggi... non “Io faccio quello che voglio”, ma per dimostrare ai lavoratori che l’azienda non può fare quello che vuole” (Italo, 42, delegato FIOM)

Il combattente, il guerriero senz’armi, protagonista di questa epica è incarnato nella figura del delegato di fabbrica, l’operaio che lavora per vent’anni nello stesso stabilimento e lo “governa”, ne conosce tutti i dettagli, trucchi e segreti, dalla produzione ai problemi organizzativi, ai rapporti con la dirigenza.

In questi estratti la fabbrica è rappresentata come scenario privilegiato del lavoro sindacale e i delegati in fabbrica sono coloro che meglio incarnano il senso e il valore dell’azione sindacale.

Nel racconto di questo giovane sindacalista, operaio in una fabbrica metalmeccanica, il delegato non deve mostrare paura né limiti, ma affermare la sua superiorità nei confronti delle controparti: una strategia per segnare il territorio è chiedere un permesso sindacale e usarlo stando “fermo” in reparto, performare con la presenza fisica, di un corpo che si muove liberamente nella fabbrica, la propria superiorità nei confronti della controparte aziendale, agire un rovesciamento della gerarchia tra dirigenza e semplice operaio, una sospensione della routine lavorativa resa possibile dallo status di delegato.

“Ci sono quei casi in cui ti vedono come il profeta, “Arriva il funzionario, wow”, soprattutto nelle aziende molto sindacalizzate, ogni singola parola detta dal funzionario è soppesata e valutata e interpretata [...] c’era la *** a ***, lì veramente bastava che facevamo sciopero, cioè non finivo neanche la frase che erano tutti fuori, c’erano sessanta iscritti alla FIOM, il rapporto era quello, facevi la trattativa su dove dovevi mettere la macchinetta per timbrare” (Pablo, 29, funzionario FIOM)

L’utilizzo di un’immagine come quella del “profeta” per descrivere il sindacalista mette in luce il peso esercitato dalle sue parole all’interno di alcuni contesti organizzativi, il suo carisma. Nel racconto di questo giovane funzionario dei metalmeccanici, in alcune fabbriche i rapporti di forza sono ancora tali, grazie all’alto numero d’iscritti, da costringere le controparti a trattare anche sulla macchina delle timbrate. In questo passaggio ci sono diverse iperbole, figure retoriche che vogliono stupire chi ascolta e dimostrare che sono ancora possibili rapporti di forza a favore del sindacato.

Questi operai sono gli ultimi rappresentanti di una cultura in via di estinzione, sia perché il loro numero è in costante diminuzione, a favore di quello degli impiegati, i colletti bianchi, sia perché i giovani, le nuove generazioni che entrano in fabbrica sono estranee a questa cultura e non si sindacalizzano.

“Gli impiegati pensano di essere più vicini al datore di lavoro ... tra l’altro, si sta talmente modificando l’attività produttiva, soprattutto a *** e nella regione ***, il numero degli operai rispetto agli impiegati si è abbassato, sono più gli impiegati che gli operai, se questi non si svegliano, gli impiegati i diritti se li scordano” (Italo, 42, delegato FIOM)

“Per molti anni il lavoro, il lavoro manuale, quello dell’operaio specializzato, è stato considerato un lavoro solo di fatica, un lavoro per sfigati. Io ricordo mio padre quanto ha insistito perché facessi l’università, “Io ho lavorato però tu studi ... perché poi magari potrai fare dell’altro”. I genitori di quelli che adesso hanno vent’anni, venticinque probabilmente hanno fatto lo stesso ragionamento e quindi non può esserci un rapporto positivo con il lavoro manuale quando ti hanno spiegato che se sei un operaio sei uno sfigato, anche perché sei pagato pochissimo” (Elena, 46, ufficio stampa FIOM)

Nelle parole degli intervistati la figura dell’operaio viene messa a confronto con quella di altre tipologie di lavoratori, poco sindacalizzati, più vicini ai datori di lavoro che ai colleghi impiegati nella produzione, il cui numero è in costante aumento.

Il cambiamento è numerico ma anche culturale: il lavoro manuale perde il suo valore, la sua aristocraticità. Sono stati gli operai stessi, come racconta Elena, a fare in modo che i propri figli studiassero, per non essere costretti alla loro vita di fatiche e sacrifici.

Oggi, quindi, quella dell’operaio è considerata una professione faticosa e malpagata, da “sfigati”. Tuttavia, l’operaio è ancora nell’immaginario simbolico del sindacato il lavoratore “ideale”, la lotta è la cifra sui cui si misura la propria abilità sindacale, come mostrano questi estratti di intervista con rappresentanti delle altre categorie, la FILCAMS e la FP, che rappresentano il terziario, i servizi, categoria nuova e lontana culturalmente da quella dei metalmeccanici, tanto quanto quella del pubblico impiego (FP).

“Forse il settore più vicino al lavoro operaio all’interno della nostra categoria è quello delle imprese di pulizia, perché è un lavoro faticoso, un lavoro che ha a che fare con lo

sporco, con la fatica, quindi c'è ancora quella spinta a conquistarsi i diritti, che per intenderci può anche voler dire avere lo stipendio alla normale scadenza e non doverlo aspettare 15 giorni, avere la liquidazione entro un paio di mesi, che l'azienda banalmente non svanisca e quindi riesca a darti la liquidazione, il fatto di avere un orario di lavoro che non venga cambiato dalla mattina alla sera, hai a che fare con elementi di estrema concretezza, contributi versati, cose che magari gli altri settori uno considera ovvie e scontate, qui non lo sono affatto" (Eleonora, 35, funzionaria FILCAMS)

Il modello operaio, l'immaginario simbolico del lavoro manuale contamina altri settori non industriali, come quello delle imprese di pulizia, dove c'è sporco, fatica, e forse per questo, secondo l'intervistata, maggiore stimolo a combattere.

La concretezza, la fatica del corpo, il dover stare a contatto con lo sporco sono elementi che nell'immaginario connotano la vita di fabbrica, e oggi, come racconta Eleonora, si può fare un parallelo con il lavoro dei pulitori e delle pulitrici, che sono prevalentemente donne migranti, quanto di più lontano dalla figura mitologica dell'operaio sindacalizzato. Questa modalità virile, eroica, di raccontare il mestiere è spesso segnata da una cesura nelle narrazioni, un prima e un dopo che ci introduce nel territorio della *nostalgia*. Gli avverbi prima/dopo, una volta/oggi, segnalano uno spostamento temporale e tematico nella narrazione, dal racconto mitologico all'esame di realtà, dalle gesta eroiche alle difficoltà quotidiane che costellano la vita nell'organizzazione.

La nostalgia, di cui parlerò ampiamente nei prossimi paragrafi, nasconde una difficoltà di lettura della situazione attuale, la mancanza di una narrazione comune che ricomprenda tutte le pratiche dell'agire sindacale non riconosciute nell'immaginario simbolico tradizionale della lotta (Braga e Carrieri, 2007).

4.1.1. La fabbrica come luogo di formazione del/la sindacalista

Il teatro delle gesta raccontate nel paragrafo precedente è la fabbrica, luogo di lotte, scioperi, ma anche luogo di apprendistato, di socializzazione alla militanza e alla pratica sindacale. Il luogo dove l'eroe/ina incontra l'aiutante, colui che gli/le porta un dono magico, grazie al quale potrà affrontare le prove che l'aspettano.

Questo aiutante è incarnato nella figura del vecchio delegato, la cui funzione narrativa è quella di avvicinare il/la giovane al momento dell'ingresso in fabbrica e di

accompagnarlo/a nella crescita che lo/la porterà ad affrontare le sfide e la lotta contro i nemici.

Nelle grandi aziende, infatti, c'era una tradizione, una cultura che era tramandata dai vecchi ai giovani, e dove i/le delegati/e, rappresentanti dei lavoratori, avevano un ruolo fondamentale in questa trasmissione e nell'addestramento alle tecniche di contrattazione; un rapporto che poteva venire coltivato perché stabile, garantito da contratti a tempo indeterminato che oggi non sono più la norma, sostituiti da rapporti di lavoro cosiddetti atipici.

“La prima volta che sono entrato in fabbrica dopo dieci minuti sono arrivati quelli della rappresentanza interna che mi hanno spiegato chi erano e mi hanno chiesto se volevo iscrivermi al sindacato, chiaramente non è che aspettavo altro, non avevo grossi problemi in questo senso quindi mi sono iscritto al sindacato, da lì un po' perché probabilmente ero anche predisposto tra virgolette, nel senso che non mi sono mai piaciute le imposizioni, i soprusi cose di questo tipo, nel mondo del lavoro spesso e volentieri se ne vedono di ogni e quindi ho cominciato un po' a collaborare con loro, loro ben volentieri mi hanno tirato un po' dentro anche nelle assemblee e quando c'è stato il cambio generazionale della RSU hanno rifatto le elezioni e io sono entrato come delegato sindacale” (Giuseppe, 45, funzionario FIOM)

“Mi sono iscritta alla CGIL nel 1970, quando sono entrata a lavorare in una grande fabbrica metalmeccanica, che allora si chiamava la ***. Negli anni Settanta, nelle fabbriche, nelle grandi fabbriche, c'erano i consigli di fabbrica, si usciva dalle commissioni interne, si passava ai consigli di fabbrica, ai delegati, c'era l'abitudine, giusta secondo me, che quando un lavoratore entrava, veniva assunto, lo si lasciava tranquillo per i primi, allora erano dodici giorni di prova per gli operai. La prima cosa che facevano i delegati era di avvicinare, farsi conoscere dai nuovi assunti, se poi erano giovani, spiegargli cos'era la fabbrica, soprattutto che loro erano il sindacato” (Rosa, 58, segretaria generale FIOM)

“La grande fabbrica ha tre, quattromila, cinquemila persone concentrate, c'è un bacino in cui scegliere notevolmente diverso, magari c'era il vecchio delegato che ha fatto crescere quello giovane, c'era un tramandarsi le cose, una bella conoscenza dell'azienda, perché se un lavoratore ci passa vent'anni e fa vent'anni di attività sindacale in quell'azienda, poi la conosce, ne conosce la storia, i problemi

organizzativi, conosce il mondo del lavoro, i suoi problemi, conosce la controparte e tutto questo è un bagaglio importante” (Pasquale, 50, segreteria FP)

In questi estratti è riportata una pratica comune di approccio al sindacato della generazione che è andata a lavorare in fabbrica tra gli anni Settanta e Ottanta: chi parla è stato avvicinato dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali a pochi giorni, o pochi minuti, dall’assunzione e dal primo ingresso nella fabbrica.

L’iscrizione è l’inizio di un percorso di militanza che passa per la partecipazione alle assemblee, l’elezione a rappresentante sindacale nel posto di lavoro, l’ingresso negli organismi dirigenti della categoria, fino ad assumere le funzioni di Segretario/a generale. Nel racconto dei due sindacalisti, i delegati avvicinano i/le neo-assunti/e, spiegano loro il funzionamento della fabbrica e del sindacato, e propongono l’iscrizione.

“Ho cominciato all’interno di un movimento che si definiva “i giovani della FIOM”, all’interno di una grossa azienda che all’epoca era un’azienda del gruppo ***, ho cominciato a fare sindacato quando sono entrato in questa azienda, a diciotto anni. La prima esperienza è stata di gran lunga la migliore e la più formativa per quanto riguarda la mia formazione sindacale e anche di vita, perché impari a comportarti e a sapertela cavare, anche perché un lavoratore entra ad una certa età e praticamente cresce all’interno di una fabbrica” (Italo, 42, delegato FIOM)

In fabbrica s’impara a comportarsi, a cavarsela, è una scuola di vita. La vita di fabbrica è una prova, un rito d’iniziazione, che se superata permette di entrare a pieno titolo nella classe dirigente del sindacato. Nel sindacato, chi viene dalla fabbrica, perché ci lavora o ci ha lavorato, è circondato da un’aura di sacralità, ha uno status speciale, è diverso dagli altri.

La FIOM, il sindacato dei metalmeccanici, ha costruito la sua storia e la sua identità attorno alla fabbrica, al culto della classe operaia, di cui ha la presunzione di essere (ancora) l’unico sindacato, custode e difensore di quello che rimane di una tradizione gloriosa (“La FIOM è classe”, recita lo slogan della campagna di tesseramento del 2009). La prova della fabbrica è per questo più ardua nei racconti di chi approda al sindacato saltando l’esperienza di operaio/a, come raccontano i/le giovani funzionari/e della FIOM.

“In FIOM c’è stata per anni un’idea secondo me non corretta, per cui se tu non hai fatto la gavetta come operaio non puoi fare il sindacalista, e questa cosa è stata, diciamo, ormai superata dai fatti perché l’apparato della FIOM di *** è un apparato misto da questo punto di vista, ci sono tutte le possibili varianti, però quando sono arrivato, devo dire io sono sempre stato accolto piuttosto favorevolmente, anche forse perché mi sono posto nella maniera giusta, non lo so, io sono sempre stato accolto piuttosto bene, però sentivo insomma echi di giudizi di questo tipo; io ho sempre cercato di minimizzarle queste cose perché non mi sembrano ... chiaro che a uno come me e come altri che hai intervistato manca un pezzo di esperienza, certamente, però devo dire secondo me è stata colmata abbastanza in fretta ... dalla quotidianità insomma ci siamo fatti sul campo quello che ci è mancato prima nel rapporto con la fabbrica” (Michele, 37, segreteria FIOM)

“[Il sindacato] è ancora una struttura molto maschilista, stiamo parlando di molti uomini, ovviamente c’è una difficoltà a delegare le donne, anche in fabbrica quando ci hanno visto arrivare, giovani donne laureate è stato complicato ovviamente avere una legittimazione da parte dei lavoratori, che quando c’è poi è totale” (Elisa, 35, ufficio legale FIOM)

Chi non ha esperienza di fabbrica, non è stato operaio/a, racconta la difficoltà a farsi accettare e legittimare dai lavoratori/dalle lavoratrici che deve andare a rappresentare e difendere nelle sedi di contrattazione. Il rischio dei dirigenti di professione, come questi due giovani funzionari arrivati alla FIOM direttamente dai banchi dell’università e che non hanno esperienza lavorativa di fabbrica, è che producano legami molto deboli con coloro che dovrebbero rappresentare (Zan, 1992).

Tuttavia, come racconta Elisa, una volta che c’è questo riconoscimento, la fiducia è totale, le differenze vengono accantonate in nome della comune appartenenza al sindacato, la FIOM.

I/le nuovi/e arrivati/e devono prodigarsi in sforzi supplementari per acquisire il riconoscimento e la legittimazione da parte di lavoratori e lavoratrici, un lavoro doppio per le donne (Gherardi, 1995).

“Me la sono cavata, questi operai a me facevano abbastanza paura, i miei primi approcci insomma erano stati un po’ del tipo “Se ce la fa è brava, se muore vuol dire che non ce la faceva, è meglio che ce la siamo persa”. I compagni erano molto

accidenti, però insomma anche loro un po' ridevano ... all'epoca c'era la proletarianizzazione dei tecnici, ma poi non era detto che i tecnici o impiegati venissero ben accolti nei luoghi di lavoro, perché è vero che c'era l'intellettuale applicato alla politica, ma applicato al sindacato veniva considerato un *minus habens*" (Annamaria, 60, segreteria Camera del Lavoro)

“Inizialmente ero piuttosto rigida, come tutti, per paura di sbagliare, perché sentivo che c'era una grossa responsabilità nel funzionario sindacale, rispetto a ... come vertenziera, lì avevo una serie di reti che erano poi i nostri avvocati, i nostri legali, ci si poteva consultare, quindi si faceva in tempo a correggere anche eventuali errori, mentre nelle fabbriche diventa difficile, c'è il rapporto con la gente, il tesseramento, devi piacere, dev'esserci una capacità di gestire sia la trattativa che l'oratoria in un'assemblea, tener testa a chi ti contestava, io non ero abituata a questo perché normalmente chi veniva all'ufficio vertenze si affidava completamente, anzi, si creava un rapporto di grande fiducia, come dall'avvocato, era un rapporto cliente-avvocato, a me piaceva questa fiducia che mi veniva data e io mi impegnavo nel dare poi le soluzioni, invece lì, cioè ... a qualcuno piacevi ad altri no” (Susanna, 45, segreteria Camera del Lavoro)

Nei racconti di queste donne che oggi si trovano ai vertici della Camera del Lavoro, l'ingresso in fabbrica, provenendo da altre esperienze nel sindacato, è ricordato come una prova, una questione di sopravvivenza: “Se ce la fa è brava, se muore ...”.

Susanna racconta che nelle fabbriche servono capacità oratorie, bisogna saper tenere le assemblee, rispondere alle contestazioni, portare a termine le trattative. È un rapporto diverso da quello che si stabilisce negli uffici, è una questione anche fisica, che mette in ballo il corpo, la capacità di resistenza. Un corpo che nel suo caso è di donna e quindi estraneo, altro, diverso.

Riassumendo, in fabbrica si entra giovani e si cresce, ci si evolve, ci si forma: la fabbrica in questi racconti è metafora della vita, del sindacato stesso. Vent'anni fa, come in alcune delle storie che ho raccolto, erano i colleghi più anziani ad avvicinare i/le neo assunti/e, spiegarli che cos'è il sindacato e soprattutto che il sindacato erano loro, accompagnandoli nella crescita e nelle fasi di apprendimento delle tecniche e delle competenze del/la bravo/a sindacalista.

Oggi, per le caratteristiche del mercato del lavoro, per l'estrema parcellizzazione e dispersione delle unità lavorative, dalle grandi aziende alle piccole realtà produttive che

impiegano una manciata di persone, vengono meno i luoghi fisici preposti a questa trasmissione delle conoscenze, come poteva essere condividere il lavoro alla catena di montaggio, gli spogliatoi, le mense dei grandi stabilimenti.

I più giovani sono quindi digiuni della socializzazione politica in fabbrica che alimentava identità e mestiere (Braga e Carrieri, 2007). Venendo meno questa modalità di apprendimento e socializzazione alla vita organizzativa, diventa centrale il ruolo della formazione, su cui la CGIL sta investendo importanti risorse negli ultimi anni. Recentemente ha lanciato un programma nazionale di formazione dei/lle delegati/e e dei quadri, il cosiddetto progetto “Ventimila. Costituzione e Lavoro”, tra i cui obiettivi vi sono: “il rafforzamento dei legami identitari in una dimensione intergenerazionale e interculturale, la costruzione di un nuovo radicamento, la presenza del sindacato garantita da una efficacia comunicativa chiara e diffusa”⁴². E ancora

“la formazione, in questo caso, deve essere un veicolo inequivocabile di una affermazione di valori consolidati e di una volontà di innovazione: Deve conciliare il vecchio con il nuovo, saper anticipare e saper conservare, ma non solo. Deve contribuire alla costruzione di un “collante identitario” riproponendo la riflessione sulla storia, l’esperienza, la cultura dei diritti che la CGIL ha elaborato nel tempo e su cui si fonda la sua azione”

Gli elementi centrali di questa dichiarazione d’intenti sono due, riassumibili nella tensione tra innovazione e conservazione della cultura e dell’identità centenaria dell’organizzazione, non più affidandosi al ruolo informale dei colleghi/colleghe sindacalizzati, ma ricorrendo a un piano di formazione nazionale⁴³.

Il nuovo di cui si parla nella descrizione del progetto “Ventimila” è anche la novità di doversi muovere in questo universo di piccole aziende e rapportarsi non più alle masse dei grandi stabilimenti, ma a piccole realtà produttive con cui spesso si entra in contatto solo nel momento in cui si aprono le procedure per la cassa integrazione.

Le dimensioni delle aziende si sono, infatti, ridotte e sono cambiate le tipologie contrattuali: anche nelle fabbriche i contratti a tempo determinato, gli apprendistati

⁴² <http://www.cgil.it/dettagliodocumento.aspx?ID=11759>.

⁴³ La Camera del Lavoro dove ho svolto la mia ricerca ha un Ufficio rivolto a questa funzione, dove lavorano a tempo pieno due persone il cui compito è predisporre progetti formativi per le centinaia di delegati/e e funzionari/e che le competono territorialmente. Molti dei formatori e molte delle formatrici di cui si avvalgono sono sindacalisti/e esperti, docenti universitari, formatori e formatrici vicine al mondo del sindacato.

diventano comuni, e, come emerge dai racconti, non c'è il tempo sufficiente per creare legami tra lavoratori e lavoratrici, anche tra chi lavora a fianco a fianco, e sindacalizzarli/e.

4.1.2. La fabbrica tra nostalgia e attualità

Un elemento comune alle narrazioni che ho raccolto è l'uso dell'avverbio "prima" e dell'espressione "una volta", contrapposti agli avverbi "oggi" o "adesso", a segnalare un cambiamento nella geografia degli spazi e dei corpi: la scomparsa delle grandi fabbriche o aziende dove erano impiegate migliaia di persone e la proliferazione di piccole attività, con poche decine di addetti/e, dove è difficile creare una cultura sindacale.

Recentemente sono stati pubblicati due saggi che titolano rispettivamente *Operai. Viaggio all'interno della Fiat. La vita, le case, le fabbriche di una classe che non c'è più* e *Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotte al Cotonificio di Valle Susa*. Il primo è un reportage sugli operai della Fiat a cura di Gad Lerner, giornalista, pubblicato per la prima volta alla fine degli anni Ottanta (Lerner, 2010).

Anche il secondo volume è un reportage, e riguarda uno sciopero in una filatura del Cotonificio Valle Susa, in Piemonte, tra il 1960 e il 1961, ad opera di un giovane Aris Accornero, allora cronista sindacale per il quotidiano l'Unità, ripreso e pubblicato per alterne vicende solo nel 2011 (Accornero, 2011).

Entrambi i titoli tradiscono un "sentimento residuo", come lo definisce lo stesso Lerner (2010:II), il "vezzo" della nostalgia per una classe operaia che c'era e non c'è più. In questo paragrafo concentrerò anch'io l'attenzione sulle narrazioni del cambiamento nell'agire sindacale legato alla scomparsa della grande fabbrica, e con essa del modello di maschilità per eccellenza, l'operaio.

"Prima avevi le grandi fabbriche, almeno nel settore metalmeccanico, dove i rapporti informali li aveva il delegato che stava lì in azienda tutto il giorno ... [le fabbriche] erano poche, erano grandi, complicate, però erano poche, oggi ognuno di noi segue settanta ottanta novanta aziende ... dalle più grandi alle più piccoline ... l'ultima la più piccola che mi è capitata aveva due dipendenti più il principale, ho chiesto l'anticipo della cassa integrazione, si son messi a piangere tutti e tre!" (Pablo, 29, funzionario FIOM)

“Le aziende sono innanzitutto più frammentate, più piccole, ce ne sono tante e piccole, dover andare a ... parlare con tutti ... per noi il lavoro è decuplicato, prima andavi in un'azienda e parlavi con cinquecento persone, adesso devi andare in cinquecento aziende per parlare con lo stesso numero [...] sono pochissime le aziende oggi a *** con un numero elevato di dipendenti e anche con cultura sindacale, perché poi non bisogna dimenticare che la frammentazione delle aziende ha portato anche a perdere la cultura sindacale che prima era tramandata all'interno, era costruita coltivata e tramandata all'interno [...] il mondo del lavoro è cambiato, prima le assunzioni erano a tempo indeterminato quindi il rapporto con il collega di lavoro era un rapporto stabile ... adesso i tempi determinati, gli apprendisti stanno un mese e poi non li vedi più”
(Giuseppe, 45, funzionario FIOM)

La nostalgia è un sentimento che emerge spesso nelle narrazioni che ho raccolto, sia di chi ha vissuto il passato glorioso di grandi fabbriche oggi ridimensionate, chiuse o trasferite altrove e di una classe operaia guida morale delle lotte del sindacato, politicamente attiva, combattiva, compatta, sia di chi era troppo giovane per averlo vissuto in prima persona, ma ha appreso questo sentimento come parte della socializzazione alla cultura dell'organizzazione.

La nostalgia per questa “età dell'oro” sembra avere un'influenza importante nel modo in cui gli eventi del presente sono interpretati, oltre a fungere da fonte di significati e simboli (Gabriel, 2000). Gli operai e la fabbrica scompaiono dal panorama industriale italiano ed entrano direttamente nella mitologia sindacale: la fabbrica diventa una narrazione comune, un universo semantico che permea tutti gli attori organizzativi (Zan, 1992).

Io stessa, quando ho intervistato i/le delegati/e dei metalmeccanici, ho avuto modo di entrare in alcune fabbriche. Nelle mie note ho trascritto le emozioni provate nell'entrare in questi grandi complessi industriali, alcuni dei quali hanno fatto la storia dell'industria italiana, di cui ho subito irrimediabilmente il fascino.

Una di queste fabbriche, una costruzione enorme, era vuota il giorno in cui mi ci sono recata per l'intervista: macchine a perdita d'occhio, ferme, un silenzio irreale. Se avessi potuto scattare una fotografia, avrebbe reso con una sola istantanea i sentimenti di disorientamento e lo spaesamento che traspaiono nelle interviste che ho raccolto (Braga e Carrieri, 2007).

4.2. Il sindacato di fronte all'esame di realtà

Dall'inizio degli anni Ottanta in Italia si parla di crisi o di fase di transizione del sindacato (Accornero, 1992; Foa e Epifani, 2006). In quella che Accornero (1992: 14) definisce una parabola, le confederazioni (CGIL CISL e UIL) sono passate dal protagonismo della stagione di lotte intense e partecipate, inaugurata con l'autunno caldo, alla debolezza, se non al discredito, perdendo la loro centralità politica ed egemonia sociale.

In questo paragrafo cercherò di illustrare le letture che i sindacalisti e le sindacaliste danno di questa disaffezione, portando a sostegno delle loro tesi di volta in volta il menefreghismo, l'individualismo, l'opportunismo delle persone che non aderiscono più al sindacato per scelta politica di militanza, ma per ragioni di utilità.

“ [Negli anni Settanta] uno affiancava a un percorso sindacale un percorso politico... secondo me era importante perché c'era una formazione, una scuola politica, una visione complessiva degli interessi, delle cose, del paese dentro la quale uno costruiva anche il suo essere sindacato, oggi uno arriva e in genere non ha nessuna storia politica alle spalle, parte dal problema aziendale, strettamente aziendale, “Abbiamo un problema e allora ci rivolgiamo al sindacato”, magari “Ci rivolgiamo alla Cgil perché la sentiamo la più vicina per alcune battaglie generali o ci rivolgiamo alla Cgil perché...” è capitato, a volte è così, “Perché conoscevamo uno, perché sappiamo dov'è la Camera del Lavoro e siamo venuti qui perché abbiamo un problema”... come potevano andare da un'altra parte, non è che era una scelta ideale, una scelta di condivisione, dici “Vado alla Cgil perché condivido le scelte della Cgil, vado alla Cgil perché... so che lì c'è la Camera del Lavoro, ci vado, perché conosco uno, in qualche maniera, perché mi han detto di andare lì” è molto più casuale l'approccio, e quindi si parte molto dal basso nel costruire le cose e questo è ovviamente anche più faticoso” (Pasquale, 50, segreteria FP)

“[Negli anni Settanta] era normale che un ragazzo s'iscrivesse ad un partito, ma soprattutto andando sul luogo di lavoro si iscriveva al sindacato, se poi eri iscritto a un partito era quasi automatico ... che sceglievi un sindacato piuttosto che un altro ... oggi non è più così! Assolutamente! Perché i partiti storici non ci sono più e quindi non ti arriva il lavoratore con la tessera del PC ... o del PSI o della DC, allora arrivava quello della DC si andava a iscriverci alla CISL, t'arrivava quello del PC e si andava a iscriverci alla CGIL t'arrivava il socialista si poteva iscriverci o alla CISL o alla UIL o alla CGIL [...] oggi l'iscritto lo devi andare a cercare non c'è l'adesione ideale o c'è di meno! Prima l'ottanta per cento era adesione ideale! Io sono di sinistra, la penso così e

mi iscrivo al sindacato, diventava quasi un disonore se uno era iscritto, se uno faceva attività politica poi non essere iscritto al sindacato! Era una conseguenza logica chiamiamola una normalità” (Mauro, 57, segreteria FP)

La situazione odierna è raccontata in contrapposizione a quanto avveniva quando gli intervistati, oggi entrambi membri della segreteria della Funzione Pubblica, erano agli inizi della loro militanza: negli anni Settanta l’iscrizione, l’adesione al sindacato era considerata la normalità, un dovere, in particolar modo per chi aderiva anche a un’organizzazione politica.

Emerge in questi e altri passaggi la funzione educativa, pedagogica che in passato aveva un’organizzazione come il Partito Comunista, legata alla CGIL da un rapporto che nell’ermeneutica leninista era definito di cinghia di trasmissione. L’adesione al sindacato era un passaggio “normale”, obbligato, “logico” per il/la militante. Molti degli intervistati e delle intervistate che oggi hanno più di quarant’anni sono stati iscritti al Partito Comunista Italiano prima ancora che al sindacato.

Quella che sta sullo sfondo di questi come di altri racconti è la rappresentazione dell’operaio comunista, diffusa a partire dagli anni Cinquanta, figura in cui la militanza sindacale e politica si mescolavano fino a diventare indistinguibili, di cui si esaltavano le caratteristiche di forza fisica, integrità morale e intransigenza dottrinale (Sangiovanni, 2006). L’operaio “virilmente sobrio e forte, robusto e rassicurante, minaccioso quando si presenta in massa, ben rasato e radioso” (Bellassai, 2000:201): lo stereotipo dell’uomo proletario che ha una precisa impronta di genere, si fonda in opposizione all’identità femminile e omosessuale (Bellassai e Malatesta, 2000; Mosse, 1996). L’individualismo, così come l’egoismo, suo sinonimo, erano per il militante comunista “peccati capitali” (Bellassai, 2000: 60).

Scomparsa questa figura di militante a tutto tondo, oggi l’approccio sembra essere casuale, si arriva al sindacato tramite conoscenze, più che per un’adesione ideale o politica, e per soddisfare esigenze che arrivano dal basso, dalla quotidianità, da quello che in alcune interviste viene definito l’individualismo “più sfrenato”.

Nelle interviste ho ritrovato alcune argomentazioni comuni nella spiegazione di questo fenomeno: l’individualismo che pervade la società, il venir meno dei valori fondanti la classe e la maschilità operaia: la solidarietà, il coraggio, l’antagonismo verso “i padroni”, che oggi invece lavoratori e lavoratrici sembrano temere. Viene meno la dimensione

collettiva che era il fondamento di un'organizzazione - che si definiva di massa - come la CGIL.

“Negli ultimi dieci quindici anni il sindacato è stato un po', come si può dire ... non mi viene un altro termine, assente, sulla battaglia non di difesa ma di riconquista di diritti, è stato [impegnato] più in questi anni con battaglie di difesa per diverse ragioni ... perché voglio dire avevamo governi che hanno battuto, hanno sconfitto... o hanno modificato i diritti conquistati negli anni passati dai lavoratori e dallo stesso sindacato... ed è nato voglio dire l'opportunismo, l'individualismo, non c'è più all'interno delle fabbriche la solidarietà, l'unità tra i lavoratori, la controparte è riuscita nel suo intento di ledere i diritti dei lavoratori e creare all'interno della fabbrica un rapporto che, come lo chiamo io, è la guerra tra poveri” (Massimiliano, 62, funzionario FIOM)

“Io nelle mie assemblee ho sempre detto che loro [gli immigrati] sono precari due volte, fuori e nei luoghi di lavoro perché se perdono il posto di lavoro sono clandestini e dunque [...] rispetto a tutte queste cose si creano dei conflitti ... rispetto a tutte queste problematiche si creano dei conflitti all'interno ... della fabbrica allucinanti perché sono costanti guerre tra poveri [...] perché chi è italiano e ha un contratto a termine non è la stessa cosa di chi è italiano e ha chi è straniero e ha un contratto a termine [...] la solidarietà sembra una parola cioè perché quello che sta spalla a spalla non crea la stessa condizione ... perché quel valore si è andato a ... a spegnere, non c'è più!” (Italo 42, delegato FIOM)

Spiegare la crisi dell'organizzazione sindacale ricorrendo a fenomeni quali l'individualismo dominante è secondo Accornero (1992:21) tipico dei sindacalisti “fatalisti” che non vogliono ripensare ai propri errori.

Stando ai racconti che ho ascoltato, sembra che il sindacato nulla possa contro il fatto che le persone non si avvicinano al sindacato perché ne condividono i valori, ma perché ne hanno bisogno.

“La cosa curiosa è che anche molti iscritti che poi votano in un altro modo, iscritti CGIL che poi votano centro destra fanno dei discorsi che ho sentito fare anche da qualche delegato, per la verità, dei discorsi un po' strani ... ce ne sono parecchi di lavoratori che votano centro destra ma perché questo fa parte un po' anche dell'opportunismo nel senso che magari io voto in un modo a livello politico voto ... la

Lega Lombarda perché non sopporto gli immigrati, perché la sicurezza ... perché qui perché là, poi magari quando devo difendere i miei interessi come lavoratore mi iscrivo alla CGIL perché magari è quella che mi tutela meglio, dà più garanzie su certe oppure è più forte” (Sergio, 35, delegato FILCAMS)

“L’individualismo ... non c’è più il collettivo si pensa in generale si pensa a portare a casa per sé anche nella banalità della cassa integrazione ... mettiamo anche che non sia una cassa a zero ore [...] se ragioniamo sulla modalità del lavoro si può farne un po’ meno tutti si cerca invece di farne quanto meno possibile per sé, è questo individualismo che ormai è diventato la regola” (Giuseppe, 45, funzionario FIOM)

Si rileva che spesso l’unico rapporto che i lavoratori hanno con il sindacato è oggi di natura utilitarista, e si stabilisce nel momento in cui si viene a creare una situazione di bisogno o di difficoltà, in cui è necessaria la rappresentanza, perché è previsto che sia il sindacato ad andare a trattare con i datori di lavoro, per esempio nel momento in cui si aprono le procedure di cassa integrazione.

Nella maggior parte di questi racconti l’*agency* è attribuita all’esterno, le cause sono individuate nel contesto, negli umori e nei comportamenti mutati delle persone. Il ritratto del lavoratore (e della lavoratrice) che emerge dai racconti che ho raccolto è, infatti, quello di un soggetto egoista che, una volta iscritto, esige che il/la suo/a rappresentate sindacale sia a sua disposizione ogni giorno della settimana, ventiquattro ore su ventiquattro; l’unico modo per salvarsi da questi assalti è spegnere il telefono, che altrimenti suonerebbe anche a tarda notte o nei giorni festivi.

Nei racconti delle/i sindacaliste/i, alcuni/e accettano l’incarico di delegato/a per mero tornaconto personale, per poter usufruire dei permessi, e non perché condividono i valori dell’organizzazione. Un’altra categoria dell’opportunismo è quella identificata nei famigerati elettori di destra, della Lega Nord, che s’iscrivono alla CGIL perché lo considerano il sindacato più forte, vincente nelle trattative.

L’immagine che ci restituiscono queste storie è quella di un sindacato indebolito da nemici esterni più forti (a volte identificati con i governi avversi, che hanno distrutto le conquiste fatte dal sindacato), o che è stato assente, in posizione di difesa dei diritti conquistati in passato.

“Alcuni dipendenti non sono proprio abituati, hanno paura anche solo di iscriversi, perché pensano che questo possa essere fonte di discriminazione e rivendicazione da parte dell’azienda, quindi da che c’erano le lotte in cui o partecipavi o ti facevano partecipare perché le pigliavi e quindi chi non voleva uscire doveva uscire per forza dall’azienda, perché altrimenti sennò le prendevi, all’adesso, magari ho un po’ paura a iscrivermi, perché il datore di lavoro lo vede nella busta paga e mi tratta in maniera diversa” (Sara, 35, funzionaria FILCAMS)

“Se i lavoratori rispondessero in maniera un po’ più forte immediata penso che [la piazza] potrebbe essere utilizzata per comunicare al resto delle persone quello che accade nei posti di lavoro, invece ci sono molte resistenze, molti timori, molte minacce che poi passano in maniera più o meno velata e quindi è difficile fare quello che si faceva qualche decennio fa, essere immediatamente in piazza quando accadono delle cose un gravi, però penso che sia un momento importante per i lavoratori socializzare la propria difficoltà e dimostrare di avere la forza di reazione, però mi rendo conto che non è così facile il mondo della delega si è impossessato delle coscienze individuali per cui più facilmente si delega a qualcun altro anche l’attività di conflitto della piazza” (Giulia, 45, segreteria FP)

Così come accade per la partecipazione sui luoghi di lavoro è minore, anche la dimensione collettiva e di piazza viene meno. Nei racconti di queste due sindacaliste, le persone non partecipano alle lotte perché si è persa una certa cultura politica, o perché hanno paura dei datori di lavoro. Anche qui c’è un prima/dopo segnato dalla paura, dal timore di ritorsioni da parte del datore di lavoro, così forte da impedire non solo la partecipazione alle lotte di piazza, ma anche l’iscrizione al sindacato.

La lotta e la manifestazione sono rappresentazioni collettive, momenti in cui l’organizzazione si mostra nella scena pubblica, occupa lo spazio e lo trasforma con i suoi artefatti: bandiere, striscioni, fischietti, cartelli, tamburi.

Nella manifestazione uomini e donne negoziano la loro presenza, visibilità: camminando, correndo, ballando, cantando gridando, trasformando lo spazio pubblico con i loro corpi, vestiti, divise, striscioni, bandiere.

La manifestazione rappresenta un *topos* dell’iconografia sindacale; dalla fine dell’Ottocento, è la modalità con cui il corpo del lavoratore e della lavoratrice invade lo spazio pubblico. Come dice Luigi Martini, curatore del catalogo della mostra *Rossa* (2007), il corteo e la manifestazione operaia sono installazioni collettive *ante litteram*,

forme estetiche che disegnano il paesaggio urbano e sociale e segnano l'irruzione della nuova classe nella storia.

Se è vero che in altre situazioni - storiche e sociali - la partecipazione era caldamente raccomandata, se non obbligata – i colleghi in sciopero impedivano fisicamente a quelli intenzionati comunque ad entrare l'accesso al luogo di lavoro, i *crumiri* – nei racconti emerge come oggi non ci sia socializzazione dei bisogni e delle difficoltà e venga a mancare la reazione collettiva, quella che portava al conflitto in piazza. Anche il conflitto viene delegato a qualcun altro.

“E’ la voglia di lottare secondo me quella che si è persa in Italia, è la voglia di lottare ... alcuni lavoratori in un'azienda come *** giovani, hanno ventitré ventisei anni dicono “Tanto!” cioè non partecipano all'assemblea retribuita che è pagata piuttosto che ad una manifestazione e la giustificazione è “Tanto quello che abbiamo non ce lo tocca nessuno” capisci che il livello è proprio sotto i piedi perché invece ti portano via tutto, tutto, ogni cosa ti portano via! (Italo, 42, delegato FIOM)

“Prima c'era più partecipazione c'erano aziende più grandi quindi anche coinvolgere un determinato numero di persone anche per una manifestazione un'assemblea cittadina, bastava andare in cinque, sei, dieci aziende, venivano fuori venti trenta persone e quindi facevi già un bel numero, avevi comunque un buon ritorno in fatto numerico ed era più facile sicuramente parlare con la gente cioè avevano una, mamma mia, una cultura sindacale, non lo so diversa! Adesso c'è molto menefreghismo, la gente è apatica, non reagisce molto a quello che succede, secondo me lo subisce, lo digerisce male, sì però lo digerisce in qualche modo, insomma lo manda giù, prima invece c'era più, più possibilità anche di aggregazione per cercare di non subire passivamente quello che succedeva quindi c'era un movimento che si metteva ... in moto più velocemente adesso si fa molta più fatica” (Giuseppe, 45, funzionario FIOM)

La spiegazione che il sindacato si dà di questo calo nella partecipazione, è riferito ai singoli lavoratori e alle lavoratrici che sono apatiche, disinteressate, piegate sull'esistente, sul mantenimento di quello che hanno (“Tanto ...”), senza capacità di guardare al futuro, senza coscienza di quanto viene loro sottratto sotto gli occhi, senza capacità di reazione. E di fronte a questa realtà il sindacato non ha mezzi, fatica.

“In una situazione come questa diventa più complicato, più che per i lavoratori avere un rapporto col sindacato, per il sindacato avere un rapporto con i lavoratori, perché loro alla fine il rapporto con te l’hanno, in alcuni casi è, guarda lo dico senza dare una connotazione negativa alla parola, però è, come dire, utilitaristico. Sono tante ad esempio le situazioni di aziende, dove non c’erano iscritti, perché magari l’azienda ha venti dipendenti, apre la cassa integrazione e si iscrivono in massa al sindacato, perché alla fine nel momento della crisi hai bisogno di qualcuno che per te tratti con l’azienda, mentre fino a quando le cose andavano bene non ne hai sentito nessun bisogno, quindi c’è anche questo rapporto un po’ utilitaristico in alcune situazioni. Il problema a questo punto è nostro, cioè è come fare che quella roba lì che parte così poi in qualche modo si trasformi” (Elena, 46, ufficio stampa FIOM)

È raro tuttavia sentire nei racconti una presa di posizione su questo punto che non rientri in un registro nostalgico e fatalista: solo in pochi casi ho sentito affermare che sta al sindacato un’azione di cambiamento della società, la trasformazione della mera richiesta materiale in un’adesione agli ideali e ai principi dell’organizzazione. Nel racconto di questa funzionaria emerge la possibilità e il dovere del sindacato di trasformare l’opportunismo in altro attraverso un altro approccio alle persone.

In conclusione, nell’analisi delle cause che secondo i/le sindacalisti intervistati/e hanno portato a questo rovescio, possiamo individuare una visione universalistica ed egualitaria della solidarietà, l’ideologia del “sindacato generale” che trascende differenze e contraddizioni interne (Accornero, 1992). Una visione universale ed egualitaria che però rappresenta e tutela prevalentemente gli interessi, visioni ed aspettative dei lavoratori manuali dell’industria, principalmente di sesso maschile.

L’industrialismo operaio o *lavorista* era la base culturale dell’organizzazione, ma la forza lavoro è diventata sempre meno industriale e sempre più femminile, rendendo obsoleto il sindacalismo industriale (Accornero, 1992; Regalia, 2009). L’operaio maschio, adulto, capofamiglia assunto a tempo indeterminato è in via d’estinzione, e il mercato del lavoro è sempre più complesso, a più dimensioni. Persa la centralità della figura dell’operaio, non se n’è ancora però trovata un’altra, e il sindacato, privo di un nuovo baricentro, corre il rischio di ripiegarsi su se stesso, nella *nostalgia* di un’epoca d’oro (Braga e Carrieri, 2007).

Venendo meno le grandi organizzazioni di massa, venendo meno la socializzazione alla vita sindacale che in questi contesti avveniva quotidianamente tra vecchi e giovani, e

venendo meno la cultura che portava ad aderire al sindacato e a partecipare attivamente a scioperi, assemblee, manifestazioni, il sindacato, come invece sembra suggerire Elena, deve ripensare le sue pratiche, accogliere la complessità, organizzarla e rappresentarla, “trasformare” l’esigenza individuale in rappresentazione collettiva.

Il rischio altrimenti è quello di non invertire il trend che va nella direzione di un cambiamento profondo nel modo di *partecipare* all’organizzazione: se infatti un’elevata adesione all’organizzazione da parte di un gran numero di membri di una collettività (partecipazione debole) permette ad alcuni di questi di fruire di un’elevata partecipazione nel senso forte del termine, ovvero di intervenire nei centri di decisione e di governo (Gallino, 2006), diminuendo le dimensioni dell’organizzazione viene meno anche la sua influenza, intesa come capacità di intervenire nelle sedi di decisione (Zan, 1992).

4.3. La dimensione individuale nei rapporti con lavoratori e lavoratrici

In questo capitolo ho concentrato la mia attenzione sui processi di costruzione simbolica che accompagnano il/la sindacalista nella definizione del senso di sé e del proprio mestiere in una situazione di mutamento culturale del lavoro e delle sue forme di rappresentanza e rappresentazione. Nei paragrafi precedenti è emersa prepotentemente la dimensione della nostalgia per un’epoca di collettività e solidarietà che improntava l’agire sindacale su dimensioni che oggi sono state sostituite da quello che viene liquidato come individualismo.

Dalle interviste emerge che lavoratori e lavoratrici non frequentano, non abitano più gli spazi del sindacato, le Camere del Lavoro, una volta luoghi di socializzazione, incontro, discussione. Le sedi sindacali, mi fa notare una funzionaria, alle sei sono vuote. Ed io, che per alcuni mesi le ho frequentate, l’ho potuto osservare con i miei stessi occhi.

Il/la sindacalista deve uscire dalle sue sedi per spezzare quest’apparente indifferenza. Come ha raccontato, usando una metafora brillante, una giovane funzionaria della FILCAMS, il suo luogo di lavoro è l’autogrill sulla tangenziale, a rappresentare il continuo spostarsi, andare, per mantenere la relazione con le persone, il contatto fisico, la condivisione della quotidianità.

Sono possibili quindi delle pratiche per arginare e affrontare questo mutamento, come auspicava Elena nell’estratto d’intervista che chiudeva il paragrafo precedente, superando la retorica dell’individualismo e della nostalgia. Dalle interviste emerge una dimensione sociale, relazionale dell’attività declinata nella dimensione individuale, non

necessariamente vissuta come svilimento, perdita di autorità e di forza del/la sindacalista, ma anzi considerata una capacità che ogni bravo/a sindacalista deve dimostrare di avere. In questo e nei prossimi paragrafi la mia attenzione sarà rivolta quindi a quelle narrazioni in cui si esaltano le capacità di mediazione, relazione, negoziazione, empatia, dimensioni contigue che stanno contaminando la pratica sindacale (Cerri e Soli, 2009).

“[Fare la sindacalista significa] avere con le persone, un rapporto giornaliero, non “Ti consulto solo nel momento in cui ho bisogno di fare alcune scelte”, ci deve essere la presenza costante, giornaliera, sulle condizioni di vita della gente, sui suoi problemi, sulle sue necessità ... è veramente pesante però, questo poi ti crea comunque un rapporto di fiducia e quando chiedi di fare sciopero, non avrai la risposta al cento per cento ma comunque hai una risposta che è positiva” (Sabrina, 51, delegata FIOM)

“Il mio ruolo di segretaria ha avuto la fortuna di essere esercitato con la valenza di delegata del posto di lavoro, cioè non ho avuto il tempo di burocratizzare la mia funzione ma ho mantenuto forte quello che era l'istinto di delegato di posto di lavoro, ed è una cosa che ho cercato di portarmi sempre dentro frequentando parecchio i posti di lavoro, i delegati, i lavoratori non allontanandomi dalle rivendicazioni che vengono un po' sottovalutate, molte volte, quelle individuali un po' spicciolate dove invece alle spalle c'è una sofferenza di quel lavoratore, perché non si riesce a pensare che è un'istanza piccola e individuale ma si pensa che quella istanza è davvero il centro del mondo” (Giulia, 45, segreteria FP)

Il rapporto individuale con le persone è una pratica che riguarda in particolare il/la delegato/a, la cui attività è la presa in carico quotidiana dei bisogni dei/lle colleghi/e nei luoghi di lavoro. Anche chi diventa funzionario/a ed entra a far parte della dirigenza del sindacato, come Giulia, lo fa mantenendo “l'istinto” del/la delegato/a, quello di considerare anche l'istanza più piccola, spicciola, come se fosse “il centro del mondo”, il fine ultimo dell'agire sindacale.

La fatica che comporta la presenza giornaliera sulle esigenze delle persone è ripagata con la fiducia e quindi con l'adesione alle iniziative del sindacato come lo sciopero. Il lavoro di ascolto quotidiano che paga, che porta a una buona risposta nei termini di coinvolgimento e partecipazione.

Nel racconto di uno dei delegati di fabbrica che ho intervistato, la presenza quotidiana gli ha permesso di tesserare più di un centinaio tra i suoi colleghi.

“In uno studio professionale c’è una [lavoratrice] due, tre, salvo eccezioni negli studi non riesci, non puoi, non ci son le condizioni per fare contrattazione o un contratto integrativo piuttosto che qualunque altra cosa si possa fare collettivamente, ci sono un lavoratore due lavoratori, una riceve la lettera di contestazione, piuttosto che direttamente, che so l’assistente alla poltrona, litiga con la moglie del dentista e quindi viene licenziata e quindi ti trovi ad affrontare soprattutto questo tipo di problematiche” (Eleonora, 35, funzionaria FILCAMS)

“In qualche modo riusciamo anche se a non risolvere nero su bianco, però riusciamo a trovare delle quadre verbali che vedo che comunque vengono rispettate, vengono applicate, spesso purtroppo su problematiche individuali e a noi piacerebbe invece, quello che stiamo cercando di fare, e lo stiamo facendo adesso a livello nazionale, vorremmo su cose per tutti, cioè regolarizzare quello che c’è da regolarizzare per tutti quanti e non per quelli che presentano un problema al momento, anche perché comunque oggi lo presenta uno, tra una settimana, tra un mese, ce ne sarà un altro che arriva con lo stesso problema” (Barbara, 37, delegata FILCAMS)

La tutela si fa dunque individuale, mentre le istanze collettive vengono sempre meno: esemplare è la situazione dei servizi, settore cui fa riferimento la FILCAMS, cui appartengono la delegata e la funzionaria di cui ho riportato due brani di intervista.

Nelle imprese che fanno riferimento al terziario il contatto è spesso individuale: il/la sindacalista si trova di fronte a luoghi di lavoro di piccole dimensioni, con pochi dipendenti, a persone parlanti lingue diverse dalla propria e portatrici di culture del lavoro e del sindacato anch’esse completamente diverse.

“Nelle imprese di pulimento ad esempio il contatto è individuale con il singolo lavoratore o la lavoratrice, non c’è solo l’extracomunitario per capirci ... l’egiziano piuttosto che ... e lì hai già difficoltà nel farti capire o lui nel farsi capire ... hai il problema anche con chi è stato estromesso dall’industria con i cicli di riorganizzazione che sta facendo quel lavoro lì sperando di trovare qualcos’altro ... oppure la donna classica casalinga che ha trovato un lavoretto ... ce ne sono a migliaia di queste esperienze” (Angelo, 50, funzionario FILCAMS)

“L’intervento è prettamente individuale in FILCAMS anche per la frammentazione dei posti di lavoro, le statistiche dell’Ufficio Vertenze dicono che ... il maggior numero di

vertenze è sulla FILCAMS ... in generale perché la tutela individuale è molto più richiesta di quella collettiva, nei piccoli alberghi, nei piccoli negozi devi intervenire individualmente” (Roberto, 39, funzionario FILCAMS)

La richiesta di tutela individuale è fisiologica laddove si seguono realtà lavorative dove i dipendenti sono pochi, come gli esercizi commerciali, le strutture ricettive. Dove, tra l'altro, sono impiegate in gran parte donne.

La relazione, l'empatia sono capacità che in queste storie diventano sempre più importanti venendo a cadere una comune ideologia e socializzazione delle pratiche rivendicative di tipo collettivo. Le pratiche linguistiche si spostano verso l'universo simbolico della cura, della relazione, della mediazione, in contrapposizione all'immaginario della forza, del conflitto al centro delle narrazioni riportate nei paragrafi precedenti. Alcuni autori richiamano il termine *femminilizzazione* non solo per descrivere un cambiamento strutturale del mercato del lavoro, ma anche l'aumento di richieste di competenze cognitive, comunicative, relazionali, affettive, competenze tradizionalmente riconosciute come femminili (Fontana, 2000; Borderias, 2006).

Nel mercato del lavoro postfordista, infatti, i processi comunicativi e la dimensione simbolica sono diventati centrali nel ciclo produttivo (Borghi, 2000; Reyneri, 2005). Anche il mestiere del/la sindacalista si fa immateriale, le competenze comunicative, relazionali ed emotive tipiche del postfordismo occupano il posto che prima era della materialità simbolica della fabbrica (Cerri e Soli, 2009).

4.4. Il sindacato di domani: nuove pratiche in cerca di legittimazione

Nel lessico della pratica sindacale s'inseriscono quindi nuove categorie: bisogno, ascolto, empatia, che si collocano simbolicamente agli antipodi dell'immaginario della lotta e della rivendicazione.

Lavoratrici e lavoratori “hanno bisogno di tutto”, e il/la sindacalista si trova a rispondere a bisogni legati alla materialità della vita quotidiana: la lettura della busta paga, l'affitto, gli assegni familiari.

“[Provo] più soddisfazione quando si riescono a intercettare i bisogni delle persone che rappresentiamo, quando hai la sensazione di toccare con mano che stai risolvendo dei problemi, che stai dando delle risposte concrete, il rapporto ... prevalentemente il

rapporto umano che si crea con le persone, questa è la cosa che immediatamente ci dà soddisfazioni” (Michele, 37, Segreteria FIOM)

“L’esperienza del Centro Donna, è stata molto importante, dopo vent’anni di attività di questo luogo è riconosciuto collettivamente, dalle strutture, dai maschi, dalle femmine, da tutti perché è un luogo che risponde a dei bisogni concreti, e i bisogni sono espressi dalle donne, un sacco di donne hanno delle necessità e si raccordano alla tua organizzazione, questo è bellissimo. Vengono da me, hanno dei problemi e vengono alla CGIL, è una cosa da prendere molto bene, da coltivare, da incentivare, continuare a considerare l’organizzazione come luogo aperto, come un luogo nel quale tu puoi trovare risposte, è vero che la CGIL adesso per fortuna ha superato quelle rigidità che non vedevano positivamente i servizi, i servizi sono una cosa importantissima, perché è la risposta al cittadino, non solo al lavoratore o alla lavoratrice, i servizi sono per tutti. E quindi tu come attiri alla tua organizzazione delle persone? Rispondendo al bisogno, se non lo faccio io lo fa qualcun altro” (Anna, 65, funzionaria Centro Donna)

Secondo la responsabile del Centro Donna, l’unico modo di attirare le persone nell’organizzazione è rispondere a questi bisogni. Il sindacato deve quindi abbandonare la rigidità nei confronti dei servizi, considerati un aspetto secondario della vita sindacale, ed aprirli a tutti, come servizio alla cittadinanza.

La soluzione al problema della disaffezione dei lavoratori e delle lavoratrici al sindacato che Anna sembra suggerire tra le righe è quella di allargare il tradizionale bacino di utenza, proporre nuove modalità di risoluzione dei problemi che possono essere quelle degli sportelli: sportello donna, sportelli per i migranti etc. Attività che nel sindacato sono sempre state tradizionalmente portate avanti dalle donne, e per questo considerate inessenziali, accessorie rispetto alla attività di contrattazione.

Un’altra pratica che emerge nei racconti è quella dell’ascolto delle persone. Quello del/la sindacalista può essere un lavoro “bellissimo” se si accolgono le persone, si ascoltano e comprendono, anche se “non sei uno psicologo”.

“Aggiungerei che è un lavoro bellissimo se incontri le persone, se sei capace di accogliere le persone che incontri conservando la massima lucidità, la massima oggettività perché da te aspettano delle risposte, non sei uno psicologo, però penso che la capacità di accogliere le persone sia una caratteristica che dovrebbe essere fondamentale, l’ascolto non è la registrazione di quello che sta accadendo ma la

capacità di comprendere quello che ti viene presentato, e penso che questo possa rendere questo lavoro molto più bello di quello che possiamo immaginare se riusciamo a fare questa operazione” (Giulia, 45, segreteria FP)

“Faccio ascolto, uno sportello di *counselling* [per i/le migranti], però è tutto da costruire anche la sensibilità è da costruire per cui ... capire anche cosa vuol dire ... voglio dire una donna probabilmente ci mette cinque dieci anni anche un uomo insomma anche se è padre o ... qualsiasi persona che deve ricongiungere ... un familiare ... quindi come poter aiutare anche queste persone a livello psicologico perché son dei drammi, delle cose incredibili” (Beatrice, 50, delegata FP)

Questa sensibilità all’ascolto è fondamentale quando ci si trova di fronte a culture diverse, come avviene di fronte ai drammi dei ricongiungimenti familiari. Al sindacalista sono richieste capacità che si avvicinano a quelle dello psicologo, del *counsellor*, ma non solo: in alcuni casi il/la sindacalista paragona il suo lavoro a quello dell’assistente sociale, laddove il suo campo d’azione spazia dalle problematiche lavorative a quelle legate alla salute, fisica e psicologica.

Anche l’organizzazione si fa carico del disagio: tra i servizi offerti dalla Camera del Lavoro c’è uno sportello chiamato Ufficio Politiche Sociali che da intermediario tra i lavoratori e le lavoratrici e i servizi pubblici, come quelli di salute mentale, il carcere, le associazioni di volontariato etc.

“Io gli sto dicendo come modificare o come migliorare la propria vita lavorativa e questo comporta a volte molto coraggio perché vorrebbe dire cambiare il proprio modo di porsi con l’azienda, da quella che magari ha detto sì sempre e comunque, in ogni situazione, a quella che forse inizia a dire: “No, un attimo però eh, questa cosa però non mi va più bene”, ci vuole tanto coraggio e le persone non le convinci o comunque non gli fai capire che è giusto fare così al telefono, che poi attaccano, ti mandano a quel paese e dici: “Sì va beh, ho capito, ma la mia vita è tutti i giorni, più complicata di come la vedi di come me la descrivi tu”, bisogna fargli capire che in realtà la si conosce la vita lavorativa e che è complicatissima, a volte devi fare quasi un po’ l’assistente sociale devi proprio supportarli minuto per minuto e quindi no, è estremamente necessario il contatto visivo, il parlare a voce, il spiegare, a volte anche arrabbiarsi...o confortare o cose del genere” (Sara, 35, delegata FILCAMS)

“Con questi delegati, lavoratori ... veramente diventa fare ... il pronto soccorso a volte mi chiedo se faccio il sindacalista o l'assistente sociale, perché poi qua trovi anche i più sfigati, alcuni da portare ai vari SERT CSM robe varie [...] uno dei nostri compiti non detti è questo ... dopo dipende un po' anche dalle caratteristiche di ognuno di noi, sarà che in qualche modo sarò anche un po' portato a fare questo sarà che ho un po' di amici psicologi un po' di gente assistenti sociali, amici, un po' di gente che lavora in queste strutture dunque il canale è anche più diretto... mi diventa più facile raccattare questi diciamo ... persone ormai in situazioni abbastanza ... se non borderline quasi ormai ... più di là che di qua” (Massimo, 45, funzionario FILCAMS)

Il sindacalista si fa carico di aspetti legati al benessere, alla salute delle persone, compiti questi non tradizionali, non riconosciuti, definiti da Massimo “uno dei nostri compiti non detti”. Il sindacalista assume un ruolo sociale che va aldilà dei suoi compiti di rappresentanza e contrattazione e che richiede capacità di ascolto, cura, presa in carico. La risposta ai bisogni è faticosa, pesante, ma anche gratificante: per alcuni/e degli intervistati e delle intervistate essere il/la sindacalista, ma anche amico/a, confidente è fonte di soddisfazione nella quotidianità dell'organizzazione.

“Mi piace questo lavoro perché pensando che c'è qualcuno che ha bisogno di me... io non faccio grandi cose perché mi chiamano dei lavoratori che mi dicono “Ho litigato con mio marito” perché, dall'altra parte tu sei una persona che comunque ascolti, da parte loro diventi un'amica, un'assistente sociale, diventi un vertenziere, diventi un sindacalista, diventi tutto e questa è una grande soddisfazione e poi sei sempre in contatto con le persone, quello che a me piace” (Maria, 35, funzionaria FILCAMS)

“Mi ricordo una volta un'assemblea, un lavoratore che ci chiedeva nel contratto nazionale di ridurre il numero dei parlamentari, questa è chiaramente una cosa assurda, per dire come viene percepito il sindacato, come quello che deve risolvere tutti i problemi, tutti i problemi che la politica oggi non è neanche più in grado o si è dimenticata, non vuole più affrontare quindi noi essendo quelli che hanno più esposizione, più contatto quotidiano con le persone, diventiamo un po' la cassetta delle lamentele dove vengono poi infilate tutte le cose, però questo ci dà anche l'opportunità di incrociare i sogni, le ambizioni, le aspirazioni delle persone, questo è una cosa per noi importante” (Michele, 37, segreteria FIOM)

Queste dimensioni legate alla sfera dell'empatia, della relazione, della comunicazione

diventano centrali nei racconti della quotidianità dei/le sindacalisti/e. Sostenere che la pratica sindacale si sta femminilizzando non è una banalizzazione, ma una lettura di genere delle tensioni e del cambiamento che sta attraversando nell'organizzazione. A pratiche legate all'universo simbolico del maschile, incarnate nel lavoratore sindacalizzato in fabbrica, si sostituiscono pratiche e capacità di tipo comunicativo e relazionale (Borderías *et al.*, 2006) che possono essere fonte e gratificazione e piacere: il/la sindacalista raccoglie non solo difficoltà e bisogni ma anche sogni, ambizioni e aspirazioni delle persone.

Riepilogo

In questo capitolo ho analizzato le pratiche organizzative quotidiane del sindacalista rilevando per prima cosa il sentimento di nostalgia per il sindacalismo cosiddetto industriale, per l'attività sindacale che si faceva in fabbrica, per una dimensione collettiva, solidaristica dell'agire che sembra oggi essersi persa.

Ho preso quindi in considerazione le argomentazioni portate a sostegno del cambiamento del ruolo del sindacato nella società italiana degli ultimi venti anni: la più ricorrente è quella dell'individualismo, per cui lavoratori e lavoratrici non aderiscono più al sindacato spinti da motivazioni politiche e ideologiche perché la società si è evoluta nella direzione di un individualismo sempre più sfrenato, di un opportunismo sfacciato che fa sì che le persone si iscrivano solo nel momento in cui si manifesta un bisogno concreto, reale, non più per motivazioni di tipo ideale, astratto. Queste argomentazioni giustificano per la sempre minore presa del sindacato nella società, non tanto relativamente al numero di iscrizioni, quanto per la perdita dell'egemonia culturale e sociale dell'organizzazione presso il bacino tradizionale dei simpatizzanti.

Tuttavia, come ho argomentato nell'ultima parte del capitolo, è possibile e praticabile un rapporto individuale con i lavoratori e le lavoratrici, dettato non tanto da motivazioni antisindacali, ma dall'emergere di reali bisogni, sempre più complessi e diversi, che al sindacato si presentano.

Gli elementi nel cassetto degli attrezzi del/la sindacalista postfordista diventano la capacità di entrare in relazione con le persone, di ascoltare, di rapportarsi quotidianamente ai loro bisogni non solo lavorativi, ma anche legati alla sfera privata, alla condizione economica, al disagio. Le figure a cui si paragonano oggi i sindacalisti sono quelle dell'amico/a, del prete, dell'assistente sociale.

Emerge in alcune interviste la centralità di capacità relazionali ed emotive che rientrano nel tradizionale universo simbolico del femminile e stanno agli antipodi dell'esaltazione della forza e della conflittualità, incarnate nella figure ideale dell'operaio di fabbrica. Capacità che contaminano la pratica sindacale quotidiana e sono fonte di gratificazione e piacere per chi le performa, ma devono ancora essere elaborate e trovare piena legittimazione nella mitologia organizzativa, che sembra ripiegata sulla dimensione della nostalgia.

5. UOMINI E DONNE NEL SINDACATO

Introduzione

Nel capitolo precedente ho concentrato la mia attenzione sulle pratiche linguistiche di costruzione delle storie di militanza, insistendo sul concetto di nostalgia, legato ad una modalità maschile di fare sindacato e all'immaginario simbolico della fabbrica, contrapposto ad una quotidianità in cui la pratica sindacale si fa immateriale, a narrazioni in cui del mestiere sindacale vengono enfatizzati aspetti immateriali delle pratiche lavorative come la relazione, la comunicazione, le emozioni (Borderías et al., 2006), pratiche in cerca di legittimazione nella cultura organizzativa.

In questo capitolo, partendo dalla metafora della casa, ricostruirò la divisione dei ruoli che, nelle narrazioni, sono simbolicamente assegnati a uomini e donne nell'organizzazione. Nei paragrafi che seguono disegnerò l'*idealtipo* del sindacalista, definendo le caratteristiche che informano la maschilità egemone praticata nel sindacato, mostrando come la categoria di genere può aiutare a decostruire le retoriche che sostengono la pratica maschile nelle sue declinazioni più discriminatorie.

5.1. La CGIL è la mia casa: tra patriarcato privato e pubblico

In molte delle narrazioni che ho raccolto, il rapporto con l'organizzazione è descritto con due metafore: quella della casa e quella del matrimonio. La casa è il luogo del privato, degli affetti, dell'investimento materiale, ma soprattutto dell'emotività, della costruzione dell'identità.

“Sono una militante, non ho mai pensato a forme di carriera, tra virgolette, di salite di rappresentatività nei luoghi dove stavo perché il luogo dove stavo è la CGIL, la mia casa, quella dove io ho dato il mio contributo, le mie energie, il mio tempo” (Anna, 65, funzionaria Centro Donna)

Per questa funzionaria, con una storia di militanza trentennale alle spalle, l'organizzazione è diventata la casa cui ha sacrificato tempo ed energia. Più avanti continua, commuovendosi sul finale:

“La CGIL con tutti i suoi difetti è un luogo importante, è un luogo importante, innanzitutto tiene insieme le varie anime del progressismo [...] è una casa dove tutti si ritrovano mentre le altre crollano. I partiti ora, i partiti della sinistra non ci sono, in modo definito, sono tutti in embrione, chi è morto, chi tenta di rinascere, chi tenta di nascere, c'è insomma questo sfaldamento, questo vuoto diciamo, la CGIL però rimane là e [...] con tutti i suoi difetti è veramente grande, e noi ci vogliamo stare perché sia sempre più adatta, più aperta, per tutti e per tutte” (Anna, 65, funzionaria Centro Donna)

La CGIL è casa nel senso di contenitore d'immaginario e valori, luogo dove ritrovarsi, riconoscersi nella battaglia comune e realizzare l'attività sindacale vera e propria, ovvero la difesa dei contratti, dei diritti, dei salari e delle pensioni. In questa casa si creano identità e senso di appartenenza (Zan, 1992), anche e ancora di più a supplenza dei partiti della sinistra, nel vuoto lasciato da queste organizzazioni che non svolgono più il ruolo che avevano in passato.

“Quando ci si iscrive alla CGIL è difficile, è come essere sposato perennemente qualcuno o un'idea, è vero! [Da parte dei giovani] secondo me c'è la difficoltà proprio a schierarsi, a fare un certo tipo di scelte (Stefano, 45, delegato FP)

La scelta di iscriversi al sindacato è una scelta dal sapore definitivo, come un matrimonio, e investe dimensioni plurime della vita delle persone, non solo per il tempo dedicato, ma anche per la responsabilità, per le energie necessarie affinché questo legame possa mantenersi e durare nel tempo. La forza della propria scelta, simile a quella che porta a contrarre matrimonio, è esaltata dal confronto con la mancanza di coraggio di chi non aderisce all'organizzazione o non vive con lo stesso slancio la militanza.

Nel considerare le metafore che rimandano allo spazio simbolico e relazionale della famiglia, va tenuto presente che si tratta del luogo privilegiato di costruzione sociale della realtà (Saraceno e Naldini, 2001), ma anche del “luogo simbolico per eccellenza della costruzione del sistema patriarcale” (Gherardi, 1995; trad.it. 1998:101).

La metafora dell’organizzazione come famiglia è utile per significare un luogo di relazioni, di genere e intergenerazionali, uno spazio dove la differenza sessuale è fondante e diviene principio organizzativo e destino sociale (Saraceno e Naldini, 2001). Nei prossimi paragrafi vedremo come la differenza sessuale è costruita, narrata e performata nella casa, nella famiglia CGIL.

5.2. A misura di uomo: la maschilità egemone nella pratica sindacale

Riprendendo la metafora della famiglia, nelle narrazioni che ho raccolto il sindacalista ricorda la figura del *breadwinner*, ovvero di chi provvede materialmente al mantenimento della famiglia ma è privo di responsabilità di cura, perché può contare su una (o più donne) che se ne fanno carico (Piccone Stella e Saraceno, 1996).

Dall’analisi delle interviste emerge infatti che il sindacato è un’organizzazione permeata da un modello egemone di maschilità, costruito attorno al maschio adulto percettore di reddito, lavoratore dipendente con un contratto a tempo pieno e indeterminato, la cui realizzazione nella sfera lavorativa e più in generale pubblica è decisiva nella formazione dell’identità (Collinson e Hearn, 1994).

“La figura simbolica del sindacalista sicuramente è maschile, il sindacalista coi baffi che sta fino alla mezzanotte, all’una di notte a fare le trattative, nell’immaginario il sindacalista è un uomo ed è sempre stato così, perché erano più uomini i metalmeccanici, perché c’era più disponibilità a fare il sindacalista, perché c’erano degli orari di un certo tipo e la donna da questo punto di vista è sempre stata penalizzata” (Elisa, 35, ufficio legale FIOM)

“In generale, la figura del funzionario sindacale è una figura, più caratterizzata al maschile che al femminile, per cui anche la figura del lavoratore sindacalizzato è più caratterizzata al maschile che al femminile, e questa cosa per le donne genera per lo meno delle complicazioni per forza ... e anche qua per forza non vuol dire che son d’accordo” (Federico, 37, segreteria FIOM)

Nel primo estratto, la giovane funzionaria della FIOM chiama in causa l'immaginario simbolico dell'organizzazione, che s'incarna nella figura mitica del sindacalista, un maschio adulto, baffuto, che chiude le trattative a notte inoltrata. Anche nel secondo estratto la figura del sindacalista è chiaramente connotata al maschile: l'idealtipo del sindacalista è il maschio adulto con una storia di attivismo sindacale senza soluzione di continuità (Healy e Kirton, 2000).

La genesi di questo immaginario è giustificata dal fatto che, numericamente, gli uomini sono la componente prevalente della forza lavoro nella categoria dei metalmeccanici, che questi lavoratori sono più sindacalizzati perché più disponibili e che quindi l'organizzazione degli orari segue questa disponibilità, a discapito delle donne, per le quali adeguarsi a questo modello genera maggiori complicazioni.

“Immagino che per una donna sia più difficile [fare la sindacalista], dobbiamo cercare di risolvere un po' questo problema, ma non è semplice da risolvere [...] perché i servizi di supporto alla famiglia sono scarsi, [per] la storia culturale perché, voglio dire, ancora oggi all'interno del nucleo familiare, anche se non più come una volta, il lavoro di gestione della famiglia ricade molto più sulla donna, è evidente che per una donna avendo molto più, la gestione della famiglia, diventa più difficile, voglio dire, la gestione del mondo sindacale” (Pasquale, 50, segreteria FP)

“Le donne sono quelle che, a parità di mansioni, di orario sono pagate comunque almeno 300 euro meno [...] è chiaro che hanno un rapporto diverso con il lavoro. Col sindacato, mi verrebbe da dire di no, magari faticano un po' di più, ma ti ripeto non c'entra il rapporto con sindacato c'entra, c'entra questa società per com'è organizzata, vorrebbero fare le delegate, però è chiaro che tu non puoi fare la delegata se poi devi poi correre a pigliare i bimbi a scuola, c'è una questione di gestione proprio del tempo materiale che non c'entra col rapporto con il sindacato” (Elena, 46, ufficio stampa FIOM)

In questi estratti entra in gioco la retorica giustificativa che una delle intervistate ha riassunto con la battuta: “Non è che noi viviamo su un altro pianeta, abbiamo le stesse dinamiche del resto del mondo”.

Il sindacato sembra riflettere quindi l'organizzazione *patriarcale* della società dove vigono la divisione sessuale del lavoro e la subordinazione delle donne (Carrigan *et al.*, 1985; Hearn, 1992). L'organizzazione non sembra distinguersi dal contesto in cui è

immersa, la società italiana, che le statistiche internazionali⁴⁴ collocano a livelli molto bassi in tutta una serie di indicatori sulla parità di genere, la presenza femminile nel mondo del lavoro. Questo contagio sembra inevitabile, nell'ordine (naturale) delle cose: è l'organizzazione del lavoro, la distribuzione asimmetrica dei compiti di cura a impedire la partecipazione delle donne all'attività sindacale, non la natura del sindacato stesso. Le donne vorrebbero fare le delegate, ma come possono se hanno dei/lle bambini/e piccoli/e? si chiedono molti/e degli intervistati/e. Sottinteso: spetta a loro, e solo a loro, il compito di prendersi cura dei/lle figli/e.

“Le donne secondo me non sono trattate parimenti agli uomini, la CGIL è un'organizzazione che riproduce le stesse modalità che trovi spesso nel mondo del lavoro, per cui le riunioni si fanno alle sette di sera, ci sono degli impedimenti anche organizzativi che spesso impediscono la partecipazione delle donne all'organizzazione [...] e quando tu metti una riunione alle sette di sera è chiaro che non è che lo fai consciamente, però già c'è un modello che in alcune fasi della vita, se vuoi puoi parlare delle donne giovani, diventa molto difficoltoso” (Simona, 36, funzionaria FP)

In questo come negli estratti precedenti emerge un ordine di genere nell'organizzazione che disciplina le dinamiche quotidiane, le relazioni tra uomini e donne, l'organizzazione gerarchica e le micropratiche di potere quotidiane come stabilire l'orario delle riunioni (Hearn, 1992; Collinson e Hearn, 1994). In molte delle storie che ho raccolto si è sottolineato che uno dei maggiori impedimenti alla partecipazione delle donne alla vita organizzativa è il *tempo*, attraverso una organizzazione degli orari che esclude le donne “giovani” che hanno responsabilità familiari e quindi esigenze di conciliazione.

Anche Simona, giovane funzionaria della FP, giustifica l'organizzazione interna assimilandola a quella più generale del mondo del lavoro e a modalità che non necessariamente si praticano “consciamente”. Tuttavia sembra essere lontana la loro messa in discussione: anzi, come per Elena nel brano d'intervista precedente, si dà per scontato che le attività di cura siano una prerogativa femminile.

L'uso escludente ed egemonico del tempo sembra respingere chi ha altri impegni e responsabilità che non siano quelle sindacali, cristallizzati in una *normalità* definita dalla

⁴⁴ Attualmente, l'Italia figura al 74° posto del Global Gender Gap Report 2011 del World Economic Forum, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-2011/>.

piena disponibilità del proprio tempo. Nelle narrazioni che ho raccolto è implicito che il sindacalista non ha orario, ha una disponibilità assoluta nei confronti dell'organizzazione. Il tempo di lavoro non sempre è tempo lavorativo, può essere anche tempo di facciata, simbolo della dedizione e della disponibilità totale verso l'organizzazione, "prerogativa di chi non deve/non vuole spartire il tempo della cura" (Gherardi e Poggio, 2003: 114).

Il tempo ha una dimensione simbolica, rituale e, di fatto, questo tipo di organizzazione e gestione del tempo esclude e discrimina le donne, ovvero coloro che hanno spesso il maggior carico di compiti di cura nella sfera del privato e del familiare, e vivono una *trippla presenza*: familiare, lavorativa e sindacale (Balbo, 1978). Ho scelto il termine presenza per l'accezione di "scelta" che la sottende: l'esserci nel sindacato non ha significato strumentale, ma è una componente fondamentale dell'identità delle donne che vi aderiscono (Piazza, 2003).

"Ho molte delegate femminili che però, dal punto di vista del loro tempo a disposizione, perché svolgono due attività, purtroppo, quella di madre, anzi tre, di moglie e di casalinga e di lavoratrice non possono dedicare tutto il tempo che a volte per fare il delegato devi avere a disposizione per cui quello è un limite, perché quando la troviamo questa risorsa sicuramente cerchiamo di valorizzarla e tenercela cara ... da coltivare" (Angelo, 50, funzionario FILCAMS)

"Quando tu chiedi a una lavoratrice di fare il salto, di fare la delegata, trovi sempre più delle resistenze per la difficoltà di conciliare la vita familiare con la vita dell'organizzazione, questa è una cosa drammatica ma è vera, che il peso dell'attività di cura sia tutta sulle donne... non è che lo scopriamo oggi [...] per cui dire a una compagna "Fai la delegata" ma lei ti deve dire "Si però sappi che io dopo le cinque non ci sarò mai perché devo andare a prendere i bambini a scuola, devo fare queste cose" non aiuta, poi quando le proponi di fare addirittura la funzionaria [...] è ancora più complicato, tant'è che noi facciamo fatica a trovare compagne [...] qualche caso c'è, qualche caso c'è ma sono quelle compagne che appunto hanno, sono molto, o sono molto giovani e quindi non hanno ancora una vita loro familiare, non hanno ancora figli per capirci, oppure è difficilissimo, cioè ti danno magari l'impegno per fare le delegate però, rigorosamente a tempo cioè, se magari bisogna fare anche magari, andare via due giorni per fare la riunione a Roma, vedi che ci sono sempre dei problemi" (Michele, 37, segreteria FIOM)

Il tempo nella cultura sindacale misura l'impegno, la responsabilità nei confronti dei membri, ed è funzionale al mantenimento della cultura dell'eroe che sacrifica se stesso per scopi più alti (Franzway, 2000).

Il *tempo* è quindi una dimensione fondamentale nelle narrazioni raccolte, la chiave per comprendere la cultura e le pratiche organizzative. L'organizzazione temporale delle attività sembra essere una delle modalità di disciplinamento e discriminazione più diffuse: le riunioni di solito sono programmate nelle ore serali, mentre la contrattazione spesso si prolunga per intere notti o nei fine settimana e comporta spostamenti che richiedono l'assenza da casa anche di alcuni giorni.

Al centro delle battaglie dei coordinamenti femminili partite dalla metà degli anni Settanta, è ancora un argomento attualissimo: "Quali sono i tempi delle donne oggi?" si chiede Rosa, la Segretaria Generale della FIOM, se vengono a mancare i servizi che liberano le donne dal tempo della cura e dell'assistenza. Aggiungerei: quali sono i tempi del sindacato, che sembra perpetuare le discriminazioni che le donne vivono in ambito familiare e lavorativo?

5.3. Tra femminilità enfatizzata e resistenza: le donne nel sindacato

Nonostante uno dei valori fondamentali dell'organizzazione sindacale sia l'*universalità*, esiste, di fatto un individuo *ideale*, creato dall'organizzazione a immagine e somiglianza, con un corpo e con una precisa identità maschile (Acker, 1990; Connell, 1995).

I brani d'intervista riportati nel paragrafo precedente ci introducono alle modalità con cui uomini e donne membri dell'organizzazione pensano al modello di genere incarnato al suo interno: un modello che richiama quella che Connell (1995) ha definito la *maschilità operaia*, organizzata sull'attività lavorativa, la capacità salariale, le abilità meccaniche, il patriarcato domestico e la solidarietà combattiva tra gli operai.

I concetti di maschilità e femminilità non possono tuttavia essere compresi separatamente (Connell e Messerschmidt, 2005). Nei prossimi paragrafi vedremo quindi quali sono le narrazioni, le auto/rappresentazioni sulle/delle donne in un'organizzazione egemonizzata da una cultura e pratiche maschili.

Nelle interviste che ho raccolto, ho individuato una serie di modelli, archetipi di femminilità che fanno parte dell'inconscio collettivo dell'organizzazione (Jung, 1936,

trad. it. 2011: 153) e si ritrovano sia nelle descrizioni degli uomini sia delle donne,: le figure della guerriera, la madre, l'androgina⁴⁵.

5.3.1. Le donne guerriere

L'archetipo che ho incontrato più spesso è quello della donna guerriera, "tosta" e "forte". Battaglia, lotta, rivoluzione, sono termini che evocano immagini in antitesi all'immaginario simbolico femminile del grembo materno caldo, accogliente, sicuro.

"Ho delle delegate bravissime molto più puntuali e precise dei maschietti, meno arruffone, e molto più forti, le situazioni più conflittuali vengono sostenute molto di più dalle donne, il tentativo a prescindere della mediazione viene fatto più dai delegati maschi, invece se una donna è convinta del motivo di quel contendere lo sostiene fino in fondo e lo sostiene con tutto il cuore nel senso che viene ... condotto con tutto l'entusiasmo possibile, con tutta la passione possiamo dire" (Giulia, 45, segreteria FP)

"Le donne, a differenza dell'uomo, sono molto istintive, io almeno le ho sempre viste così da quando sono entrata in fabbrica, hanno questa, come dire, questa capacità, non stanno lì molto a pensarci su, se c'è la lotta loro la fanno la lotta, e dura eh! E sono molto determinate." (Rosa, 55, segretaria FIOM)

"Non ne ho mai parlato con nessuno perché magari sono proprio le mie, però vedo che c'è una differenza nell'approcciare il sindacato hanno molta più propensione le donne rispetto agli uomini a farlo ... e sono quelle anche, forse perché la platea alla quale mi rivolgo è principalmente di donne, quelle più battagliere, le cameriere dei piani rispetto agli omologhi maschili facchini ... per me sono più battagliere sono quelle che se si deve fare la lotta "Basta!" si fa la rivoluzione in due giorni" (Roberto, 39, funzionario FILCAMS)

Nei racconti di questi/e funzionari/e emergono ritratti di donne determinate, combattive, pronte a fare la rivoluzione "in due giorni". Tuttavia, l'entusiasmo e la determinazione dimostrato dalle lavoratrici nel farsi carico delle battaglie quotidiane per la difesa dei

⁴⁵ C. G. Jung sosteneva l'esistenza di "un secondo sistema psichico di natura collettiva, universale e impersonale, che è identico in tutti gli individui. Quell'inconscio collettivo non si sviluppa individualmente, ma è ereditato. Esso consiste di forme preesistenti, gli archetipi" (1936, trad. it. 2011: 154).

diritti nei luoghi di lavoro si esauriscono inesorabilmente quando le lavoratrici si trovano nella situazione di dover conciliare gli impegni familiari e di cura.

Le lavoratrici coraggiose e battagliere sembrano restie a impegnarsi nel momento in cui c'è la possibilità di “fare il salto” e passare a lavorare a tempo pieno per l'organizzazione, titubanza che è attribuita perlopiù alla difficoltà di conciliare gli impegni politici con quelli familiari, o alla mancanza di ambizione.

La donna raccontata da questi/e sindacalisti/e sembra trovarsi quindi di fronte due possibilità: abbandonare il campo di battaglia e rientrare nei binari che le sono congeniali, *in primis* quello familiare, di madre e moglie⁴⁶, oppure adeguarsi allo stereotipo della donna-maschio (Biancheri e Piazza, 1994).

Secondo donne e uomini che ho intervistato, una delle qualità che le donne devono avere per sopravvivere in quest'organizzazione sono infatti “le palle”, metafora che descrive la donna che ha acquisito le migliori caratteristiche maschili: determinazione, assertività, aggressività (Gherardi e Poggio, 2003). Simbolo di aggressività sono anche le unghie, elemento che compare in uno dei manifesti della FIOM per la campagna tesseramento del 2009⁴⁷.

Nel manifesto si vedono due mani chiuse a pugno, espressione di forza e solidarietà, una delle quali, in basso, più piccola dell'altra, ha un'unghia appuntita dipinta di rosso, il colore della CGIL. Ricordo l'espressione fiera della funzionaria della FIOM che me l'ha mostrata per la prima volta, quando a me invece richiamava l'immagine del personaggio letterario e cinematografico di Crudelia de Mon⁴⁸, donna crudele, spietata, dai tratti mostruosi.

“Io avevo diciotto anni, capisci che con i metalmeccanici era difficile, però ci siamo tirate fuori un po' le palle, cioè [...] abbiamo perso un po' della nostra femminilità, ma eravamo troppo arrabbiate per la società in cui vivevamo [...] io non ho mai subito

⁴⁶ Secondo lo studio condotto da Braga e Carrieri (2007) sui/lle delegati/e della CGIL, nel settore privato ben nel 26,3% delle RSU non c'è nemmeno una donna, mentre nel settore pubblico, in particolare nella scuola, la loro presenza è consolidata, in quasi il 45% delle RSU coinvolte nell'indagine sono la metà. Tra le motivazioni che le hanno portate a candidarsi la prima è la necessità “Risolvere problemi collettivi” seguita da “I miei colleghi mi hanno chiesto di candidarmi”. Il primo fattore di difficoltà indicato è quello di conciliare i tempi di vita e gli impegni di cura; queste donne, inoltre, hanno meno frequentemente degli uomini incarichi all'interno degli organismi territoriali di rappresentanza e un ruolo più marginale nella negoziazione, si sentono più impreparate e si dichiarano disponibili a ricandidarsi meno degli uomini.

⁴⁷ http://www.fiom.cgil.it/net/grafica/2009_tesseramento1.pdf.

⁴⁸ Crudelia De Mon (Cruella De Vil) è una delle protagoniste della novella "I cento e una dalmata" di Dodie Smith, da cui è stato tratto il lungometraggio Disney "La carica dei 101".

all'interno degli organismi sindacali, il fatto che venissi considerata meno perché ero femminuccia, perché ero giovane, anche perché bisognava tirartele [le palle] fuori subito, bastava spiegargli che non eravamo come pensavano loro ... c'era ancora qualche compagno non molto temprato che ci spiegava che dovevamo fare la calzetta, gli spiegavamo che eravamo bravissime a farle ma ... sapevamo fare anche altro” (Sabrina, 51, delegata FIOM)

In questo estratto è descritta l'educazione organizzativa di una giovane donna, entrata nel sindacato dei metalmeccanici appena diciottenne, che sostiene di aver barattato un po' della sua femminilità (tirare fuori le palle) in cambio della piena accettazione da parte dei compagni (maschi).

Compare in questo estratto l'immagine, altre volte richiamata, della donna che cuce, “fa la calzetta”, in senso dispregiativo, ma all'occorrenza è in grado di trasformarsi in una guerriera. Nell'Archivio del Lavoro di Sesto San Giovanni sono conservate diverse fotografie eloquenti, che mostrano assemblee o occupazioni in cui le donne sono intente a lavorare con ago e ferri (Cerletti, 2008). Un gesto, quello di cucire, che sembra ristabilire l'ordine simbolico di genere che è trasgredito, sospeso nel momento in cui le donne partecipano ai momenti di assemblea, sciopero o occupazione, quando lasciano la casa dei genitori o del marito e dormono in fabbrica. L'archetipo è quello della dea Atena, raffigurata con l'elmo e la corazza, dea guerriera e armata ma anche divinità delle arti femminili del filare, tessere e cucire (Gherardi, 1995).

Le donne intervistate hanno tuttavia un rapporto ambiguo, conflittuale, con la metafora degli attributi maschili: chi la fa propria e la assume nella narrazione come metafora per i meriti di battaglia o constatazione lucida della conseguenza di stare per molti anni in un ambiente maschile (assimilazione), e chi la respinge, come Giovanna, che definisce *uome* le donne che si sono adattate all'organizzazione.

“Tendenzialmente le donne non sono conflittuali, o per lo meno non hanno un approccio ... conflittuale, per lo meno io non ce l'ho, però l'ho riscontrato in tante compagne, in quelle che sono uome. Mentre gli uomini hanno sempre un approccio competitivo, le donne non sono sempre competitive, o per lo meno le donne della mia generazione, mettiamola così, quelle che son nate nei coordinamenti, che hanno sempre avuto un approccio abbastanza solidale. Dopo di che è vero che quelle che sono emerse, le prime emerse invece avevano abbastanza caratteristiche da uome” (Giovanna, 55, segretaria generale FP)

“La FIOM fundamentalmente, è maschilista [...] te la traduco così e passami il termine, o uno ha le palle e se le ha le dimostra, quindi se è uomo o donna... le sue ragioni le deve far valere fino in fondo. Claudia è una di quelle che è diventata uomo” [...] lo dice spesso “Mi avete fatto diventare uomo” perché quando c’è da litigare non ci sono santi che tengano, non ci sono santi che tengano [...] non è colpa mia se le donne assimilano tutto quello di negativo che ha l’uomo nel [rapporto con l’] autorità” (Massimiliano, 60, funzionario FIOM)

Nel primo degli estratti le donne sono divise in due categorie: quelle solidali, che contrariamente agli uomini non hanno un approccio competitivo né conflittuale, e in cui chi parla si riconosce, e le *uome*, le donne che hanno assimilato le pratiche maschili e che sono emerse nell’organizzazione. Questa dicotomia echeggia anche nelle parole di un anziano funzionario FIOM, secondo cui le qualità maschili (anche se non positive) sono necessarie nella sua categoria, e dunque le donne che ne fanno parte le assimilano e le esprimono nel conflitto.

L’ambiguità di questo gioco tra resistenza e assimilazione è rappresentata emblematicamente in questo stralcio d’intervista in cui il “vecchio” funzionario parla di una giovane collega, Claudia, che ha dimostrato di “avere le palle”, di saper stare alle regole dell’organizzazione. Curiosamente, la stessa funzionaria ha raccontato nel corso della sua intervista di volersi sottrarre “allegrementemente” a questo gioco e confrontarsi su temi diversi dalla forza e dalle capacità di resistenza fisica, tipici dei colleghi maschi.

“Ci possono essere stili diversi se non si rimane incatenati al cliché, per come la vedo è anche più difficile per un uomo uscire da quel cliché, anche perché loro si guardano si confrontano ... quello s’ammala sempre io non mi ammalo mai quello dorme tre ore quello dorme sei ore, per fortuna noi ci possiamo, io mi posso allegrementemente sottrarre a questa cosa cioè sono [di] un altro genere e quindi mi posso sottrarre, poi ci sono donne che non si sottraggono invece ad un confronto su queste cose, però io mi voglio confrontare su altre cose, non su quanto dormi su quanto resisti su quanto ce le hai grosse, io mi voglio confrontare su temi diversi” (Claudia, 33, funzionaria FIOM)

Nel racconto della giovane funzionaria, i sindacalisti sono vittima di un cliché che vuole l’uomo in perenne competizione, in una sfida continua con se stesso e gli altri (Bordieu, 1998), nei termini di resistenza fisica (chi dorme di meno, chi si ammala di meno), e di

maschilità (quanto “ce le hai grosse”) mentre lei, in quanto donna, può scegliere di sottrarsi a questo confronto e dedicarsi ad altri temi. Anche Claudia, come Giovanna, prende distanza dalle donne che scelgono di adeguarsi al cliché, che non si sottraggono al confronto con i maschi.

L’adesione al maschile, modalità di stare nell’organizzazione presente in molti dei racconti di donne entrate nel sindacato nel secondo dopoguerra, “le prime emerse” nelle parole di Giovanna, sembra quindi non essere l’unica per chi vuole militare nel sindacato: è possibile infatti mettere in atto delle pratiche di resistenza.

“Gli uomini tendono a scegliere gli uomini, perché i sistemi comunicativi nei generi sono diversi, è evidente che noi abbiamo maggiore affinità, siamo molto più tranquille quando parliamo tra donne, perché la comunicazione è più semplice, e allo stesso modo immagino che per loro sia così, è più semplice dialogare tra uomini, è più semplice dialogare tra donne, dialogare tra uomini e donne richiede meccanismi diversi [...] Gli uomini hanno tutti questi toni e mi è stato detto in modo esplicito da qualcuno che c’è bisogno del capo, però io non voglio farmi condizionare, perché io devo cambiare il mio approccio, il mio modo di essere? Forse dovrei essere a volte un po’ più ... ma io non voglio e allora resisto, non voglio diventare una uoma” (Giovanna, 55, segretaria generale FP)

“Io ho cercato di mantenere la mia femminilità di non diventare un po’ uomo come ... credo che sia evidente, molte delle mie colleghe, purtroppo, ma perché credo che siano state anche portate dagli eventi, nel senso che ci sono delle situazioni, vuoi gli orari, vuoi le pressioni anche politiche eccetera ... oppure anche il bisogno di difendersi, che ha fatto scattare dei meccanismi che nel tempo, magari anche senza che loro se ne rendessero conto, molte certo non tutte, chiaramente ma tante si sono forse uniformate a quegli schemi e quindi io le percepisco più maschili che non femminili” (Susanna, 45, segreteria Camera Del Lavoro)

Giovanna e Susanna, due dirigenti della Camera del Lavoro, si raccontano come donne che hanno mantenuto la loro femminilità, il loro modo di essere, anche quando hanno assunto ruoli dirigenziali importanti, come, nel caso della prima, la guida di un’organizzazione di categoria, ed è stato loro richiesto, anche esplicitamente, di praticare modalità maschili di leadership e di comunicazione, di fare il “capo”. Loro hanno

resistito, altre donne, invece, “purtroppo” per necessità, portate dagli eventi o per pressioni politiche, pur senza rendersene conto si sono maschilizzate.

“Spesso le donne che riescono a imporre la loro visione in modo netto, perdono le caratteristiche femminili [...] a volte sono più spietate degli uomini [...] e questa è una difficoltà perché secondo me le donne devono essere donne quando anche quando arrivano lì. Cioè devono tentare comunque di dare una visione femminile ” (Simona, 36, funzionaria FP)

“[La CGIL] è una struttura che viene dal Partito Comunista che era uno dei partiti più maschilisti della storia! Perciò per quanto ci si può evolvere è un’impostazione molto maschilista anche se poi il nostro segretario generale è donna, puoi essere una donna o un uomo ma ti viene richiesto uno stile che è lo stile del sindacalista e quindi è uno stile immediato, che ha un linguaggio di un certo tipo, che ha una disponibilità di un certo tipo, che ha dei riti e dei rituali di un certo tipo. Se ti adegui a questo va bene! Non porterai un modello femminile qua, non so se è chiaro” (Elisa, 35, ufficio legale FIOM)

Se secondo alcune delle dirigenti della Camera del Lavoro le donne dovrebbero tentare di dare una visione femminile, questa giovane funzionaria invece ci dice che è inevitabile assimilare, assumere su di sé la modalità tradizionale, maschile di fare sindacato. Sorprende che sia proprio questa giovane, arrivata al sindacato direttamente dall’università, a giudicare impossibile il cambiamento, la permanenza di stile, linguaggio, disponibilità e rituali che hanno la loro radice nel Partito Comunista e che sono richiesti a chi vuole fare il sindacalista, uomo o donna che sia.

“Una cosa che non mi piace delle [...] giovani donne d’oggi è l’omologazione al maschile totale che c’è in molte [...] quando vedo le ragazze che sono aggressive, che sembrano giovani maschi, trovo che sia molto una perdita perché [...] la volgarità, l’aggressività, secondo me è negativa e allora noi abbiamo sempre detto che ci sono alcune caratteristiche delle donne che vanno valorizzate [...] questa omologazione al modello aggressivo non mi piace per niente. Altra cosa che a volte qui c’è, come c’è dappertutto insomma, ma che qui mi pesa maggiormente per lo meno tra le compagne è il carfagnismo [...] utilizzare la femminilità come strumento” (Giovanna, 55, segretaria generale FP)

Le donne della generazione di cui fa parte l'intervistata, che ha vissuto l'esperienza dei coordinamenti, del femminismo sindacale, sono quelle che hanno tentato di portare avanti delle pratiche alternative, femminili, nel sindacato, contrapposte alle giovani di oggi, e qui sembra quasi rispondere alla giovane funzionaria della FIOM, omologate ai giovani maschi, volgari, aggressive, oppure a quelle che enfatizzano la propria femminilità, si iperfemminilizzano, fino a scivolare in quello che definisce *carfagnismo*⁴⁹, inteso come l'uso strumentale dell'aspetto fisico per scopi legati alla carriera.

5.3.2. *Il maternage*

In questo paragrafo vedremo una modalità di stare nel sindacato che sta all'antitesi della donna guerriera, con attributi maschili: la figura della madre. Secondo alcune delle donne intervistate, nel sindacato è possibile esportare una pratica politica che è quella del *maternage*, termine che richiama l'immaginario resistenziale della donna che collabora alla lotta partigiana senza prendere le armi, l'estensione del ruolo materno alla sfera pubblica (Bravo e Buzzone, 1995; Bravo, 1998). Una pratica agita in una dimensione politica ancora relegata al domestico e all'immaginario simbolico della famiglia.

“[Fare la sindacalista] è molto più impegnativo rispetto all'attività lavorativa, però ci sono anche molte più soddisfazioni [...] è più impegnativo perché non hai orario, dopodiché credo che dal momento in cui lavori con le persone ... sia quello il lavoro più pesante, perché c'è un impegno ... molto pressante nei confronti delle ... non tanto delle situazioni generali come un rinnovo del contratto, ma è proprio il rapporto quotidiano che tu devi ... devi avere con tutta una serie di persone cercando di risolvere i loro problemi ... tantissimo *maternage*” (Marzia, 60, funzionaria FP)

“Su qualsiasi questione riesci ad essere un punto di riferimento, qualcuno a cui puoi chiedere e da cui puoi avere delle risposte, che è la cosa più importante secondo me, quello che a me interessa è avere un sindacato che sappia dare delle risposte a trecentosessanta gradi, non solo su “Hanno sbagliato una busta paga” o “Mi stanno applicando giusto il mio contratto?” punto, oppure “Cerco un lavoro e tu me lo trovi” questa è una roba che non potrei mai accettare, ci deve essere proprio il rapporto con

⁴⁹ Il neologismo coniato dall'intervistata si riferisce alle vicende che hanno visto protagonista l'ex Ministro per le Pari Opportunità, Mara Carfagna.

le persone, un rapporto di fiducia, ma anche essere quella su cui, nel momento in cui ho bisogno posso contare, questo rapporto qua, una sorta di mamma” (Sabrina, 51, delegata FIOM)

La mamma è colei in cui si ha la piena fiducia, cui si può chiedere aiuto e da cui si è sicuri di avere una risposta; sempre disponibile, accogliente, capace di capire i problemi delle persone.

L’archetipo della madre nelle organizzazioni è stato identificato da Gherardi (1995) nella figura di Demetra (Cerere nella tradizione romana), dea del grano e dell’agricoltura, artefice del ciclo delle stagioni e madre di Persefone; Demetra rappresenta l’istinto materno, la sindacalista che si occupa del nutrimento psicologico e morale dei lavoratori e delle lavoratrici, che sacrifica il proprio tempo per gli/le altri/e. L’archetipo della grande madre rappresenta tutto ciò che “è benevolo, protettivo, tollerante; ciò che favorisce la crescita, la fecondità, la nutrizione” (Jung, 1938-1954 *trad. it.* 1980: 83). Una lettura determinista della madre come metafora di una modalità femminile di fare sindacato.

“Le prime persone che fanno i delegati sono le donne, quando sindacalizzino un posto chi fa il delegato, chi alza la mano è una donna nove volte su dieci, forse perché se lo sente come un’ulteriore incombenza nella giornata ... “Devo badare a mio figlio, mio marito, lavoro, faccio anche la delegata”, difficilmente l’uomo è il primo che dice “Lo faccio io” appunto perché è abituato a essere servito nella vita dalla mamma prima dalla moglie dopo ... poi però difficilmente una donna fa il salto di qualità, forse è più ambizioso il delegato [...] preferiscono stare in seconda fila, secondo me è un male” (Roberto, 39, funzionario FILCAMS)

La scelta di fare la delegata è letta da questo funzionario come la scelta di prendersi cura oltre che della famiglia anche dei colleghi e delle colleghe, mentre l’uomo è abituato a “essere servito”. Una scelta che nella maggior parte dei casi non si conclude con il distacco e l’ingresso nell’organizzazione sindacale, non c’è un salto di qualità, le donne (come a loro si conviene), preferiscono stare in seconda fila, non comparire, lasciando andare avanti chi ha più ambizione, i colleghi maschi. O forse, come si è già detto, non è tanto la mancanza di ambizione che frena le donne, ma l’impossibilità di conciliare questa tripla presenza.

La metafora della madre è quindi usata in alcuni racconti per legittimare la presenza delle donne nel sindacato, per riparare la trasgressione agita e ricondurre la loro pratica politica

alla continuità con il ruolo di cura che assumono nel privato. Una metafora rassicurante, quella della mamma, la chioccia, la maestrina, che ha nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici un atteggiamento accogliente, mai veramente aggressivo o pericoloso come quello della donna con le palle.

“Ho un atteggiamento, da quello che mi viene detto, materno nel senso di estrema protezione ... ho l'istinto di non lasciarli mai esposti in trattativa, sono un po' maestrina nel senso che quando mi sento fare delle domande dico di andare a consultare i contratti, imparare quali sono le regole ... sono convinta che quello è il reale elemento di forza cioè avere la conoscenza delle regole in modo tale da, in contrattazione, poter presentare dei dati, dei fatti oggettivi” (Giulia, 45, segreteria FP)

La mamma ha un istinto di protezione verso i propri figli, nel caso di questa funzionaria nei confronti delle proprie delegate e dei propri delegati, che cerca di condurre, proteggere dagli errori, come la mamma che osserva i/le figli/e fare la recita, come una maestra che insegna le regole della grammatica della contrattazione.

Una sorta di rovesciamento dello stereotipo che si manifesta in positivo, secondi cui le donne, in quanto madri, avrebbero delle capacità speciali di ascolto e presa in carico delle situazioni: la maternità diventa una potenzialità che rende la donna per alcuni aspetti superiore all'uomo (Chodorow, 1978).

“Le donne ovviamente fanno più fatica a buttarsi, quando si buttano però sono ... non so se ho anch'io dei pregiudizi, sono quelle che maturano meglio il senso di appartenenza, se lo fanno lo fanno proprio bene, lo fanno seriamente, sempre con le eccezioni adesso non è che sono ... però per lo meno la mia esperienza è questa, non so se possa esser un'esperienza statistica.” (Michela, 40, funzionaria FILCAMS)

“Per quanto riguarda il mio comparto, le donne delegate ci sono ... con tutte le difficoltà! Perché ovviamente avendo la cura della famiglia hanno maggiori difficoltà rispetto ai maschietti, c'è anche da dire che sono i rapporti, stranamente, visto che se parla sempre di conflittualità tra le donne, sono i rapporti migliori nel senso che ho un buon rapporto, non così come classicamente si dice che si creano conflitti tra le donne, io non ne ho avuti” (Giulia, 45, segreteria FP)

La Funzione Pubblica e la FILCAMS, le categorie cui appartengono le donne di cui ho riportato due brani d'intervista riguardano settori del mercato del lavoro molto femminilizzati, come la pubblica amministrazione e i servizi (Reyneri, 2005). In questi settori è quindi più probabile trovare delle donne disponibili ad impegnarsi nell'attività sindacale.

Questi due estratti ci parlano della possibilità di rapporti privilegiati tra donne, che s'instaurano tra le delegate e le loro dirette superiori, funzionarie o segretarie. Una possibilità di relazione che richiama un ordine simbolico di genere non egemone, l'ordine simbolico della madre, dove il materno non è inteso come qualità etica e psicologica, ma dove la relazione con la madre (la sindacalista) è generatrice di forme altre, alternative, di relazione, che non si adeguano alla norma e al potere maschile (Muraro, 1991; Cigarini, 1995).

In queste letture, le donne che accettano di buttarsi nell'attività sindacale incontrano ostacoli maggiori all'inizio, poi si rivelano migliori, più serie, maturano in misura maggiore il senso di appartenenza all'organizzazione. Sono più puntuali e precise, portano avanti le situazioni anche conflittuali con mente e cuore, con passione, ma senza cadere in errore.

“Una donna secondo me oggi, in realtà ha qualche chance in più proprio per questa capacità di capire le situazioni, anche a livello personale, maggior penetrazione psicologica rispetto, a quella che può avere un [uomo], posso avere io, parlo di me perché poi non vorrei generalizzare (Michele, 37, segreteria FIOM)

“Siamo riusciti a fare un bel lavoro di accordo con tutte le sigle sindacali, accordo in che senso? Che partiamo sempre da posizioni molto diverse, però poi riusciamo a trovare la sintesi, e questa è una capacità femminile dato che sono tutte donne le delegate sindacali: siamo sempre riuscite a trovare una sintesi (Rosanna, 50, delegata FP)

In alcune delle interviste è stato detto che nella CGIL le donne “sono un bene” proprio perché diverse dagli uomini, più accoglienti e capaci di capire i problemi, come tra madre e figlio. Trovare una sintesi tra posizioni diverse, saper mediare, è una capacità descritta come tipicamente femminile: le donne sarebbero più brave perché predisposte a comprendere le situazioni, capire i problemi e trovare le soluzioni, portatrici di un'etica

fondata sulla centralità delle relazioni, sui valori della cura e della responsabilità (Gilligan, 1982).

Se nel capitolo precedente ho illustrato come l'empatia, la relazione, la comunicazione siano capacità che rientrano nell'universo simbolico della femminilità che stanno lentamente e trasversalmente contaminando e trovando legittimazione nella pratica quotidiana del sindacato, in queste narrazioni l'esaltazione della maternità e della differenza sessuale è ancora una modalità per giustificare la presenza altrimenti trasgressiva, inappropriata delle donne nel contesto organizzativo, una gabbia dove rinchiuderle nel ruolo che spetta loro "per natura", quello della madre (Ruspini, 2009).

5.3.3. *L'ermafrodita sindacale*

L'alternativa tuttavia non è solo tra diventare *veri* uomini o rimanere *vere* donne (Piazza, 2007). Durante i mesi in cui ho condotto la mia ricerca, presso la Camera del Lavoro è stata allestita una mostra d'arte in cui, tra le altre, era esposta un'opera di Emanuele Magri che rappresentava il sindacalista come una pianta ermafrodita, l'*ermafroditus sindacalista*⁵⁰. Incuriosita dalla scelta, l'ho rintracciato e incontrato: mi ha spiegato che la figura dell'ermafrodita, innesto di parti umane e vegetali, voleva prendere in giro la retorica e le parole d'ordine dei sindacalisti.

Ho incontrato la figura dell'ermafrodita, dell'ibrido anche in alcune narrazioni di donne che si definivano tali perché erano state in grado di imparare a comportarsi come gli uomini quando conviene, ma anche mantenere "il meglio delle donne", capaci quindi di assimilare, come le piante ermafrodite di Magri, le retoriche che prescrivono rispettivamente quanto è considerato appropriato per un uomo e quanto per una donna.

“Essere in grado sostanzialmente, non di diventare come l'uomo, ma di avere anche quella capacità che hanno gli uomini di scindere [...] tra quello che dici e chi sei, perché tu puoi avere di fronte a te un bellissimo uomo ma se dice delle stronzate, dice delle stronzate, siccome non c'è là nessun uomo che dirà che un uomo dice delle stronzate, lo dico io, però se lo dice una donna dico anche alla donna che dice delle stronzate” (Rosa, 58, segretaria generale FIOM)

⁵⁰ L'opera è visionabile alla pagina web dell'artista, <http://www.emanuelemagri.it/magri/inva.html>.

“Penso di riuscire a svolgere non con una modalità maschile, se non quando lo decido, cioè dove con una controparte ti rendi conto che puoi essere sottovalutata perché sei una donna [...] per il resto cerco di tenermi un ruolo [...] forse ibrido, né maschile né femminile, un ruolo ibrido, neutro [...] Qualcuno dice che mi comporto come una mamma, altri come un generale” (Giulia, 45, segreteria FP)

L'androgino nella tradizione occidentale da Platone in poi, è colui/colei che rappresenta la condizione originaria dell'essere umano, prima della separazione inflitta ad opera degli dei; è quindi simbolo della unificazione dei contrari (Galimberti, 1999).

Nelle organizzazioni, la pratica di genere che vede il performare contemporaneamente lo stereotipo di genere appropriato, il ruolo di figura femminile accomodante, e le modalità maschili legate all'identità professionale è stata definita *gender switching* o doppio legame (Bruni e Gherardi, 2001).

Per difendersi dall'essere sottovalutate in situazioni conflittuali come quella della contrattazione, alcune donne raccontano di mettere in atto pratiche che identificano e riconoscono come tipicamente maschili, nelle modalità di condurre e sostenere le contrattazioni, gli scontri con le controparti datoriali. Saper essere quando serve una mamma o un generale, saper giocare tra le diverse identità di genere.

Le donne che entrando in queste organizzazioni sfidando l'immaginario simbolico maschile vivono quindi una condizione di ambiguità: un'identità professionale maschile cui fare riferimento, riti, liturgie a cui adeguarsi o resistere, in ogni caso con grande fatica.

“La FIOM è ancora un'organizzazione maschile, maschilista per alcuni versi, però se mi ricordo il passato mio mi pare un po'... è migliorata fortemente, nel rapporto, nell'idea che c'era quando entrava una donna, io ho vissuto momenti veramente tragici, se non avessi avuto questa determinazione, non so se ce l'avrei fatta, con gli altri compagni, gli uomini, c'era un rapporto ... la donna non era importante cosa dicesse, anzi, qualsiasi cosa dicevi era irrilevante, dicevi delle stronzate, ti misuravano perché eri donna, per cui è stata durissima” (Rosa, 58, segretaria generale FIOM)

Nelle organizzazioni esistono dei *cerimoniali* attraverso i quali il genere si (ri)produce e trasmette, quando gli individui attuano comportamenti e atteggiamenti appropriati (Gherardi, 1994). Attraverso tali cerimoniali, i soggetti celebrano la loro appartenenza

all'ordine simbolico di genere, definito come la separazione tra ciò che è maschile e ciò che è femminile e con la supremazia del primo sul secondo.

Ciò che permette di salvaguardare quest'ordine di fronte all'ingresso delle donne nelle organizzazioni è un lavoro di tipo *riparativo* che le stesse donne devono agire, accettando ruoli subordinati e segregati, dove vengano enfatizzate la loro femminilità e capacità di cura, come quelli legati ai servizi offerti dall'organizzazione (Gherardi e Poggio, 2001).

Per chi invece intraprende l'attività politica del sindacato, tradizionalmente dominio maschile, c'è, come abbiamo visto nel capitolo precedente, l'obbligo di riparare l'ordine sovvertito, dimostrando *sempre di più*, di essere all'altezza, di saper sopravvivere ai momenti tragici, agli operai che mettono paura, per guadagnarsi l'accesso nell'organizzazione e la scalata alle posizioni più importanti, per farsi legittimare dai lavoratori e dalle lavoratrici.

L'ermafrodita dunque è la metafora della fusione tra le due retoriche emerse nei paragrafi precedenti, in cui si perpetuano pratiche maschili di controllo ("il generale") e s'innestano pratiche che consentono di riparare la trasgressione generata dalla propria presenza ("la mamma").

5.4. Uomini che odiano le donne

In CGIL le donne sono discriminate? C'è in realtà chi lo nega. Se molti degli uomini che ho intervistato ammettono di lavorare in un'organizzazione ancora maschilista, ed esprimono in un certo grado il loro disagio⁵¹, tuttavia c'è anche chi non rileva l'esistenza di alcuna forma di discriminazione e difficoltà per le donne, e più in generale per chi è portatore di istanze e identità diverse da quella egemone, e accusa chi si fa portavoce di queste esperienze di subire il retaggio di ideologie superate, che sarebbe bene lasciare alle spalle.

“Molte volte quando abbiamo la risorsa femminile, tendiamo molto più a valorizzarla rispetto a quella maschile, perché ne abbiamo anche più bisogno [...] Secondo me è un falso problema ... è un retaggio un po' delle ideologie passate che secondo me è superato” (Angelo, 50, funzionario FILCAMS)

⁵¹ Non è da sottovalutare il fenomeno della *desiderabilità sociale* e il timore a rivelare posizioni apertamente maschiliste di fronte ad una intervistatrice di sesso femminile.

“Io penso che le differenze ci siano, io ho sempre tentato di minimizzarle perché poi, secondo me, spesso, quando si enfatizzano troppo queste differenze ci sono dei retro pensieri non condivisibili e anche un po’ di pregiudizi, in un senso e nell’altro” (Michele, 37, segreteria FIOM)

La questione della discriminazione viene liquidata come un pregiudizio, retaggio del passato non condivisibili, non più attuali: non viene detto esplicitamente, ma il riferimento è probabilmente alle filosofie e pratiche femministe che hanno investito il sindacato stesso a partire dagli anni Settanta (Beccalli, 1986), criticandone l’organizzazione e le pratiche di maschilità agite a discapito delle donne.

Alcuni invitano anzi le *compagne* ad avere più senso dell’umorismo: le donne hanno un ruolo importante e l’organizzazione glielo riconosce, per le capacità innate di cui sono portatrici (ascolto, comprensione) e che le predispongono naturalmente all’attività sindacale. Secondo questo giovane funzionario dei metalmeccanici, se qualche volta s’imbattono in comportamenti scorretti, è bene che “scremino” le banalità e si concentrino sulle cose “più serie”.

“C’è tutto un aspetto da caserma che però, secondo me, se una donna è intelligente e sa scremare quelle banalità lì e concentrarsi sulle cose più serie [...] qualche compagna che magari non aveva un gran senso dell’umorismo in alcune situazioni si è trovata un po’ in difficoltà, però secondo me sono cose assolutamente superficiali, lo dico proprio con convinzione” (Michele, 37, FIOM)

Uno degli aspetti da caserma delle organizzazioni maschili sono le battute, che seppur qualcuno inviti a prendere con ironia, leggerezza, perché superficiali, innocue, in realtà spesso possono essere delle forme di molestia, seppure più *soft*. Riprendendo il titolo un volume di qualche anno fa pubblicato da due funzionarie della CGIL di Milano, *Tra gradimento e offesa* (Oriani e Bozzetti, 1997), parlando di sessualità è difficile stabilire il confine tra quello che è lecito, gradito, e quello che non lo è.

Flirtare, fare dell’umorismo, giocare, possono essere sono comportamenti ammessi nelle organizzazioni, ma possono anche costituire una modalità per ribadire la subordinazione delle donne e esaltare il cameratismo tra colleghi (Konecki, 1990; Gherardi, 1995). La molestia sessuale consiste in offese, *avances* indesiderate, richieste di favori sessuali, o altri atteggiamenti verbali e fisici che sono percepiti come sgradevoli (Alvesson e Billing,

1997). Se il sessismo e l'offesa esplicita sono condannate nella maggior parte degli ambiti organizzativi, così non è per quelli che si producono in forme *subdole*, come nel secondo brano riportato di seguito (“la battutina” sul numero di telefono o “ha fatto carriera perché l’ha data a ...”) che non vanno sottovalutate (Gherardi e Poggio, 2007).

“L’altro problema dei rapporti che hai qua dentro cioè il problema delle pari opportunità, come nelle aziende, anche qui le pari opportunità vere nel senso che ... molto spesso senti “Quella lì ha fatto carriera perché l’ha data a ...” (Pablo, 29, funzionario FIOM)

“Magari fanno la battutina [...] “Ah c’hai dato il numero di telefono” però, vedi che hanno comunque rispetto del tuo ruolo” (Eleonora, 35, funzionaria FILCAMS)

Sottovalutando quelle che possono sembrare delle battute scherzose c’è il rischio, infatti, di giustificare le persone che le praticano, partendo dal presupposto che si condividono degli scopi e degli ideali comuni: è più facile perdonare ad un *compagno* una battuta anche volgare, perché di fondo c’è la consapevolezza che tutti appartengono alla medesima organizzazione e in essa si riconoscono. Quando mi sono trovata davanti ad apprezzamenti, battute, contatti fisici non graditi io stessa sono stata colta da grande imbarazzo, laddove questi comportamenti erano agiti da persone di cui davo per scontato la correttezza e la serietà; in realtà non è così, il fatto di essere un sindacalista, di condividere gli ideali e i principi dell’organizzazione, non salva dalle pratiche moleste che un uomo può agire nei confronti di una donna.

Quando ho riferito questi episodi a un dirigente (uomo) della Camera del Lavoro, ho ricevuto in risposta la stessa raccomandazione che ho riportato in questi estratti di intervista: le donne devono stare al gioco, subire con leggerezza l’atmosfera da caserma e con essa tutto il portato simbolico e subculturale della maschilità organizzativa.

“L’altra cosa che è molto figlia della retorica sindacale, sindacale no, dei sindacalisti maschi è quella del sindacalista che ha una donna nell’azienda, soprattutto fra le persone diciamo di una certa età, tutte ti raccontano “Ah lì, c’era quella ...” devo dire che ultimamente questa cosa c’è un po’ meno, nel senso che le persone di qualche anno di meno, non so se è perché i grilli per la testa vengono soprattutto agli uomini sopra una certa età e non prima o non so per quale motivo, però secondo me nella generazione più giovane non è che son tutti ... non so come dire... non è questione di

una nuova moralità, diversa, perché anzi secondo me, proprio al limite il contrario... non c'è diciamo il piacere del racconto dell'impresa, la retorica, almeno io la noto di meno in quelli che hanno la mia età o meno, che lavorano qua, quindi può darsi che con il passare del tempo questo fenomeno si riduca, spero, perché devo dire che dopo un po' è un po' noioso" (Federico, 37, segreteria FIOM)

Le storie hanno un ruolo fondamentale nella socializzazione delle persone alla cultura organizzativa; in questo estratto parliamo di una certa cultura di genere dei sindacalisti maschi, di una retorica per cui il sindacalista "ha una donna" in ognuna delle aziende di cui è competente.

Queste forme di controllo materiale e retorico sul corpo femminile sembrano cedere il passo: lo stereotipo del sindacalista amatore, seduttore, sembra non attecchire nella generazione più giovane cui questo funzionario appartiene. Non cambiano i comportamenti, non c'è una nuova moralità, ma si perde il gusto del racconto, della narrazione delle gesta erotiche.

Sembra venire meno il bisogno di mettere in mostra la sessualità maschile, componente fondamentale dell'identità operaia e che oggi sembra "noiosa", parte del bagaglio di quella cultura in via di dismissione (Gherardi, 1995).

5.5. Carriera e potere dentro l'organizzazione

La situazione nel sindacato non è molto diversa da quella della società, è il ritornello che ritorna in molte delle conversazioni che ho raccolto: le donne subiscono delle discriminazioni e devono attuare tutta una serie di comportamenti, atteggiamenti riconosciuti come maschili per fare carriera nell'organizzazione.

Secondo altri è un falso problema, le donne sono perfettamente integrate e anzi avvantaggiate in quanto tali. La retorica dell'"essere donna è un vantaggio" torna in molti dei racconti che ho ascoltato, laddove ad esempio si parla delle quote, ovvero della norma che la CGIL ha introdotto dai primi anni Novanta per equilibrare la presenza di donne e uomini negli organismi dirigenti.

L'applicazione della norma antidiscriminatoria, di cui ho parlato ampiamente nel capitolo sul contesto della ricerca, sembra aver determinato una maggiore presenza femminile nelle segreterie e nell'apparato, anche in ruoli prestigiosi come l'incarico di Segretario

Generale, attualmente e per la prima volta nella storia centenaria dell'organizzazione ricoperto da una donna, Susanna Camusso⁵².

Il rischio che ho letto nelle storie che ho raccolto è che, grazie o a causa della norma, si consideri risolto il problema della discriminazione nel sindacato, le cui sfaccettature ho analizzato nei paragrafi precedenti, o per lo meno affrontato in modo più soddisfacente che nel resto della società.

La presenza di un numero rilevante di donne in ruoli di potere e prestigio nella Camera del Lavoro fa, infatti, dire ad alcuni che le differenze non esistono perché sono state numericamente superate. Si tratta di un discorso ambiguo, grazie al quale si può evitare, come vedremo, di mettere in discussione le pratiche che nell'agire sindacale quotidiano continuano a determinare situazioni di disagio e discriminazione delle donne. Kanter (1977) dice che quando il gruppo minoritario raggiunge la quota del 30% può cominciare a influenzare la cultura del gruppo. Tuttavia, sarebbe erroneo pensare che l'introduzione di queste misure abbia comportato automaticamente un miglioramento nella cultura di genere del sindacato.

Inoltre, molte delle persone che ho intervistato, uomini e donne, hanno dichiarato la loro contrarietà nei confronti della norma, che comporta sostanzialmente l'obbligo di inserire un certo numero di donne negli organismi dirigenti. La norma è raccontata da donne e uomini come un'imposizione; è curioso tuttavia come raramente si ragioni (per assurdo) al contrario, si dica che la norma serve a tutelare la presenza maschile e si contempra la possibilità di dover cercare degli uomini da inserire negli organismi dirigenti: la presenza maschile non è in discussione, è scontata⁵³.

Quello che è taciuto nelle interviste delle donne è la possibilità di avere benefici da questo regolamento: in concreto nessuna delle donne che ho intervistato ha detto esplicitamente di essere stata favorita della norma, come se la questione riguardasse le "altre" donne.

Di altro avviso è la funzionaria che si è occupata per anni dello sportello donna della Camera del Lavoro, voce e testimone privilegiata dei rapporti di genere dentro/fuori l'organizzazione; nel suo racconto, l'introduzione delle quote ha prodotto dei cambiamenti positivi, e sono anzi la direzione giusta da seguire per affermare la parità tra i generi nell'organizzazione.

⁵² Sembra, perché, come ho ripetuto più volte in queste pagine, non esistono statistiche ufficiali a supporto di questa affermazione.

⁵³ La norma infatti menziona il genere, non cita donne o uomini, anche se è chiaro, a chi conosce da vicino o ha frequentato l'organizzazione, l'intento con cui è stata scritta, quello di aumentare il numero delle donne nelle segreterie.

“[La norma antidiscriminatoria] io la leggo benissimo! Io sono sempre stata favorevole anche quando si ragionava di quote, e strumentalmente alcune persone dicevano “Ma le donne non sono un panda” e poi secondo me alcune donne accoglievano questa affermazione facendosi prendere in una rete perché quelli che lo dicevano erano interessati a mantenere la conservazione del loro potere, insomma, sono sempre stati dei maschi. Alcune organizzazioni del femminismo sono sempre state contrarie, ma se io stabilisco una regola dentro un’organizzazione che favorisce la presenza femminile, non vuol dire che quella presenza femminile, che finalmente io faccio emergere, non sia di qualità. Non scegli una donna qualsiasi, scegli una donna con un percorso, un curriculum. Perché l’ho messo nello Statuto? Perché prima non lo facevo, anche se queste donne avevano curriculum, capacità, voglia, competenza, intelligenza sommerse, come avviene nelle aziende” (Anna, 60, funzionaria Centro Donna)

In questo estratto la norma antidiscriminatoria è descritta come una misura democratica che permette finalmente a potenzialità, capacità, voglia, competenze e intelligenza “sommerse”, inespresse, di emergere. L’introduzione del vincolo statutario è raccontata come un evento positivo per l’organizzazione, anche perché costringe tutte le suborganizzazioni, verticali (le categorie) e orizzontali (le organizzazioni territoriali, provinciali, regionali e nazionali) ad adeguarsi.

In questo brano emergono tuttavia anche le contraddizioni che ruotano intorno alla questione delle quote: da una parte le posizioni di rifiuto in base all’argomentazione per cui le donne non sono specie da tutelare, dall’altra chi considera le quote imposizioni che non garantiscono una reale rappresentanza delle donne (Beccalli, 1999).

“Quelle che vengono definite le quote non mi trovano d'accordo, come ... concetto astratto di quote ... anche se poi questo discorso è stato funzionale perché si aprisse anche a un discorso di donne, quindi concettualmente il fatto che sia riservata una quota per le donne ... non mi va bene ... però se devo parlare dell'esperienza del sindacato il fatto di aver inserito questa clausola ha fatto in modo che comunque le donne potessero arrivare ... e farsi poi valere. Questa [...] è una forzatura che diciamo che però ha dato i suoi risultati” (Marzia, 60, funzionaria FP)

Una posizione intermedia è quella che rifiuta concettualmente, a livello astratto, il principio che sottende la norma antidiscriminatoria, ma che tuttavia non nega gli effetti benefici che tale forzatura ha fatto sentire nell'organizzazione, concretizzata nella possibilità data alle donne di raggiungere posizioni apicali prima di allora precluse e dimostrare le proprie capacità nell'assumersi le responsabilità di questi ruoli.

“A parità di qualità e di capacità scelgo la donna, su questo non c'è dubbio, però non credo in queste forzature che possono poi provocare recinti, la rappresentanza inchiodata dal punto di vista delle percentuali per genere, per sensibilità, per appartenenza partitica, io la considero un delirio, perché provoca mostri, perché ingessa, perché poi alla fine la valutazione che viene data di te non è sulla tua capacità, sulla tua professionalità, su quanto ci metti del tuo, su quanto ti spendi, ma è “Sei donna, quindi ti spetterebbe il 30%, poi sei anche minoranza, per cui dal 30% c'è un altro 15”, a me verrebbe l'angoscia di pensare che tutto sommato ricevo riconoscimento, perché sono donna, minoranza, c'ho i capelli di un certo, quella roba lì a me metterebbe a disagio, ti dico la verità, non la considero una cosa positiva” (Elena, 46, ufficio stampa FIOM)

“Le compagne che sono già dentro nell'organizzazione, teoricamente hanno delle chance in più perché c'è il vincolo statutario del 40%, [le donne] sono poche per cui è ovvio che c'è una promozione quasi automatica, però io non l'ho mai vissuta come una promozione obbligata da norme statutarie, cioè se devo pensare alle compagne nostre che sono state in segreteria, lo sono state tutte assolutamente per meriti propri, forse sarebbero arrivate lì anche a prescindere dalla norma statutaria, probabilmente” (Michele, 37, segreteria FIOM)

L'introduzione della norma statutaria antidiscriminazione si è inserita nel solco delle quote, presenti nell'organizzazione fin dalla sua fondazione: le componenti definite in base all'appartenenza politica (comunista, socialista etc.), abolite alla fine degli anni Ottanta, perché, dice la funzionaria, potenziali gabbie organizzative a prescindere dalle capacità e meriti della persona che, grazie a questi meccanismi, arriva a posizioni dirigenziali⁵⁴. Il riconoscimento del pluralismo politico all'interno dell'organizzazione

⁵⁴ Le tre componenti storiche (comunista, socialista e la Terza componente dei cosiddetti “senza partito”) decisero di sciogliersi tra la Conferenza di organizzazione di Firenze (novembre 1989) e il Congresso di Rimini dell'anno seguente; oggi la CGIL è divisa tra quelle che si definiscono maggioranza e minoranza, in base alla mozione sostenuta nella recente tornata congressuale. Non è stabilito da alcuna norma, ma

faceva sì che l'appartenenza a questo o quel partito politico rappresentasse, infatti, un criterio che doveva essere rispettato in sede di definizione degli organismi dirigenti (Zan, 1992).

Raccontato da una donna, potenzialmente beneficiaria di questa misura, la contraddizione di questo regolamento si esprime con un disagio forte, un'angoscia che si può riassumere nell'interrogativo: assumo una carica per la mia appartenenza di genere, o per merito? Questo dubbio sembra attraversare anche la narrazione di Michele, giovane membro della segreteria della FIOM, in quel "probabilmente" in cui sta tutta l'ambiguità della lettura che un'organizzazione maschile dà della presenza femminile nel gruppo dirigente, avverbio che riecheggia anche in altri racconti, come quello del giovane collega.

"Se io fossi stato una donna, probabilmente avrei fatto un percorso diverso ... perché di tutte le mie amiche che arrivano dall'Unione degli Studenti, abbiamo fatto percorsi simili ... so dove sono, che fine han fatto, so anche che dinamiche ci son state ... che ovviamente coi maschietti è un po' più difficile che ci siano quindi ... sarebbe stata un'evoluzione diversa, non necessariamente in peggio però, non necessariamente in peggio perché col meccanismo delle quote essere donna è un vantaggio a volte" (Pablo, 29, funzionario FIOM)

"Non è che tutte le donne sono favorite, chi dice questo dice una cavolata! Essendo di meno le donne e dovendo garantire il 40% magari hai qualche opportunità in più ... però una volta ci può essere anche la donna che dice no perché ha altri problemi [...] io volendo mi posso mettere la gonna se mi trovate ... se questo mi favorisce nella carriera" (Mauro, 57, segreteria FP)

"Qualche opportunità la devo dire con tutta l'umiltà del caso ma con le competenze che ho maturato probabilmente sarei già segretario di qualche categoria [...] perché da noi quando perdi il treno ... magari fossi stato donna un elemento in più ci sarebbe stato in positivo per la carriera, poi dipende qual è lo scambio [...] noi abbiamo bisogno anche del ... ruolo femminile in questa organizzazione sindacale e qualche opportunità in più si crea, sicuramente" (Angelo, 50, funzionario FILCAMS)

l'appartenenza alla minoranza o alla maggioranza è ancora un criterio per la scelta dei componenti degli organismi dirigenti, così come la provenienza territoriale etc.

“Se fossi stato una donna, pensi che le cose sarebbero andate diversamente?” è la domanda che ho rivolto, in chiusura, a tutti gli intervistati. C’è chi a questa domanda ha risposto che essere donna può essere un vantaggio, grazie alla norma che garantirebbe loro la possibilità di fare carriera più velocemente degli uomini. Quello che emerge da questi racconti di uomini tra loro diversi per ruolo, esperienza ed età, sembra essere un pregiudizio diffuso: le donne fanno “sicuramente” carriera in virtù della norma antidiscriminatoria, non per meriti o qualità.

Sembra esserci quindi uno scambio dei ruoli tra chi discrimina e chi è discriminato: le donne sono avvantaggiate a discapito degli uomini che diventano vittime, subiscono un’ingiustizia di cui sembrano vendicarsi con la violenza di alcune espressioni: “Mi metto la gonna se serve a fare carriera”⁵⁵.

Nelle interviste di uomini e donne affiora trasversalmente la speranza, il desiderio che chi dirige il sindacato debba farlo in virtù delle competenze e dell’esperienza nell’organizzazione. Strettamente legato al tema delle quote e alle accuse di favoritismi nei confronti delle donne, emerge infatti il tema del merito, argomentazione sostenuta da chi condanna l’uso in generale che si fa delle quote nell’organizzazione, anche alla luce dell’ipotesi, vivacemente discussa nei mesi precedenti il 16° Congresso, di introdurre le cosiddette quote verdi per i/le under trentacinque.

“La realtà del sindacato è talmente complessa e articolata [...] si va dal fannullone a chi sgobba talmente tanto che poi non gli viene riconosciuto nulla ... perché c’è anche l’altro problema della meritocrazia che è un argomento bello delicato, nelle organizzazioni di massa sta venendo sempre meno ... il riconoscimento della meritocrazia cioè parlo dei partiti, quelli rimasti, e dei sindacati ... noi abbiamo delle grandi contraddizioni” (Pablo, 29, funzionario FIOM)

“A volte alcune discussioni ... più personali di potere, ecco questa è quella cosa che mi piace meno nel senso che soprattutto in una categoria dove spesso si parla di merito, non sempre questa cosa accade all’interno della CGIL, è vero che non ci sono più le componenti di partito, è vero che comunque la CGIL ha un sistema che riesce anche a fare emergere chi veramente crede a quello che fa, purtroppo spesso ancora

⁵⁵ La battuta ricorda una vignetta di Pat Carra intitolata *Trans-manager* in cui sono raffigurati due manager, uno dei quali dice all’altro: “Se passano le quote rosa cambio sesso. Così resto nel Cda”, <http://www.ingegnere.it/forum/abbiamo-bisogno-delle-quote-rosa>.

oggi ci sono delle situazioni in cui invece si fa un percorso senza averne le capacità”
(Simona, 36, funzionaria FP)

La meritocrazia è un problema sentito nei racconti che ho raccolto, legato al fatto che in queste organizzazioni si entra per cooptazione, perché si condivide una certa idea, un orientamento politico. L'appartenenza ideale/ideologica all'associazione è il prerequisito indispensabile per entrarci: la cosa più importante è essere un/a *bravo/a compagno/a*, indipendentemente da quello che si sa fare (Zan, 1992).

L'argomentazione, la giustificazione del merito sembra tuttavia un (altro) argomento per eludere la questione della discriminazione, per cancellare le differenze incarnate nell'essere uomini e donne, giovani e meno giovani, portatori d'identità etniche e sessuali diverse, in nome di un criterio neutrale e universale.

Il merito, costruito apparentemente neutrale, di fatto permette di azzerare le differenze che oggettivamente possono ostacolare una donna, così come un/a giovane, che vogliono impegnarsi nell'attività sindacale. Ostacoli che possono venire dalla natura del mercato del lavoro, dalla condizione contrattuale, e dalla tradizionale divisione dei ruoli all'interno della famiglia, ma anche dalle norme informali, non scritte dell'organizzazione, che è - abbiamo visto - modellata intorno alla figura del *male breadwinner*.

“Hai in alcune posizioni delle donne che è meglio se stessero a casa, che facciano altro che facciano i servizi, l'Ufficio Vertenze! Non sono all'altezza [...] uno si deve occupare della responsabilità di un settore, un aspetto contrattuale e non sa neanche di cosa parla, che sia uomo o donna è meglio che se ne vada! Però se è lì solo in funzione di una quota è un problema, soprattutto se poi [...] tutta l'evoluzione carrieristica è un'evoluzione del signorsì non del merito della meritocrazia perché se io metto lì una persona che dice di sì a tutto quello che dico io è finita la discussione” (Pablo, 29, funzionario FIOM)

“C'è un problema di genere sicuramente e anche ... è anonimo? Anche della qualità del genere, nel senso che spesso gli uomini scelgono di inserire le donne che però siano legate a loro, non so come dire, non legate da affidamenti politici! Quindi non sempre la scelta delle donne è data dalla capacità ma a volte accade che ce la devo mettere per forza! Questo 40% va messo per forza, e se io tra 60 donne ne devo scegliere 10, solitamente scelgo quelle che mi rompono meno i coglioni, questo è!”
(Simona, 36, funzionaria FP)

Una delle conseguenze della cooptazione è che possano avanzare nella gerarchia organizzativa persone scelte per la loro duttilità, per la fedeltà che hanno nei confronti di qualcuno in particolare, più che dell'organizzazione nel suo complesso, persone che vengono scelte perché non disturbano, dei/delle "signorsì". Secondo il giovane funzionario della FIOM, le donne che non sono all'altezza del ruolo politico che ricoprono, farebbero meglio a rientrare nelle occupazioni tradizionali che il sindacato prevede per le donne: i servizi, le vertenze.

“Non è che uno tutte le volte deve fare l'eroe per fare delle cose normali ... non è richiesto agli uomini un surplus, alla fine fanno le carriere direttive normalmente, cioè, anche se sei un minchione invece di essere ... sarebbe opportuna anche una parità da questo punto di vista, in negativo. Perché una donna deve dimostrare di essere sempre più capace a fare una cosa ... e l'uomo no? Parità anche nei fatti negativi!” (Sergio, 35, delegato FILCAMS)

“Adesso il 40 - 60 ha sicuramente squarciato alcune situazioni, ha messo in risalto capacità e incapacità, perché per carità, non è che tutte le donne, così come tutti gli uomini, sono capaci allo stesso livello, allora qui entriamo nel merito, e nel merito ce ne dovremmo entrare anche per i maschi, perché solo per le femmine?” (Anna, 60, funzionaria Centro Donna)

Esistono tuttavia anche alcune voci fuori dal coro, che sostengono che se criterio meritocratico deve essere, criterio meritocratico sia per gli uomini tanto quanto per le donne. Agli uomini non è chiesto di essere eroi, di avere delle qualità speciali per accedere alle carriere direttive, mentre una donna deve dimostrare di valere di più, per riparare la rottura dell'ordine di genere.

Il suggerimento che emerge da questi estratti è di decostruire i meccanismi grazie ai quali si è mantenuta un'egemonia maschile e di uomini nell'organizzazione; un'egemonia radicata nella maggioranza numerica negli organismi dirigenti, anche in categorie e settori lavorativi a netta prevalenza femminile, ma anche egemonia nella cultura e nelle pratiche organizzative radicate intorno alla figura del maschio adulto percettore di reddito, eterosessuale, capofamiglia.

La norma antidiscriminatoria può aprire, infatti, un confronto sulla gestione del potere all'interno dell'organizzazione, può essere l'occasione per un cambiamento organizzativo che si fa sentire come sempre più necessario; non basta, infatti, eleggere una donna alla carica di Segretario Generale per considerare risolta la questione della discriminazione, il sindacato deve imparare a governare le differenze e le complessità, a mettere in discussione il modello di cittadinanza di genere nell'organizzazione.

5.5.1. Donne di potere

Dopo aver individuato le dimensioni della discriminazione che ancora le donne subiscono nell'organizzazione sindacale, in questo paragrafo mi concentro in particolare sulle storie delle donne che hanno raggiunto posizioni apicali nella Camera del Lavoro, le pioniere che possono tracciare il percorso per le altre a venire (Gherardi e Poggio, 2003).

Al tempo in cui ho condotto le mie interviste, nel territorio in oggetto tutte e tre le categorie (FIOM, FP e FILCAMS) erano guidate da donne, mentre l'anno seguente per la prima volta nella storia centenaria dell'organizzazione una donna è stata eletta alla carica di Segretario Generale.

In questo paragrafo ho cercato di dare voce alle donne che hanno raggiunto posizioni apicali, di responsabilità, ricostruire e decostruire le narrazioni dei percorsi che le hanno portate a rivestire ruoli tradizionalmente maschili.

“Le donne che adesso stanno a certi livelli secondo me hanno tanto da scavare, hanno tanto da interrogarsi, adesso che hanno fatto queste sperimentazioni che sono diciamo decennali, poco più, insomma poco più di dieci anni, secondo me ci vorrebbe un grande scavo di sincerità perché raccontassero i loro vissuti, per vedere di tracciare un nuovo sentiero. Questo è stato sperimentato, ma non c'è l'interrogazione, cioè come lo viviamo, come lo abbiamo vissuto, cosa siamo noi dopo questo percorso, cosa siamo diventate? Siamo rimaste le donne o siamo molto omologate al maschile?” (Anna, 65, funzionaria Centro Donna)

Riprendendo lo spunto della responsabile del Centro Donna, ho cercato di interrogare le narrazioni delle donne che ricoprono posizioni apicali nell'organizzazione per aprire una finestra sulle immagini e le rappresentazioni che queste hanno di sé e del senso del proprio agire nell'organizzazione (Zajczyk, 2007) e sulle loro modalità di stare in una

organizzazione maschile: hanno importato pratiche politiche alternative o si sono omologate a quella dominante?

“Sono entrata in segreteria forse troppo presto rispetto all’esperienza però ... ho fatto un paio d’anni, due anni e mezzo la funzionaria, poi sono entrata in segreteria dei chimici anche attraverso una forzatura, nel senso che probabilmente c’erano molti maschi più bravi di me in quel momento ... ma lo dico seriamente nel senso ... io li consideravo ... infatti ho fatto fatica a dire sì perché consideravo più bravi di me più capaci di me molti altri, però questa cosa che bisognava che ci fosse una donna ... bisognava! Bisognava cominciare a forzare e quindi le compagne avevano fatto pressioni! Anche lì, non convintissima, ma convintissima del fatto che bisognava cominciare a stare nei posti e che bisognava appunto superare sta roba che comunque ... gli altri erano più bravi di me perché sennò saremo rimaste sempre fuori! Quindi ho forzato un po' anche la mia concezione ... sono andata in segreteria ho fatto molta fatica ... credo che ci sia voluto qualche anno, perché il problema non è solo entrare nelle segreterie, per come è fatto questo sindacato il ruolo di segretario deve essere anche riconosciuto per poterlo svolgere e l'autorevolezza la devi ... devi essere credibile e devi essere riconosciuta, questa cosa non ti è data a priori anzi! Spesso uno dei problemi di quando facciamo appunto le forzature, applichiamo la norma antidiscriminatoria è anche questo, che sei lì ma poi ti considerano ... e per conquistartelo, siccome molte compagne che poi vanno in quei ruoli son compagne brave altrettanto quanto gli altri, però fai il doppio fatica rispetto al maschio per accreditarti, per essere riconosciuta ... anch’io ho fatto fatica allora ... però è stata ... assolutamente un’esperienza positiva ... credo appunto di aver svolto bene quel ruolo proprio perché ancora dopo tanti anni insomma c’è la gente che viene” (Grazia, segretaria generale FILCAMS)

Partiamo dagli inizi. Percorsi costellati da “mi hanno chiesto”, “non volevo”, “è stato un trauma”, “un fulmine a ciel sereno”, quasi a voler prendere le distanze dal proprio percorso, a raccontarsi come guidate dalla volontà di altri/e (“le compagne avevano fatto pressioni”), attribuendo l’*agency* all’esterno. Queste donne tendono a rappresentarsi in modo defilato, lasciando al centro della storia decisioni che sono prese da altri, dall’organizzazione, rappresentazione che può essere letta come conseguente al bisogno di riparare la rottura dell’ordine simbolico di genere conseguente al loro accesso alle stanze del potere (Gherardi e Poggio, 2003).

La prima che presento è la storia di Grazia, Segretaria Generale della FILCAMS, già componente della Segreteria della Camera del Lavoro. Questa donna, poco più che cinquantenne, racconta il suo primo ingresso in un organismo dirigente, benché anteriore all'introduzione della norma antidiscriminatoria, come una forzatura: si sminuisce, dichiara di aver preso il posto di maschi più bravi di lei.

Da questo inizio forzato è nato un percorso faticoso e complesso di conferma, dimostrazione delle proprie capacità, un esame continuo. Una fatica doppia rispetto a quella dei compagni maschi. Per ricoprire il ruolo si devono, infatti, conquistare sul campo, nella vita quotidiana dell'organizzazione, rispetto e autorevolezza, che negli uomini è considerata innata, quasi un destino biologico.

“Ho dovuto assumere, ho dovuto assumere, mi hanno chiesto di assumere questo incarico di segretario generale della FIOM di ***, che nonostante sia una FIOM in questi anni ridimensionata, comunque arrivare a un punto centrale, importante per la FIOM, mai stata guidata da una compagna, adesso è guidata da una compagna, non lo so, poi saranno gli altri a dare ... Devo dire però che le responsabilità a me danno, come dire, anche molta, molta forza, nel senso che assumo le responsabilità come una cosa, assumi responsabilità che non riguardano te, riguardano le persone, in questo caso riguardano un'organizzazione ma soprattutto i lavoratori, per cui è importante, è ovvio che a me questa mia responsabilità, questo assumere una responsabilità mi ha anche aiutato molto, secondo me a completare un percorso, che sta sempre dentro il rapporto, come mantieni un rapporto con le persone, soprattutto con la tua struttura, con i tuoi compagni e compagne, nonostante tutte le difficoltà che abbiamo, politiche, sindacali e anche proprio meramente di organizzazione devo dire insomma che alla fine è un peso, ma che è un peso che mi ha fatto crescere ulteriormente, io prendo tutto perché alla fine mi fa assumere più consapevolezza, strumenti” (Rosa, 58, segretaria generale FIOM)

Rosa è la prima donna a guidare l'organizzazione dei metalmeccanici in quel territorio: racconta questo passaggio come una *responsabilità* che ha dovuto assumersi, imposta dall'esterno; un *dovere*, enfatizzato dalla ripetizione con cui si apre questo racconto “Ho dovuto assumere, ho dovuto assumere, mi hanno chiesto di assumere questo incarico di segretario generale”.

Una responsabilità nei riguardi delle persone, i lavoratori e le lavoratrici, i compagni e le compagne che lavorano nella struttura sindacale: un sacrificio, un fare per l'altro che riconduce la sua narrazione ai canoni tradizionali femminili (Miller, 1986).

“Ero arrivata in una fase di stanchezza, per cui avevo chiesto di passare ad occuparmi di formazione. In realtà poi è successa una cosa assolutamente inaspettata perché la Camera del Lavoro mi ha chiesto la disponibilità d'entrare in segreteria della Funzione Pubblica, cosa che è stata veramente un fulmine a ciel sereno, non era assolutamente nelle mie ipotesi nè nelle mie previsioni anche perché io non avevo pensato nemmeno a una possibilità di segreteria in FISAC, perché ero un po' dell'idea che potesse fare la sindacalista o il sindacalista solo chi proveniva dal luogo di lavoro, mentre io ero arrivata qui dalla scuola, poi in realtà con l'esperienza mi sono resa conto che non è così necessario, anche perché nel sindacato territoriale il rapporto con i luoghi di lavoro è continuo e costante, certo è un'esperienza che mi manca questa del delegato” (Giovanna, 55, segretaria generale FP)

Per Giovanna, adesso Segretaria Generale della Funzione Pubblica, la proposta è arrivata inaspettata, come un fulmine a ciel sereno. Il fulmine è una metafora atmosferica forte, che connota una situazione di cambiamento improvviso, un potere caduto dal cielo mentre cercava altro, “in una fase di stanchezza” della carriera professionale (Zajczyk, 2007); anche questo probabilmente un escamotage retorico per allontanare da sé ogni dubbio sul desiderio e sul piacere che comporta ricoprire posizioni di potere.

Su di lei pesa inoltre il giudizio dato a chi arriva al sindacato senza passare per i luoghi di lavoro, saltando l'esperienza da delegato/a, una tappa fondamentale di crescita e legittimazione per il/la futuro/a sindacalista, pregiudizio che lei stessa ha assimilato e con cui si misura, raccontandosi come inadeguata per ricoprire ruoli di potere. Obiettivo di questa narrazione sembra essere l'accettazione, la *captatio benevolentiae* di chi ascolta, ma anche dell'organizzazione intera (Goffman, 1959).

“Io non lo so come mi vedano, se mi vedono una donna di potere, io ho l'impressione che mi vedano come una persona alla mano, credo, quelle poche volte che mi hanno confessato questo, io non ho mai sentito nessuno che mi dica che sono inavvicinabile” (Annamaria, 60, segreteria Camera del Lavoro)

“Io ho un rapporto col potere ... boh! un po' strano ... mi sembra un potere ... non riesco a riconoscerlo bene ecco ... non so come dire? Potere di che cosa? Per cosa? Non è mai stato il potere che mi ha attirato” (Grazia, segretaria generale FILCAMS)

Queste donne raccontano che il potere non le ha rese meno disponibili nei confronti degli altri, né è stata la spinta che le ha portate all'attività sindacale: l'aver raggiunto posizioni di responsabilità si attribuisce al caso, a forzature, contrariamente a quanto avviene per gli uomini che con loro condividono queste responsabilità apicali nell'organizzazione, per i quali il potere è il risultato di una lotta, le posizioni di responsabilità sono un riconoscimento meritato (Gherardi e Poggio, 2003).

“Ne ho un elenco, perché questo concetto dell'egone di questi uomini che stanno in questi luoghi, solo che non te ne accorgi perché ti sembrano uomini molto importanti, non te ne accorgi subito, sennò mica ti ci intruppi, no? Ci sono stata quindici anni, che poi se ne è andato lui sennò sarei ancora lì! Per darti l'idea che è vera questa cosa che gli uomini della CGIL [...] questa cosa del ruolo che hanno che sentono come una valorizzazione, come un riconoscimento, mentre per esempio io ho detto “Mi han sempre dovuto dare un calcio nel sedere per farmi assumere certi ruoli” molti uomini probabilmente competevano fra di loro, si scannavano per arrivare convinti che per loro sarebbe stato un riconoscimento, per me come tante donne, invece è sempre stato un po' visto come non un riconoscimento delle capacità, ma un caso” (Annamaria, 60, segreteria Camera del Lavoro)

La forma narrativa è quella della giustificazione: Annamaria e le altre si tengono fuori dai giochi, si distinguono dalle pratiche maschili di lotta per la conquista e la gestione del potere. Le donne accettano gli incarichi per responsabilità, per adempiere la richiesta che viene dall'organizzazione, gli uomini invece sono geneticamente ambiziosi, si “scannano” per arrivare al potere; sono guidati dal loro egotismo (Bourdieu, 1998), così grande che Annamaria li definisce “egoni”.

Gli uomini danno una rappresentazione del potere, una messinscena di cui le donne sono spettatrici, non protagoniste. Il potere è raccontato in queste storie come dominio, arbitrarietà, controllo, cui si contrappone la retorica dell'altruismo, del sacrificio da parte delle donne per il bene dell'organizzazione, il potere come verbo ausiliario, poter fare qualcosa per (Miller, 1986).

Il potere è da un'altra parte, per spiegarlo Annamaria usa la metafora della pallavolo: quando giocava in squadre miste, l'unico momento in cui toccava la palla era quando si trovava in battuta, altrimenti "non le arrivava quasi mai". Per queste donne, il potere positivo è quello slegato dalle gerarchie e dai compromessi, è potere inteso come possibilità di "prendersi cura", "fare qualcosa per", aumentare risorse, capacità e possibilità per gli altri (Molfino, 2006:248).

Stereotipi positivi e negativi entrambi profondamente radicati: secondo Annamaria e altre delle donne che ho intervistato, per gli uomini il sindacato è palcoscenico per la rappresentazione di sé, del proprio narcisismo, una pratica di potere inevitabile perché "fa parte del loro DNA".

"Per me è stata una cosa piuttosto inattesa, devo dire la verità, non me l'aspettavo... d'altronde era un congresso quasi di rifondazione della FIOM sotto certi aspetti, per cui si è un po' voluto insistere su questo ricambio generazionale ... devo dire che io ho accettato però qualche dubbio l'ho avuto ... non ho avuto tanto tempo per stare a meditarci però qualche dubbio l'ho avuto, io non sono uno di quelli che si propone a... a fare delle cose, anche perché poi non ho avuto neanche tanto il tempo... me l'hanno proposto, mi ha lusingato il fatto che qualcuno pensasse che io avessi queste capacità, spero di non aver deluso nessuno nel frattempo adesso sono qua insomma... sono ancora vivo, soprattutto" (Michele, 37, segretario FIOM)

"L'esperienza è maturata come RSU, poi mi è stato chiesto di prendere questo ruolo di coordinamento regionale all'interno dell'istituto a livello per cui alla fine è un ruolo che ho accettato, ma quasi spontaneamente come devo dirti? Cioè della serie dito puntato contro di te che fai? Ehm lo accetti volentieri no?" (Stefano, 45, delegato FP)

I racconti degli uomini tuttavia non sono lineari come ci si aspetterebbe (Gherardi e Poggio, 2003). Gli incarichi di segretario o funzionario sono proposte che lusingano, si accettano "quasi spontaneamente" perché si ha un dito puntato contro, anche qui una forma retorica di giustificazione, un'*agency* attribuita all'esterno, incarnata metaforicamente nel dito che indica, sceglie.

Nel racconto del giovane dirigente della FIOM troviamo l'elemento della sorpresa, il "Non me lo aspettavo", l'aver accettato con qualche dubbio e soprattutto spiegarsi questa decisione alla luce di un ricambio generazionale che ha interessato la sua categoria.

Anche qui una forma di accettazione, “spero di non aver deluso nessuno”, rivolta non tanto a chi ascolta, ma a tutta l’organizzazione.

La questione del rinnovamento, che in questo estratto è usata come giustificazione per l’essere arrivati a una posizione così prestigiosa in età così giovane, è centrale in molte delle interviste che ho raccolto, in cui si parla di un “palazzo”, metafora del potere, dove si consumano guerre interne, che diventano fratricide in occasione dei congressi, quando è il momento di spartirsi le sedie. Sedie che a fatica sono abbandonate, nonostante la “sacrosanta” regola dei due mandati: secondo la Delibera 7 attuativa dello Statuto dell’organizzazione, Regole per la selezione dei gruppi dirigenti “La permanenza nell’incarico di Segretario generale non può superare i due mandati congressuali o, comunque, gli otto anni. Non sono ammesse altre proroghe” e continua “I periodi di cui sopra sono superabili, in deroga alla regola generale, esclusivamente nel caso di elezione a Segretario generale di un componente della Segreteria stessa. In ogni caso, tale periodo non può superare ulteriori due mandati o, comunque, ulteriori otto anni”.

La questione generazionale si affaccia dunque nelle narrazioni dei/lle più giovani, andando a sovrapporsi ed a incrociare la questione di genere e delineando uno scenario complesso che vuole sfidare l’egemonia che detiene il controllo dell’organizzazione.

Riepilogo

Questo capitolo fotografa le pratiche di maschilità e femminilità performati nell’organizzazione, mettendo a fuoco la possibilità di decostruire le retoriche che sostengono le pratiche discriminatorie agite dalla maschilità dominante: da una parte l’organizzazione maschilista della società e la divisione asimmetrica del lavoro di cura, dall’altra l’esaltazione delle capacità femminili e l’accesso al potere garantito dalle quote. Il primo elemento emerso nell’analisi è la centralità della dimensione del tempo nel disciplinare e organizzare la quotidianità delle donne e degli uomini, che devono adeguarsi o elaborare strategie di resistenze all’ordine simbolico di genere. Ordine che prevede la piena disponibilità del proprio tempo e la delega ad altri/e della cura del privato, dell’affettività, dell’emotività.

La retorica per giustificare la scarsa presenza delle donne è ancora quella del peso delle responsabilità familiari, dell’asimmetria nella divisione del lavoro domestico e di cura che impedisce alle donne di adeguarsi ai ritmi dell’organizzazione, che prevedono riunioni nel tardo pomeriggio o la sera, viaggi a Roma, etc. Un’organizzazione della società e della

famiglia maschilista che la CGIL non può che rispecchiare, e dunque le donne sono escluse dalla possibilità di agire la scelta della militanza.

Per sopravvivere nell'organizzazione le donne che invece hanno il ruolo di funzionarie o dirigenti, performano una serie di archetipi che ho individuato nella donna guerriera, nella madre e nell'ermafrodita, capaci di assumere le caratteristiche maschili, di esaltare quelle femminili e materne o giocare tra le due retoriche.

Nel capitolo ho affrontato la questione del potere, innanzitutto legata all'introduzione della norma antidiscriminatoria che prescrive la presenza negli organismi dirigenti di un rapporto quaranta a sessanta tra i due sessi, norma che uomini e donne descrivono di volta in volta come giusta, necessaria, o ingiusta, un rovesciamento della discriminazione che favorisce le donne e mette all'angolo gli uomini, anche se capaci, perché non portano "la gonna".

In conclusione ho cercato di decostruire la retorica apparentemente neutra del merito che vuole donne e giovani, portatrici e portatori d'istanze devianti dalla norma egemone, impegnate/i in uno sforzo continuo di giustificazione della loro presenza e riparazione del sovvertimento dell'ordine gerarchico stabilito, ma potenziali breccie del cambiamento organizzativo.

6. TRA PRIVATO E POLITICO

Introduzione

In questo capitolo cercherò di interrogare il confine tra dimensione pubblica e privata, tra impegno sindacale e dominio personale, e di leggere come questa dicotomia entra in relazione con quella tra maschile e femminile: genere pubblico il primo, privato il secondo.

Molta della letteratura passata in rassegna nei capitoli introduttivi (*women and unions literature*) ha studiato le esperienze delle donne nel territorio maschile del sindacato (Heery and Kelly 1989; Franzway, 2000; Paavo 2004; 2006), mentre limitata o nulla è stata l'attenzione nei confronti dell'esperienza maschile. Manca, di fatto, una riflessione sulla scelta/possibilità di aderire o meno al modello di maschilità dominante; trascurare questa dimensione porta a mio avviso ad una comprensione solo parziale delle relazioni di genere nel contesto sindacali: obiettivo del mio lavoro è di tentare di colmare, almeno in parte, questo vuoto.

Abbiamo visto come il concetto di maschilità egemone (Connell, 1995) ci consenta di raccontare il sindacato come l'istituzionalizzazione di una forma di maschilità, quella della classe operaia, cristallizzata attorno alla disponibilità salariale, alla forza e alla solidarietà combattiva tra uomini che condividono lo stesso destino lavorativo e sociale. Questa pratica di maschilità sin dalle prime forme di organizzazione operaia di fine Ottocento ha “incarnato la modalità più rispettata di essere un uomo, richiedendo a tutti di posizionarsi in relazione ad essa” (Connell and Messerschmidt, 2005:832).

Il concetto di maschilità egemone ci permette tuttavia anche di considerare la possibilità che esistano altre forme di maschilità, alternative ma culturalmente subordinate, che si

pongano in una posizione dialettica rispetto a quella egemone (Connell, 1995, Connell e Messerschmidt, 2005).

Nel capitolo precedente abbiamo visto emergere alcuni segnali di dissenso all'egemonia maschile del sindacato, all'interno tuttavia di una cornice di conformismo che continua a perpetuare una profonda diseguaglianza di genere nell'organizzazione, che aggira oggi le norme introdotte per riequilibrare la presenza negli organismi dirigenti, per tradursi in nuove pratiche linguistiche e materiali di discriminazione. In questo capitolo invece emergono con più nitidezza pratiche alternative di maschilità, tentativi di conciliazione tra i tempi del sindacato e i tempi del privato, delle relazioni, della genitorialità e il tempo per sé (Ruspini, 2007).

6.1. Decostruire la retorica del tempo

Il tempo è una dimensione fondamentale nelle narrazioni che ho raccolto, intesa non tanto nella sua oggettività, ma nella sua costruzione soggettiva e non neutra, perché è il tempo, la sua disponibilità, a informare e significare lo stereotipo del/la “bravo/a” sindacalista.

Nel capitolo precedente abbiamo visto che il tempo serve a stabilire delle relazioni e a mantenerle, a presenziare i luoghi di lavoro e in tutti gli spazi in cui si attuano i riti dell'attività sindacale: assemblee, contrattazioni, incontri con le parti datoriali, riunioni, coordinamenti, segreterie, congressi a livello provinciale, regionale e nazionale. Tempo per stabilire alleanze, per affermare, attraverso la sua disponibilità, la propria forza; tempo come cifra del potere, spettacolo, rappresentazione.

Nella cassetta degli attrezzi del mestiere, la gestione del tempo è considerata un'abilità fondamentale, una delle prime cose che i/le giovani che iniziano questa carriera devono apprendere: darsi dei limiti per non farsi inglobare dai rituali che compongono la liturgia dell'organizzazione.

“Per un sindacalista è importantissima la gestione dei tempi ... per come ci avevano insegnato a noi” (Angelo, 50, funzionario FILCAMS)

“Le trattative con le aziende possono durare dieci minuti, di solito durano dieci minuti quando non va molto bene, in genere quando ci alza dopo dieci minuti è perché il buongiorno non ci è piaciuto, oppure può durare ore, a me è capitato quando ero in azienda di fare trattative che durassero anche fino alle tre del mattino, fino alle quattro,

non hai orario, dipende, per carità, poi cerchi, tenti di dare un minimo di forma alla giornata, però non puoi gestire tutto, puoi più o meno organizzare una trattativa perché possa durare un paio d'ore [...] ma ci sta, lo metti nel gioco, nel senso che dopo un po' impari" (Sara, 35, funzionaria FILCAMS)

Bisogna imparare a gestire il tempo, prepararsi al fatto che una riunione, una contrattazione può terminare dopo pochi minuti o proseguire per ore, giorni. Secondo questa giovane funzionaria, è necessario essere pronti/e ai cambi di programma, saper improvvisare nelle situazioni di trattativa, le cui dinamiche non si possono mai prevedere del tutto in anticipo.

Vi sono tuttavia alcune voci fuori dal coro, che rispondono diversamente alla domanda se questo tipo di organizzazione del tempo sia inevitabile o siano possibili delle pratiche alternative.

"Dipende dalla capacità di ognuno di mettere un limite, è assurdo che uno per trentacinque, quarant'anni di lavoro, lavori dodici ore al giorno, non è possibile [...] chiunque qua dentro si può creare il proprio tempo il proprio spazio, cioè se io volessi potrei veramente andare a casa alle sette ... non è che mi obbligano, nessuno ti obbliga a uscire di casa alle sette un quarto, non è che ti obbliga nessuno, l'assemblea la fissi alle nove hai risolto il problema, o alle otto hai risolto il problema ... è una scelta della persona" (Pablo, 29, funzionario FIOM)

"Ci son cose esterne che tu devi fare per forza e che hanno dei tempi che sono quelli che sono ... molto si può limare nelle nostre discussioni interne [...] così come il fatto che casa madre sia a Roma e quindi tante robe le devi fare a [Roma] noi dovremmo andare non so quante volte alla settimana a Roma! [...] ci andiamo, ci alterniamo, però a molte cose vado e sono inutili! Si può lavorare con le video conferenze adesso, con i moderni mezzi si può limare un po' questa cosa degli orari ... è un fatto di ... più di approccio che ... un pochino però è migliorata questa richiesta di presenza totale!" (Grazia, 54, segretaria FILCAMS)

Il sindacato, indipendentemente dal ruolo, dall'età e dalla categoria di appartenenza, chiede una presenza totale, disciplina le persone nel tempo e nello spazio, pur in assenza di forme di controllo, di rilevamento della presenza: non ci sono orari da rispettare, né alcun tipo di obbligo formale nel rapporto tra individuo e organizzazione.

Il rapporto con il sindacato, infatti, tranne alcune eccezioni, non si configura come un rapporto lavorativo: per alcuni è puro volontariato (i/le delegati che fungono da rappresentanti sul luogo di lavoro dedicano all'attività sindacale il loro tempo libero e non hanno nessun riconoscimento economico), chi invece usufruisce del distacco riceve uno stipendio regolare che, nel caso dei dipendenti pubblici, è pagato dall'ente di provenienza, mentre per i privati, che conservano comunque il posto di lavoro in base allo statuto dei lavoratori, i costi sono coperti dall'organizzazione sindacale.

Se per l'apparato politico non ci sono orari prestabiliti, diverso è il caso dei servizi, dove sono impiegate prevalentemente donne che lavorano agli sportelli e che quindi hanno un orario stabilito, legato all'apertura e alla chiusura degli stessi. La maggiore possibilità di definire un orario è probabilmente uno dei motivi per cui questi lavori sono affidati maggiormente alle donne (Biancheri e Piazza, 1994).

Agli uomini, ai "sindacalisti con i baffi", l'onere e la gloria dei viaggi, della contrattazione e delle riunioni notturne; tuttavia, come chiaramente emerge dalle interviste raccolte, è una scelta personale quella di fissare le riunioni alle otto del mattino piuttosto che alle nove, o la sera una volta conclusi i turni lavorativi.

Gli orari sono parte della liturgia, così come ne fanno parte i frequenti spostamenti per le riunioni alla casa madre, a Roma, che potrebbero essere sostituiti da forme virtuali di comunicazione, meno dispendiose dal punto di vista dell'economia del tempo (ma anche in termini economici).

“C'è una gestione degli orari da parte di chi lavora nel sindacato che è molto disordinata, ma secondo me c'è una parte di necessità e una parte di trattativa che deve finire di notte perché se fai l'accordo alle 2 del mattino, poi allora vuol dire ... c'è un po' di retorica ... la cosa delle trattative di notte l'hai mai sentita? È una cazzata nel senso che ... non è vero che gli accordi che fai di notte son meglio o peggio, è assolutamente una scemenza, l'unico caso in cui ha senso immaginare di fare le tirate è se sei in una trattativa nazionale in cui arrivano persone da tutta Italia e hai un vincolo che è dovuto al ritorno ... ma qua in *** non ha nessun senso [...] io sono molto orgoglioso del fatto che nelle trattative in cui sono io il capo delegazione... non ho mai, mai, finito dopo le dieci di sera ... però quando hai a che fare con trattative in grandi gruppi, oppure quando c'è l'abitudine a fare le tirate perché sennò poi sembra che non abbiam lavorato fino in fondo, che ci devi fare purtroppo i riti hanno una consistenza notevole” (Federico, 37, segreteria FIOM)

“L'altra diversità rispetto al passato è il rapporto con le aziende, cioè prima andavi per sfinimento, ad esempio alla *** cinquemila dipendenti, le trattative le facevi fino alle due, tre, quattro, cinque di notte perché, per sfinimento, per cedimento fisico alla fine la delegazione si stringeva, rimaneva solo chi era veramente interessato ... oggi con i telefoni cellulari oramai, tolte tutte queste apparenze, tutte queste sceneggiate, hai dei rapporti con le controparti che sono diversi [...] rispetto a anni fa la questione dei rapporti informali con le controparti non c'era o si teneva nascostissimo oggi ... non dico che è la normalità perché non è vero ... se ti dicessi che è la normalità mi licenziano” (Pablo, 29, funzionario FIOM)

I riti hanno ancora un peso decisivo nella mitologia organizzativa. Uno di questi è la “tirata notturna”, protrarre le trattative fino a tarda notte: un gioco di resistenza, una dimostrazione di forza, cui obiettivo è sfinire l'avversario, batterlo sul piano fisico, prima ancora che su quello contrattuale. Il/la bravo/a sindacalista è colui/colei che non si arrende e prosegue fino a quando raggiunge i risultati che si è prefisso/a di ottenere, anche se deve andare avanti fino a notte fonda. Questo è quanto appartiene nella tradizione, c'è chi invece cerca di portare avanti delle pratiche alternative, disobbedire alla liturgia e affermare con orgoglio che nelle trattative di cui è responsabile, non si fa più tardi delle dieci di sera. Ciò avviene anche nella categoria più conservatrice, per lo meno nella mitologia sindacale, ovvero la FIOM. Le “apparenze”, le “sceneggiate” sono obsolete, secondo uno dei suoi più giovani funzionari, non solo grazie ai moderni mezzi di comunicazione, che permettono di sveltire molte di queste procedure, ma anche ad un certo rilassamento nei rapporti con le controparti che permette di risparmiare molto tempo; informalità che però si deve tacere (ma non all'intervistatrice), pena il licenziamento, per non intaccare lo stereotipo del sindacalista “duro e puro”.

In conclusione, il tempo è una retorica e come tale è possibile decostruirla: in questi estratti vengono presentate delle posizioni critiche rispetto alla liturgia sindacale e alcune pratiche alternative di gestione del tempo potenzialmente inclusive, più accoglienti nei confronti dei bisogni e delle necessità delle diverse soggettività presenti nel sindacato.

6.1.1. Questo che non è un lavoro: passione e commitment

Una delle retoriche giustificative di una gestione totalizzante del tempo è quella per cui l'attività sindacale non è un lavoro, ma una “passione”.

La passione è un elemento centrale nelle narrazioni dei/le sindacalisti/e che ho intervistato, contrapposta al lavoro inteso come attività retribuita: fare il/la sindacalista è una scelta, in alcuni casi naturale, un'inclinazione verso il prossimo, una volontà di dedizione e sacrificio, a scapito del proprio tempo, delle relazioni e anche della sicurezza economica.

La passione è un sentimento intenso, violento, una forte inclinazione che riguarda anche la dimensione del sensuale, del corpo. Fare qualcosa con passione significa farlo “con partecipazione profonda, per naturale inclinazione e con dedizione totale di sé”⁵⁶.

“Se lo fai con passione, non è il classico lavoro d'ufficio, io inizio a lavorare quando accendo il cellulare, quasi sempre comincia a squillare dopo pochi minuti ... sette e mezza otto meno un quarto di mattina ... finisco di lavorare quando decido di spegnerlo la sera otto, otto e mezza, nove, nove e mezza, dieci, solitamente dalle otto in poi difficilmente suona, però può capitare che suoni alle dieci. Questo è mediamente l'orario di lavoro, poi è ovvio che sia diversa la presenza in ufficio dal semplice avere il cellulare acceso, se sei qua c'è sempre qualcuno che passa che ha bisogno di avere la risposta” (Roberto, 39, funzionario FILCAMS)

“Se lo consideri come un lavoro meglio fare altro, perché se uno dovesse veramente misurare quello che uno fa, le conseguenze psicofisiche e quello che poi uno prende non lo farebbe mai, a fare il consulente guadagni di più e lavori di meno ... non ci vuole una scienza, è matematico, lo fai per, almeno io, per il rapporto con le persone, non è neanche scelta, è quella predisposizione a voler cercare di aiutare gli altri, perché non è una scelta, è la natura” (Pablo, 29, funzionario FIOM)

Per il funzionario dalla cui intervista è preso il primo estratto, l'inizio e la fine dell'orario di lavoro sono determinati dai momenti in cui accende e spegne il telefono di servizio, tramite il quale è reperibile per più di dodici ore al giorno. Fare il sindacalista non è un lavoro, o per lo meno non è il classico lavoro d'ufficio che inizia alle nove e termina alle cinque del pomeriggio, sabato, domenica e festività escluse.

La passione è l'elemento qualificante del/la bravo/a sindacalista: come ripete spesso uno dei funzionari che ho intervistato, a parità di lavoro, infatti, un'attività simile, come quella del consulente, porterebbe a guadagni maggiori con un minore impegno temporale.

⁵⁶ Dal dizionario online della Treccani, <http://www.treccani.it/vocabolario/passione/>.

Secondo questi/e intervistati/e la motivazione che porta al sindacato è la predisposizione verso il prossimo, radicata nella natura stessa della persona e non frutto di una scelta. La retorica che viene qui impiegata è quella di una predisposizione innata che porta ad aderire all'organizzazione sindacale e a sopportare, in nome degli ideali, le conseguenze in termini psicofisici che l'attività comporta.

“Quando lo fai con passione, puoi sempre lavorare magari alle undici di sera dopo aver messo a letto i figli, perché ho anche tre figli, a volte ti capita lo scoramento e dici “Ma cazzo, chi me lo fa fare?”, soprattutto quando vedi qualche bega [...] però se lo fai è perché ti piace e lo fai con passione, tutto sommato sono arrivato a quarantacinque anni, più o meno reggo ancora, a volte capita di perdere dei pezzi però ... si fa un po' quello che si può” (Massimo, 45, funzionario FILCAMS)

“Mi piace il mio lavoro perché sennò non lo farei, visto che come educatrice lavoro sei ore al giorno e qua ne lavoro almeno quindici, compresi i sabati e le domeniche! Se non fosse per passione, non lo farei anche perché quando nel 2002 ho cominciato a venire qua, e fino a che non mi è stato riconosciuto il ruolo, quindi mi sembra 2004 2005 ... mi pagavo completamente il telefono, io poi non avevo diritto alla mensa come educatrice quindi pagavo il pranzo, non avevo i ticket, cioè l'ho fatto e lo faccio ancora oggi per passione” (Simona, 35, funzionaria FP)

La passione aiuta anche a sopportare i momenti di noia e scoramento fisiologici, la stanchezza di chi lavora la sera tardi dopo aver messo a letto tre figli.

La spinta ideale ripaga anche del sacrificio materiale che chi milita deve sostenere: nel caso di questa giovane funzionaria, si tratta di spese vive come quelle telefoniche, i pranzi, le trasferte, che non sempre vengono rimborsate. Il lavoro che svolgeva in precedenza aveva un orario molto inferiore a quello oggi richiesto dall'attività sindacale, che coinvolge anche i fine settimana, e le avrebbe permesso di conciliare più agevolmente le responsabilità familiari. La scelta quindi è stata presa e sostenuta a discapito della “qualità” della vita personale.

“Io vengo da un altro paese, sono una donna immigrata, sono venuta nel sindacato dal mondo del lavoro, ci sono tante che vengono per esempio dal mondo della scuola e portano un'altra esperienza, io ne porto un'altra, intrecciando queste cose si va avanti ed è una bella cosa, anche se certe volte devi dare delle sgomitare perché comunque

qualcuno resiste, resiste ancora [...] Io vado avanti e penso di non aver rubato niente a nessuno, io penso che in CGIL ci sia posto per tutti coloro che comunque, ci credono, ci credono a questo lavoro e lo fanno con passione” (Maria, 35, funzionaria FILCAMS)

“Ce l’ho fatta a stare in un ambiente così maschile mandando giù molti rospi e credendoci perché poi è chiaro che c’è una spinta...passionale...emotiva, politica, in cui...credi e che alla fine dici, ma questo sindacato sono anch’io, quindi io ci voglio stare perché non appartiene ad altri, appartiene a loro come appartiene a me. Quindi un po’ questo, un po’ perché è un lavoro che ti assorbe tantissimo, che se ne dica è un lavoro non-lavoro che ti occupa tanto tempo, ti richiede tanto, se lo vuoi far bene hai le possibilità di farlo bene, purtroppo puoi avere anche possibilità di non farlo bene, però questo credo che appartenga a una qualsiasi realtà, non solo a noi, se lo vuoi far bene ti risucchia dentro, perché ti dà appunto una possibilità di esprimerti che è molto alta, molto alta” (Susanna, 50, segreteria Camera del Lavoro)

La passione, credere nell’impegno sindacale, è anche la spinta che permette di superare gli ostacoli interni e le difficoltà, come quelle che l’intervistata, una giovane donna migrante, deve affrontare quotidianamente nella vita dell’organizzazione, resistendo e sgomitando, qualora sia necessario, per affermare le proprie capacità e sostenere le proprie idee.

La passione è quella che permette di “sopportare i rospi che stare in quest’organizzazione costringe ad ingoiare”. La spinta passionale ed emotiva compensa la sofferenza che viene dall’incarnare identità di genere ed etniche considerate ancora come minoritarie nell’organizzazione. Un’organizzazione che “risucchia”, ma che d’altra parte permette la più alta espressione di sé, dice questa donna che, alla soglia dei cinquant’anni e dopo una lunga e articolata carriera, siede nella Segreteria della Camera del Lavoro.

Fare il/la sindacalista è un “lavoro/non lavoro” che assume in queste narrazioni i colori di un rapporto d’amore (la passione), ma è anche strumento di realizzazione personale, un’opportunità di mettere in pratica le proprie idee e di agire sulla realtà (Zajczyk, 2007).

“Fare il sindacalista è molto, molto complicato e molto pesante, penso che se non ci fosse la passione sarebbe un po’ dura fare questo lavoro, credo, sempre che uno non sia capace di imboscarsi, ma non è il mio caso ... magari possono anche esserci questi

casi, però devi anche avere la capacità di darti delle regole sennò ti sprema come un limone” (Michela, 40, funzionaria FILCAMS)

“La vita del sindacato ti assorbe completamente, non è paragonabile a nessun altro lavoro, dove uno poi a un certo punto magari può permettersi a una certa ora di spegnere il cervello e dire “Lo riaccendo domani mattina”... per noi ci sono delle fasi molto complesse dove non riesci mai a staccare, questo è un limite, è bello perché quando sei coinvolto nelle cose lo fai con passione e questo ti dà delle soddisfazioni però, ti può creare dei grossi problemi all'esterno” (Michele, 37, segreteria FIOM)

Nel suo significato filosofico, la passione è tuttavia il contrario di azione, qualcosa che si subisce, simile alla dipendenza, alla sottomissione (Galimberti, 1999). Per non rimanere vittima di questo sentimento si mettono in pratica dei piccoli accorgimenti, delle forme di micro-resistenza quotidiana: il rischio è infatti quello di venire spremuti “come limoni”.

Il limite e la bellezza del lavoro sindacale sembrano stare nella dimensione del coinvolgimento, che in quanto totale può determinare dei problemi rispetto alle sfere di vita esterne all'organizzazione: la dimensione privata e personale del/la sindacalista. C'è nel brano di Michele una cesura tra dentro e fuori, la tensione a risolvere l'apparente inconciliabilità delle due dimensioni.

La passione diventa in queste narrazioni la sofferenza di stare in un'organizzazione che tende ad assorbire e esaurire mentalmente e fisicamente chi vi milita a tempo pieno. Se il lavoro, infatti, nella sua dimensione tradizionale ha una dimensione temporale (stabilito dall'ingresso e dall'uscita a orari prestabiliti), e spaziale (l'ufficio, la fabbrica etc.) chiaramente misurabili, la passione per definizione non può essere contenuta nel tempo e nello spazio: è necessario quindi darsi, imporsi autonomamente delle regole, contrattare l'equilibrio con le altre dimensioni dell'esistenza.

6.2. Il privato tra dentro e fuori l'organizzazione

Dopo aver preso in esame le retoriche del *tempo* e della *passione*, che informano e sostengono la dicotomia tra pubblico e privato, ma che almeno in parte è possibile smascherare e decostruire, in questo paragrafo entro nel merito dei problemi e delle micro-strategie quotidiane di conciliazione tra i due ambiti.

Nei racconti e nelle riflessioni delle persone intervistate emergono in più casi i dilemmi di chi è costretto/a a scegliere tra l'aver e il non avere una relazione, progettare una paternità o una maternità, accettare o meno nuovi e più gravosi incarichi.

Riprendendo le parole di un giovane funzionario, il sindacalista è il lavoro ideale per i single: le relazioni sembrano sfasciarsi, scoppiare, perché non riescono a reggere i ritmi dell'organizzazione dove separazioni, divorzi sono all'ordine del giorno.

“Questo è il lavoro ideale per i single, è il lavoro ideale per i single, è vero, al di là di tutto, perché essendo giocato tutto sulle relazioni personali, anche l'efficacia della nostra azione è tutta giocata sul fatto di avere fortissimi legami coi delegati, coi lavoratori, chi ha molto tempo e soprattutto chi si immedesima totalmente in queste cose, utilizza anche il tempo libero per coltivare questo tipo di relazioni, chiaramente parte avvantaggiato, soffre molto meno, vedo che i compagni che riescono a fare così, che riescono ad avere anche, creare dei rapporti di amicizia coi delegati, quindi frequentarsi anche al di là dell'ambito strettamente lavorativo ne traggono beneficio, riescono ad avere dei rapporti fortissimi” (Michele, 37, segreteria FIOM)

Il perché questo sia un lavoro poco conciliabile con la vita privata, lo spiega questo funzionario: il lavoro di sindacalista è basato sulle relazioni, giocato sulla disponibilità di tempo da poter dedicare per coltivare i legami con i lavoratori che si rappresentano, per ascoltarli, per provvedere ai loro bisogni e alle loro richieste.

Chi non ha famiglia può dedicare anche il tempo libero a queste relazioni, creare dei rapporti di amicizia stretti con i delegati e in generale con i colleghi del sindacato e partire quindi da una condizione di vantaggio rispetto a chi non può o non vuole immedesimarsi completamente nel suo ruolo e sacrificargli anche la vita privata.

“Questa è un'organizzazione in cui c'è un tasso di divorzi e di separazioni ... non ho mai fatto una statistica sulle grandi aziende, ma sono abbastanza convinto che sia più bassa... da noi tre quarti sono separati, divorziati, perché se metti insieme tutte queste cose, lì si va a finire, secondo me non è obbligatorio, per l'amor di Dio, però dal punto di vista di quello che constato c'è anche questa componente che complica nel senso che è difficile che ... possa produrre gioia nel partner” (Federico, 37, segreteria FIOM)

Avere un compagno/a che lavora nel sindacato dunque non “produce gioia” nel partner: in questo estratto la figura retorica dell’ironia è usata per esorcizzare la drammaticità del dato riportato poche righe sopra, secondo cui almeno tre quarti delle persone che gravitano intorno Camera del Lavoro sono separate, divorziate o hanno una vita sentimentale complicata. Giusta o sbagliata che sia, quello che importa qui non è tanto la dimensione statistica, quanto la percezione che hanno le persone del fenomeno: la regola non scritta che la militanza nel sindacato può compromettere la vita privata e di relazione.

“Io sono molto spesso a Roma, molto, molto spesso a Roma... cerco di dormire lì il meno possibile però, anche andandoci in giornata arrivi alle dieci di sera che sei ... se hai un rapporto di coppia, un po’ di complicazioni ci sono, più per la stanchezza che per la indisponibilità materiale [...] ovviamente se quattro sere su sette sei morto di sonno, dopo un po’ si rompe anche un po’ le scatole, come è normale, per cui da questo punto di vista è un po’ complicato conciliare” (Federico, 37, segreteria FIOM)

“C’è un problema di conciliazione, è un lavoro dove non hai orario, c’è il giorno che tranquillamente alle quattro puoi dire “Basta, chiudo!” e c’è la giornata come ieri, mi sono alzata alle cinque di mattina perché c’era un presidio alle ... sette e mezza e ho finito la mia giornata lavorativa ... è vero non ero in ufficio ma al telefono, l’ultima telefonata ... l’ho ricevuta alle undici, quindi non c’è un orario [...] in effetti dei problemi se non hai qualcuno che ti sostiene in quella che è la tua scelta penso che diventi molto complicato” (Marzia, 60, funzionaria FP)

Uno degli elementi che compromette la qualità della vita e quindi logora la coppia è la stanchezza, l’affaticamento che deriva dai continui spostamenti non solo nel territorio della provincia di competenza, ma anche per i frequenti viaggi a Roma di chi ricopre incarichi a livello nazionale per gli incontri con le organizzazioni imprenditoriali, per le manifestazioni, anche se molti/e cercano di terminare nella giornata e rientrare a casa evitando il pernottamento fuori.

Ai frequenti spostamenti si accompagna la questione, che ho già toccato nei paragrafi precedenti, dell’orario, o meglio della mancanza di un orario, per cui si può uscire da casa molto presto e rientrare la sera tardi, senza contare la reperibilità tramite telefono cellulare, che potenzialmente può raggiungere sempre e dovunque, anche nel proprio contesto familiare.

Perché le relazioni funzionino, è fondamentale quindi la comprensione e il supporto del compagno o della compagna, soprattutto se non fa parte dell'organizzazione.

“Penso d'avercela fatta, non ho recriminazioni varie, devo dire che mi sono trovata in una situazione ... dove ho avuto tutto l'appoggio del mio compagno, perché era una cosa in cui io credevo molto e credo tuttora perché sennò ... non sarei qui e ho avuto ... la sua massima disponibilità” (Marzia, 60, funzionaria FP)

“[Mia moglie] ogni tanto si [lamenta], quando magari dovevamo andare al cinema, io devo fare una cosa per l'indomani niente cinema, ci andiamo un'altra volta... però in linea di massima mi appoggia e poi vuole sapere come mai questo ha fatto così, poi mi da una mano anche perché lei fa l'impiegata, l'impiegata commerciale quindi se c'è una lettera da fare lei (suono onomatopeico della tastiera) in cinque minuti fa due pagine e io per fare due pagine ci metto una settimana... mi da una mano, anche per lei l'avevo fatto perché lei mi diceva “Mettiti che vedrai che...”, non è che l'ho fatto per lei però mi ha incoraggiato di brutto” (Simone, 30, delegato FP)

Più concilianti le situazioni in cui mogli, mariti e/o compagni/e sostengono e appoggiano la scelta della militanza sindacale, facendosi coinvolgere non solo come ascoltatori/ascoltatrici dei racconti quotidiani, ma anche consiglieri/e e aiutanti, per esempio per scrivere le lettere. Non solo, il/la partner può incoraggiare l'adesione all'organizzazione e la scelta della militanza.

“La mia possibilità è data dal fatto che ho una madre, dei genitori che condividono la passione politica con me, hanno fatto i delegati sindacali per tutta la loro vita lavorativa e quindi agevolano questa cosa. Però io dal padre dei miei figli ho divorziato, e una delle ragioni è “La mamma brava” sai, la mentalità maschile “La mamma brava va a prendere i bambini a scuola, non li manda all'asilo nido, è sempre presente, fa la pappa, va a fare la spesa, va al mercato” (Simona, 35, funzionaria FP)

Quando manca quello del/la compagno/a, il sostegno può venire anche dalla famiglia di origine, dai genitori, che si prestano a sollevare dai carichi di conciliazione non compatibili con l'attività sindacale.

Genitori che spesso condividono la scelta della militanza, e/o sono stati militanti a loro volta; la tradizione familiare è, infatti, uno degli elementi di molti incipit delle storie che ho raccolto: “Mio padre/mia madre era iscritto/a alla CGIL”.

La giovane funzionaria sopra citata può oggi contare sul supporto morale e materiale dei genitori, ma ha pagato con la separazione dal padre delle sue figlie la scelta di intraprendere la carriera sindacale, perché inconciliabile con quelli che sono i doveri della brava madre, *in primis* la presenza sempre e comunque; non è infatti “pensabile nella nostra società che un bambino non sia *molto* amato, *molto* seguito, *molto* curato” (Piazza, 2003:76).

Una soluzione indicata ironicamente da alcuni/e è quella di cercare un/a compagno/a all’interno dell’organizzazione. Una battuta che nasconde una verità non trascurabile, quella delle relazioni pubbliche o clandestine che si consumano all’interno dell’organizzazione, fonte inesauribile di materiale per il *gossip* organizzativo sentimentale/sessuale, e di cui sono stata fatta parte in numerose occasioni: pranzi, caffè, chiacchiere di corridoio. Quello che qui non viene detto, ma di cui sono ricchi i miei appunti, è che in alcune situazioni, alla famiglia fuori dall’organizzazione, se ne aggiunge una seconda dentro.

“Spesso capita che... molti compagni si scelgono, o il compagno o la compagna, si scelgono il compagno di vita o la compagna di vita dentro l’organizzazione proprio perché è la cosa più semplice” (Michele, 35, segreteria FIOM)

“Il papà di mia figlia è della CISL, questa cosa ha sempre fatto molto scalpore perché s’intruppano sempre tra di loro, io ho sempre detto che fanno come i cani, gli viene il cervello piccolo a continuare a selezionare la specie. Tutto il mondo della sinistra s’intruppa, tendono abbastanza a intrupparsi fra di loro ... lui però non era della CGIL e questo sembrava strano perché ti frequenti sempre qui, vabbè poi il marito qui l’ho trovato, però il papà di mia figlia era, era un compagno di sinistra della CISL che avevo conosciuto attraverso altre amicizie” (Annamaria, 60, segreteria Camera del Lavoro)

La scelta del/la compagno/a di vita dentro l’organizzazione è descritta come una questione “politica”, di militanza: scelgo di militare nel sindacato (o in generale, “a sinistra”) e, cerco/trovo un/a partner che abbia fatto la mia stessa scelta. Consuetudine che

viene derisa in questo estratto da Annamaria che paragona i/le sindacaliste ai cani di razza, incrociati tra loro per mantenerne la purezza.

Sono viste invece con sospetto le relazioni con membri di altre organizzazioni sindacali, anche se affiliate, come la CISL, con uno dei quali Annamaria, oggi una dirigente, ha avuto in passato una figlia, salvo poi sposarsi con un altro militante della CGIL riparando la sua “colpa”.

“Da un po’ ho un fidanzato che è di destra e quindi lì è un po’ più difficile conciliare, però ... quando riuscirò a farlo iscrivere credo di aver conseguito un grande obiettivo per la CGIL” (Eleonora, 27, funzionaria FILCAMS)

Uno dei *gossip* organizzativi che mi sono stati raccontati nei mesi di osservazione riguardava una giovane funzionaria della FILCAMS, fidanzata con un ragazzo schierato politicamente a destra, relazione di cui lei parla apertamente durante l’intervista, ma che rappresenta una trasgressione alle regole non scritte dell’organizzazione di cui è consapevole, tanto da scherzare con me a fine intervista sul fatto di volerlo iscrivere, come forma di riparazione alla trasgressione.

6.2.1. La maternità

Nel capitolo precedente ho introdotto il *maternage* come metafora per raccontare una modalità di raccontare la pratica sindacale agita dalle donne, come forma di normalizzazione e giustificazione della loro presenza nell’organizzazione, in quanto portatrici delle caratteristiche considerate tradizionalmente femminili dell’emotività, dell’ascolto e della mediazione.

Questo paragrafo parla invece della maternità come fatto biologico, privato, e racconta come questo evento s’intreccia con il ruolo di sindacalista. Nelle pagine seguenti concentrerò la mia attenzione sulle soluzioni e strategie messe in campo per affrontare la maternità, come i vissuti e le emozioni si coagulano intorno a questo evento, quali conseguenze determinano rispetto alla propria vita, su quella di figli e figlie, ma anche le ripercussioni nella vita quotidiana all’interno dell’organizzazione.

“Io non ho avuto figli, non solo per il tipo di attività, anche perché però non avrei potuto, io ritengo che i figli vadano seguiti, e questo è un altro ragionamento che

dovremmo fare su come le donne modificano i meccanismi all'interno del sindacato. Altre l'hanno fatto, perché ci sono tantissime compagne che hanno figli, forse sono io che sono fatta male, ma non ho mai avuto questo grandissimo desiderio di maternità, però sono convinta, per come sono fatta io, che non avrei potuto conciliare le due cose, figli e sindacato, per come lo faccio, poi forse me la prendo troppo, io adesso sono molto più serena, ma quando devo fare qualcosa, leggo, vado, verifico, non riesco a fare le cose in modo superficiale, esagero, perché tante volte non serve, però sono fatta così [...] sicuramente per me non sarebbe stato possibile conciliare la maternità, poi ripeto, non è stato un grande dilemma perché non me lo sono mai posto in modo serio il tema della maternità" (Giovanna, 55, segretaria FP)

Gli argomenti sviluppati da Giovanna sulla sua mancata maternità sono diversi: non è mai stata una scelta presa in considerazione seriamente, non c'è mai stato il fantomatico desiderio, non sarebbe stato possibile conciliare, non tanto per la quantità di lavoro quanto per la modalità totalizzante di chi parla di viverlo, indipendentemente dal fatto di lavorare in una organizzazione sindacale.

Se figli e sindacato sono in questo racconto inconciliabili, quali sono invece le strategie adottate da chi invece ha scelto di averne?

"Nel momento in cui la mia assunzione è diventata definitiva, mi hanno proposto di fare la delegata sindacale, per cui ho cominciato a fare la delegata sindacale a diciotto anni e qualche mese, e la faccio con dei brevi periodi ... praticamente da allora, adesso a settembre ho cinquantun anni e ininterrottamente ho militato come quadro sindacale, adesso ho qualche carica in più, ho iniziato a fare la rappresentante sindacale prima in quell'aziendina piccola, poi nel 1981 sono entrata in questa azienda, che è l'*** e ho continuato a fare la delegata sindacale, tranne un breve periodo, nel momento in cui ho fatto a venticinque anni la figlia, per cui il permesso maternità per la CGIL funziona" (Sabrina, 51, delegata FIOM)

"Dal 1999 al 2002 mi sono occupata di fare dei figli, ho il diabete per cui per me le gravidanze sono state un po' particolari, per cui ho staccato sia dal lavoro che dall'attività [sindacale] perché per me non era assolutamente possibile. Quando sono rientrata nel 2002 ... sono rientrata con l'allattamento della seconda figlia, quindi smettevo di lavorare, davo sto biberon a mia figlia e poi venivo qua" (Simona, 35, funzionaria FP)

In questi due racconti, la maternità è un evento di transizione nella vita di una donna, una cesura tra prima e dopo, un nuovo ruolo totalizzante che va a competere con quello sindacale. Nella vita delle due donne il tempo della maternità è un tempo diverso, che irrompe con un doppio movimento di continuità e discontinuità: di continuità perché è un elemento di continuità biologica, di aggancio alla figura materna; di discontinuità perché rappresenta l'irruzione dell'elemento femminile nel contesto organizzativo (Piazza, 2003).

La maternità è quindi un'esperienza liminare nell'organizzazione, che riporta le donne alla loro differenza (Gherardi, 1996). Sabrina, la delegata protagonista del primo estratto, vanta una carriera trentennale di delegata interrotta "solo" dalla maternità.

Simona, la seconda intervistata, ha "staccato" dal lavoro e dall'attività sindacale per gestire le sue maternità, complicate da un problema di salute.

La maternità s'inserisce in queste storie nella continuità dell'esperienza sindacale come esperienza altra, determinata dal ciclo del corpo, asincronica rispetto a tutti gli altri tempi sociali, tra cui quello organizzativo, che richiede piena fedeltà (Piazza, 2003).

"Penso che se fossi stata un uomo probabilmente avrei avuto meno vincoli in quegli anni in cui avevo la bambina piccola! Lavoravo e basta! Mentre in quest'organizzazione tu devi anche seguire delle cose che non sono essenziali, devi esserci, devi stare lì a parlare, la sera andare a parlare col tizio, andare in segreteria a fare due chiacchiere, essere al corrente, io ho dovuto fare una scelta, i miei tempi erano ... e non ne avevo altri! Insomma gli altri dovevo dedicarli alla bambina ... dovevo fare le cose ... volente o nolente, consapevole di questo! Fossi stato un uomo e non avessi avuto quegli anni lì, probabilmente avrei fatto una carriera più ... di sicuro! A parità di capacità sicuramente avrei avuto [...] anche a me avevano proposto di andare a Roma, quando ero ai chimici ma io ... no! Con la bambina piccola non ci vai! Capito? A Roma in categoria intendo dire, con una bambina di sette otto anni, quanti ne aveva non mi ricordo, però insomma ... quell'età lì non ci vai, non esiste, la tua vita ... è stabilita qua" (Grazia, 54, segretaria generale FILCAMS)

La presenza di un/a bambino/a può anche determinare delle scelte importanti per la carriera, ad esempio rinunciare a incarichi nazionali che avrebbero comportato il trasferimento dell'intera famiglia nella capitale.

L'incombenza del lavoro di cura comporta anche la necessità di tagliare i tempi che si devono dedicare a quelle attività accessorie ma rituali, necessarie nella vita di un'organizzazione: essere presenti, fare due chiacchiere, essere aggiornate su quello che sta accadendo. Non c'è il tempo per frequentare il corridoio, "luogo per eccellenza della presa di decisione e di costruzione del consenso" (Cerri e Soli, 2009:138).

La gestione della quotidianità di un/a figlio/a comporta delle scelte che possono avere delle ricadute sulla carriera organizzativa, cosa di cui è convinta anche Grazia, quando afferma che, se fosse stata uomo, la sua carriera sarebbe andata diversamente (anche se va rilevato che, tra le intervistate, è una tra le donne con una carriera più importante nell'organizzazione).

"Ho un bimbo di sei anni e mezzo, dopo le otto e mezza mi dedico a lui, io sono separata però me la gestisco un po' con la scuola, lui fa il tempo pieno, un po' con i miei genitori che vengono qua d'estate a darmi una mano quando c'è la chiusura della scuola ... dormiamo poco diciamo, dormo poco perché mi dedico a lui quando torno a casa e poi quando lui dorme faccio le mie cose per il giorno dopo" (Maria, 35, funzionaria FILCAMS)

"A casa mia ho un tavolo tutto CGIL, la posta elettronica, il computer, piuttosto che stare qui anche mezz'ora in più, mi porto tutto a casa e cerco di stare, poi magari urlo perché devo finire e quella lì giustamente mi chiama: "Mamma!" [...] spesso e volentieri, adesso mi sono un po' calmata, spesso e volentieri andavo su e giù da Roma, perché seguendo 'sti contratti nazionali, non dico una volta al mese, però ... per 'sta figlia significava andare via la mattina e tornare, io sono sempre tornata la sera a casa, su e giù in giornata ho sempre fatto, partivo la mattina alle 5, quindi mia figlia già dormiva, arrivavo a casa magari a mezzanotte, però ...per me era importante che al risveglio ... ho sempre fatto tutto in giornata, non so se in 10 anni mi sarò fermata a Roma, forse una volta, ma ho sempre fatto così, sempre, sempre fatto così, proprio per non perdere il giorno insomma, per fare tutto in giornata come se fossi qui a ***. La figlia adesso ormai ha 8 anni, chiaramente è rimasta da sola perché farne un secondo io non so come avrei potuto farlo, quindi è rimasta figlia unica, lei è contentissima, mi dice: "Mamma, ma io sono contenta che sono figlia unica, perché non avrei voluto aver fratelli", Menomale! ... non devo avere questo scrupolo!" (Paola, 45, funzionaria FILCAMS)

Quando si deve conciliare tra l'impegno sindacale e quello della famiglia, è indispensabile mettere in atto delle strategie, tra cui quella di portare il lavoro a casa, e lavorare fino a tarda sera, dopo che i figli sono andati a dormire, o ricorrere all'aiuto dei genitori nel caso di separazioni.

Un'altra strategia è quella di risolvere in giornata gli impegni nazionali che portano a Roma, a costo di uscire di casa all'alba e rientrare a mezzanotte. Se si può dire tale, è una strategia anche quella di Paola, che non ha avuto un secondo figlio.

In questi racconti i padri, separati o meno, sono assenti, non c'è traccia di condivisione, di strategie di conciliazione di coppia; non perché non esistano effettivamente, ma forse perché non sono ancora patrimonio delle narrazioni comuni della maternità di queste donne, che sembrano fare tutto da sole, con fatica ma anche autocompiacimento (Zajczyk, 2007).

Non tutti/e la pensano così, c'è anzi chi considera la gestione della maternità in CGIL più facile che negli altri posti di lavoro, o comunque non problematica.

“[Per] una sindacalista della CGIL credo che [la maternità] non sia un trauma, non sia un dramma perché ho visto le colleghe abbastanza seguite nella richiesta di orari, di distribuzione oraria diversa, anche se qualcuna mi ha confessato invece di avere avuto delle forme di pressione, di non considerazione o di accantonamento, qualcuna delle compagne che lavorano dentro la CGIL, categorie e servizi. Qualcuna mi ha detto così, però, per quel che ho osservato io, mi è sembrato di vedere mediamente, qualche caso c'è stato di passaggi professionali non perfettamente in salita, ma con qualche discesa di gradini dal punto di vista del valore considerato universalmente dentro l'organizzazione come progressione o retrogressione. Qualche volta mi è capitato di vedere questo, ma nella media meglio che nei luoghi di lavoro” (Anna, 65, funzionaria Centro Donna)

“[Conciliare] non è più difficile che in un'azienda...nelle aziende questi sono problemi importanti, infatti uno dei nostri lavori è quello di cercare di conciliare, tant'è che la conciliazione in Italia è un problema e quindi non è che nel sindacato lo è di più, anzi, se vogliamo c'è una disponibilità maggiore a dare permessi, piuttosto che...c'è comprensione” (Susanna, 50, segreteria CdL)

La prima di queste due testimonianze è una delle più autorevoli sul tema, perché viene dalla funzionaria che per vent'anni si è occupata del Centro Donna della Camera del

Lavoro, e che ha incontrato quotidianamente i problemi legati alla maternità e alla conciliazione per le donne che al suo sportello si rivolgevano.

Anna, che rammenta solo qualche episodio di rallentamento o deviazione della carriera, giudica nella media migliore la situazione per le donne che lavorano nel sindacato, nelle categorie come nel sistema dei servizi.

Questa testimonianza tuttavia riporta esperienze vissute non in prima persona, poiché Anna non ha mai avuto figli, riguarda quindi le “altre” donne. Anche il secondo estratto, di una donna che ha raggiunto i vertici dell’organizzazione sindacale, dà un giudizio positivo sull’organizzazione, che ha tra i suoi scopi quello di occuparsi della conciliazione nei luoghi di lavoro e quindi non può essere che luogo dove si concilia tranquillamente. Anche questa donna, tuttavia, non ha avuto figli.

“Probabilmente avrebbe influito sulla mia vita privata se avessi deciso, che so, di fare figli, ma anche quello insomma no, nel senso che ... Elisa, la mia collega che ha la bimba piccina, è chiaro che al presidio alle cinque del mattino non ci viene, ma è giusto così” (Elena, 45, ufficio stampa FIOM)

“Io ho una figlia, sono in attesa di un altro bambino, per cui per me non è stato difficile, non è stato difficile nel senso che, sicuramente il fatto che sia venuta qua può anche essere dovuto al fatto che ho accettato questa proposta anche perché pensavo che avrei voluto avere un bambino e quindi facendo il funzionario lo vedevo come una cosa più complicata, perché è ovvio che il funzionario ha degli orari, io sono totalmente autonoma nel mio lavoro, posso gestirmi il mio lavoro come voglio per cui è chiaro che è molto più semplice, non ho avuto problemi, c’è stata piena disponibilità dell’organizzazione a gestire i miei tempi, non sono stata per questo esclusa, anche perché io ho lavorato tanto fino alla fine e comunque sono rientrata molto presto, però faccio il part time per cui insomma mi gestisco, non ho avuto problemi” (Elisa, 35, ufficio legale FIOM)

Il brano di Elena è un altro esempio di come le donne che non hanno avuto figli/e raccontano la maternità delle altre. Il secondo è speculare, nel senso che entrambi raccontano la storia di una funzionaria della FIOM che lavora nell’ufficio legale della categoria: leggendoli, emerge chiaramente la posizione per cui è la donna a doversi adattare alle regole dell’organizzazione: Elisa infatti ha scelto di occuparsi delle vertenze di tipo legale, lavoro che le consente di stare in ufficio e non la costringe a girare da un

posto di lavoro all'altro, come è richiesto ai/lle colleghi/e funzionari/e, ed ha ottenuto un orario part-time.

La maternità è uno degli argomenti che nelle organizzazioni maschili vengono maggiormente usati per disciplinare le donne (Gherardi e Poggio, 2003). Per riparare, per farsi perdonare questo il “tradimento simbolico” rappresentato dalla gravidanza, in questa come in tutte le organizzazioni, Elisa dice di aver lavorato fino alla fine e di essere rientrata dalla maternità molto presto. Nessuno/a per questo l'ha mai “esclusa”, anche se di fatto non può partecipare a quegli eventi speciali, adrenalinici, della vita del sindacalista come i presidi all'alba.

“In questi giorni una delle mie funzionarie che è stata in maternità è appena rientrata, e stava cominciando a considerare l'ipotesi di ... lasciar perdere e tornare sul posto di lavoro per un problema di orari! Perché i nonni le tengono il bambino però ... se lei poi ogni sera deve tornare a casa tra le sei e le sette diveniva pesante, allora ne abbiamo parlato, ne abbiamo ragionato, poi io penso si debba fare in modo che l'organizzazione, perché si può fare, si faccia carico di questi problemi! Non può essere che ... se una persona è ... interessata a quest'attività deve essere costretta a non farla ... per qualcosa che non è legato al lavoro, uno può smettere perché si è stufato, perché non è in grado, perché non gli pia ... ma non perché c'ha un bambino piccolo! Ci sono se ci sforziamo un po' ... si trovano le modalità per fare e infatti per adesso le abbiamo trovato senza grandi problemi” (Mauro, 57, segreteria FP)

“Ho due collaboratrici ... due funzionarie nel nostro linguaggio ... Marzia e Alessia ... ne ho tanti ma queste sono le mie collaboratrici più dirette! Alessia peraltro ... è ... incinta! E giusto ieri ha fatto la visita dal ginecologo, e sta bene, grazie a Dio, e quindi non va in maternità al settimo mese ma all'ottavo mese, prende la maternità il 26 di novembre e ... la bambina perché è una bambina dovrebbe nascere il 25 di dicembre! ... ed è qui che sta lavorando!” (Luigi, 57, segreteria FP)

Infine, in questi due estratti leggiamo la posizione di due dirigenti uomini: quando sono le collaboratrici a rimanere incinta, anche gli uomini devono, infatti, confrontarsi con questo evento, e prendere delle decisioni che permettano alle funzionarie di poter conciliare la vita privata con lavoro nel sindacato.

Di fronte alla possibilità che una delle sue collaboratrici rinunci al distacco sindacale e rientri sul posto di lavoro perché l'attività sindacale non è conciliabile con la maternità,

secondo Mauro l'organizzazione deve fare uno sforzo per permettere a questa persona, che è motivata a continuare l'attività sindacale, a farlo.

In questi estratti, la maternità è raccontata come un problema da gestire: è molto gradito andare in permesso il più tardi possibile, se la donna sta bene può andare in maternità anche all'ottavo mese. Questa retorica fa parte di una cultura organizzativa per cui la maternità è ancora un evento biologico che riguarda quasi esclusivamente il corpo della donna e non l'organizzazione, che "comprende" e si sforza benevolmente a trovare delle soluzioni.

Come ha illustrato efficacemente Joan Martin decostruendo il taboo organizzativo della maternità, "se un'organizzazione vuole veramente prendersi la responsabilità di aiutare gli uomini e le donne a vivere bene le interconnessioni tra la dimensione pubblica e quella privata delle loro vite, a dover cambiare è un'ampia gamma di politiche (*policies*) organizzative" che non siano attuate per aumentarne la produttività ma per rendere l'organizzazione un posto più umano per genitori e figli (Martin, 2001: 352, *trad. mia*).

6.2.2. La paternità

Nelle pagine precedenti abbiamo visto i racconti delle madri e quello che si racconta intorno alle maternità delle donne sindacaliste. Veniamo ora alle storie degli uomini che sono (anche) padri.

Ho preso spunto dalla definizione di Hearn (1992:48) di patriarcato come "regola del padre o dei padri", per riflettere nelle pagine che seguono su come queste stesse regole incidano sulla vita di questi uomini, padri o potenziali tali.

Vorrei cominciare questa sezione del capitolo con un aneddoto che si riferisce ai mesi di osservazione: stavo camminando per uno dei corridoi della Camera del Lavoro chiacchierando con uno dei funzionari, quando mi sono imbattuta in due bambini, visione insolita a quel piano del palazzo. Ho chiesto a chi mi accompagnava chi fossero, ma di lì a poco l'ho capito da sola, vedendo arrivare anche il padre: avevo appena incontrato i due figli del Segretario Generale, che a volte, mi è stato raccontato, li porta con sé in ufficio.

In quel momento ero di fronte alla paternità performata, esibita dall'uomo più potente in quel palazzo, che più di tutti incarna (o dovrebbe incarnare) il modello di maschilità egemone. Questo episodio mi ha spinto ad analizzare le pratiche linguistiche e materiali di costruzione di quella particolare forma di maschilità che è la paternità.

La maschilità, così come la femminilità delle persone che ho incontrato è per/formata, sostenuta e mantenuta nelle negoziazioni quotidiane sulla cura dei figli, della casa e dell'impegno nell'attività lavorativa e sindacale. Guardare a come si svolgono queste negoziazioni permette di aprire uno squarcio sul significato della genitorialità e della paternità per questi uomini e quali implicazioni possono avere nella costruzione della loro maschilità (Brandth e Kvande, 1998).

Abbiamo visto nell'analisi delle interviste che una delle regole del sindacato, come di altre organizzazioni maschili, sia l'assenza di un'organizzazione oraria stabile e prevedibile, che si accompagna alla richiesta di impegno e fedeltà totale e indiscutibile (*commitment*). Il sindacato è un'organizzazione onnivora (Coser, 1974), dai cui membri ci si aspetta che dedichino giornalmente un numero di ore superiore alla normale giornata lavorativa di otto, e non abbiano quindi altre responsabilità, né interessi (Paavo, 2004; 2006).

“Se decidi di fare questa cosa qui i tempi li togli alla famiglia, io sono uno di quelli che fissa le riunioni alle sei di sera, alle otto ... perché magari non riesci nell'arco della giornata e i lavoratori si aspettano una risposta da quella problematica ... o alle otto del mattino... e quindi se operi partendo dal presupposto che devi rispondere alla gente, il tempo lo togli alla famiglia” (Massimiliano, 60, funzionario FIOM)

Nelle parole del funzionario dei metalmeccanici, la scelta di dedicarsi alla causa del lavoro comporta il sacrificio degli affetti. Ricorda la battuta di un altro intervistato, giovane funzionario della FILCAMS: “Quando decidi che la vita privata non l'hai più, c'è solo la vita sindacale, si concilia tutto perfettamente”.

Il primo dovere del sindacalista è di rispondere “alla gente”, ai lavoratori. La storia di Massimiliano è un esempio di paternità conformista (Ranson, 2001) o tradizionale (Zajczyk e Ruspini, 2008): il padre distante che assolve la sua funzione nella sfera lavorativa, pubblica, garantendo la sopravvivenza della famiglia.

Il bravo padre è chi garantisce con il suo lavoro i bisogni materiali di moglie e figli, il bravo sindacalista è chi si dedica completamente alle richieste dei lavoratori; entrambi trascurano la dimensione privata, performano un corpo maschile assente, sacrificato nella dimensione degli affetti (Ranson, 2001).

“Se la famiglia non comprende ... se hai... famiglia con figli piccoli... diventa un problema e non è conciliabile, se hai una famiglia che... comprende la tua idea, se è disponibile a stare alle nostre condizioni, che non sono sicuramente, belle, perché noi, parlando in modo onesto... noi abbiamo momenti in cui, passami il termine, non facciamo nulla, possiamo esser qui in ufficio... però attenzione, mi sto rifacendo a qualche anno fa perché adesso è complicatissimo... stavi qui in ufficio e svolgevi puro lavoro di burocrazia, lettere, cioè fai quelle cose lì e avevi tanto tempo da dedicare, e avevi anche il tempo da dedicare a te e alla famiglia, ad esempio c'erano dei giorni che potevi iniziare alle nove del mattino... nove e mezza, e alle quattro potevi staccare ... oggi ci sono momenti in cui è un casino... è un casino”
(Massimiliano, 60, funzionario FIOM)

Nel racconto di Massimiliano è la famiglia che deve conformarsi all'organizzazione, adeguarsi ai suoi tempi e alle sue richieste, stare “alle nostre condizioni”. Una identificazione totale con l'organizzazione, il “noi”, una presa di distanza dalla famiglia, come se fosse altro da sé. Il tempo da dedicare alla famiglia è regolato dall'intensità dell'attività sindacale: nei “tempi morti” è possibile fare il marito e il padre. Una conciliazione rovesciata, una gabbia d'acciaio che rende impraticabile l'esercizio della condivisione e dei codici affettivi per il padre (Micheli, 2007).

Massimiliano è un funzionario della FIOM sulla sessantina che ha iniziato la sua carriera sindacale negli anni Settanta, quando lavorava in una grande industria automobilistica. Al momento dell'intervista è uno dei rappresentanti della sua categoria con maggiore anzianità sindacale, tanto da definirsi un “senatore”.

È sposato ed ha una figlia intorno ai trent'anni. Nel corso dell'intervista racconta più volte la sua abitudine di lavorare a lungo, fino a tardi, e di dedicare poco tempo a moglie e figlia, confermando la norma del bravo sindacalista che finisce il suo lavoro quando fuori è ormai buio, il modello di maschilità operaia forte e combattiva, pronta al sacrificio e alla lotta per una causa superiore.

Briskin e McDermott (1993) hanno definito questo uno *standard* con cui le donne devono misurarsi se vogliono entrare nelle organizzazioni sindacali; questo paragrafo racconta come questo standard, questa norma che altri hanno definito maschilità egemone, trovi delle differenze nella sua applicazione anche tra gli stessi uomini, che possono performare altre forme di maschilità, ad esempio includendo la paternità e la cura dei figli nella costruzione del proprio genere (Ruspini, 2007).

“Vivo certe volte con disagio ... non avere mai orari, non avere certezze di nulla, io ho un bambino piccolo... qualche volta qualche problema c'è però ... si è questo qua (indicando una fotografia del figlio) ormai è cresciuto, questa qua è di qualche mese fa, questa foto... per cui devo dire che... per chi ha una famiglia che non, che non fa parte dell'or ... chi ha una compagna che non fa, che non faccia parte dell'organizzazione ci possono essere dei problemi, ho visto anche crisi coniugali consumarsi tra i nostri compagni per questi motivi” (Michele, 37, segreteria FIOM)

Nel repertorio delle storie che ho raccolto ad un certo punto entra anche il padre accudente (Micheli, 2007), colui che si dibatte nella gabbia del ruolo che il mestiere di sindacalista gli ha costruito intorno per realizzare il suo desiderio di presenza e cura nei confronti della famiglia.

Storie come questa aprono uno scorcio sull'esperienza degli uomini che cercano di bilanciare il ruolo di padre e quello di sindacalista, di conciliare il tempo degli affetti con quello dell'impegno lavorativo e sindacale.

Michele è un dirigente della FIOM, sposato con un bimbo di pochi anni. Al tempo dell'intervista era entrato nel sindacato da dieci anni, dopo aver terminato l'università con una tesi sulla FIAT e aver ottenuto un master in diritto del lavoro.

Michele sembra incarnare la definizione del “nuovo padre”: un giovane adulto con un livello di istruzione medio alto, urbanizzato, che ha tra le sue priorità quella di trascorrere del tempo qualificato con la sua famiglia e nella cura dei figli (Saraceno e Naldini, 2001; Zajczyk e Ruspini, 2008).

“Vedo che anche i maschi, quelli un po' più giovani, tendono ad avere, ad assaporare anche loro magari un po' il piacere di stare coi bambini, però ... c'è ancora tanto da fare dal punto di vista del tempo!” (Grazia, 54, segretaria generale FILCAMS)

I giovani padri entrano anche nel racconto di Grazia, segretaria generale della FILCAMS, sindacalista da quasi trent'anni, già nella segreteria della Camera del Lavoro, e possiamo dire testimone privilegiata dei processi e dei rapporti di genere nell'organizzazione.

Questo estratto ci parla di giovani padri che “assaporano” il piacere di stare con i figli, assaporano ma forse non possono godere fino in fondo la paternità perché ancora l'organizzazione dei tempi non lo permette.

“Ogni vertenza, ogni cosa è una cosa che vivi tu, non è che puoi fare capire alla tua compagna esattamente che cosa sta succedendo, qual è la tua preoccupazione per quello che dovrai fare il giorno dopo, per quello che succederà il giorno dopo, io devo dire che ho un rapporto molto, molto trasparente, molto diretto, mi confido molto anche con la mia compagna, che poi è mia moglie insomma, sono sposato non è che devo stare a nascondere più di tanto ... certe volte proprio... le parlo anche dettagliatamente delle cose che sto facendo, delle trattative, dei problemi interni, mi faccio anche consigliare certe volte, su alcune cose, anche se lei non ha nessuna tipo di ... attinenza, di aderenza con questo mondo, però, a me piace anche farla partecipe, lei è contenta di questo, cerco in qualche modo di rendere permeabile la nostra vita, però ci sono dei momenti in cui questo non è possibile e questo può creare dei problemi” (Michele, 37, segreteria FIOM)

Il tempo di cui si parla non è meramente inteso nella sua dimensione cronologica (quantità di tempo trascorsa in famiglia), ma è il tempo della cura, dell'*intimità* intesa come qualità della relazione, con i figli e il/la partner (Giddens, 1992; Dermott, 2003).

Le ricerche sulla paternità e il ruolo degli uomini nella famiglia hanno raggiunto negli ultimi decenni un corpus consistente (Marsiglio, 1995; Dienhart, 1998), anche per quello che riguarda il nostro paese (Zajczyk, 2007; Zajczyk e Ruspini, 2008), suggerendo una svolta nel coinvolgimento dei padri nella cura dei figli (Gershuny, 2000; Sandberg e Hofferth, 2001) e più in generale registrando l'espressione del desiderio di una maggiore e completa partecipazione degli uomini nei compiti di cura ed espressivi (Cohen, 1993; Burgess, 1997).

Nella storia di Michele leggiamo lo sforzo di conciliare l'impegno richiesto dall'organizzazione sindacale con quello di compagno e padre, organizzazione che abbiamo visto vede spesso consumarsi crisi coniugali, separazioni e divorzi. Tuttavia questo conflitto tra i desideri di paternità e impegno politico, tra due modelli di maschilità apparentemente in contraddizione, rimane nella sfera individuale, irrisolto, vissuto da Michele in solitudine, socialmente invisibile (Ciccone, 2005).

“ è chiaro che quando ho fatto questa scelta ho cercato di dividerla ... con mia moglie [...] su questa roba che ... coinvolgeva ... l'ho condivisa assolutamente con mia moglie per cui ... allora poi avevo ... anche dei figli piccoli” (Angelo, 55, funzionario FILCAMS)

Angelo è un funzionario della FILCAMS con un'esperienza trentennale nel sindacato. Sposato con due figli, dice di essere uno dei pochi tra i suoi colleghi a non aver divorziato a causa dell'impegno nel sindacato.

La sua scelta è stata da subito quella di coinvolgere la moglie nella decisione di entrare nell'organizzazione, avendo all'epoca dei bambini ancora piccoli, motivo per cui più avanti ha rinunciato a proposte che lo avrebbero visto impegnato a livello nazionale.

“è chiaro che se vai a fare ... a svolgere un ruolo di tipo nazionale vuol dire in quel caso lì cambiare vita ... è su questo la riflessione è stata duplice, qualche opportunità mi si era anche aperta... non sempre puoi dire sì ... perché a quel punto devi fare una scelta ... se già in questa condizione ho ... dedicato poco tempo ai figli, nell'altra condizione voleva dire... aldilà della moglie insomma ... voleva dire i figli vederli al ... al venerdì e rivederli magari la settimana dopo” (Angelo, 55, funzionario FILCAMS)

Così come per Michele negli estratti precedenti, anche nell'intervista a Angelo si legge la tensione nello sforzo di raggiungere un equilibrio tra l'impegno nel sindacato e quello negli affetti e nella famiglia. All'organizzazione non si può “dire sempre di sì”, pena la perdita del contatto, dell'intimità con i figli.

Rimane il rimpianto di non aver dedicato loro abbastanza tempo, scelta che - si può leggere tra le righe - sta scontando, ma che risolve con una battuta amara, tra le risate di entrambi.

“Il rimpianto che ho è nei confronti dei figli... mi ha portato via parecchio tempo ... che non ho ... dedicato a loro questo sì, però sicuramente è un mestiere che mi ha dato molto dal punto di vista delle conoscenze, ho dato tanto, io non recrimino niente [...] se faccio questo ho cercato di conciliare le cose, pur privandomi di qualcosa ... coi figli sicuramente è una cosa ... è un rapporto che sconto adesso coi figli un po' più grandi perché capisco quello che è mancato ... l'ho fatto per la libertà potrò dire questo un domani” (Angelo, 55, funzionario FILCAMS)

Come conseguenza di questo *workaholism*, superlavoro, ci possono essere problemi legati alla salute e alla vita di relazione, come i sensi di colpa di Angelo dovuti alla percezione

di non dedicare il tempo sufficiente alla famiglia, o a sé, agli interessi personali (Cockburn, 1991; Rooks, 2002).

Queste storie ci parlano di tensioni e ambivalenze tra i ruoli di padre, marito e sindacalista. Angelo rinuncia all'offerta di una responsabilità nazionale, di fatto determinando uno stop alla sua carriera, ma nonostante il sacrificio l'impegno è ancora tale da tenerlo lontano dai figli, da far "mancare" qualcosa nel rapporto con loro.

La bilancia sembra quindi pendere ancora dalla parte del coinvolgimento nel sindacato. Ranson (2001) definisce *conformismo qualificato* l'ambivalenza e l'ambiguità tra famiglia e organizzazione. La famiglia ha certamente un ruolo più significativo in questi racconti che in quelli di Massimiliano, che abbiamo definito il padre conformista, tuttavia l'impegno nel sindacato è un elemento centrale nell'esistenza di questi uomini.

Anche se troviamo espresso disagio o rimpianto per la difficoltà di conciliare desideri ed esigenze che vanno in direzioni opposte e per gli sforzi per risolvere questo strappo, quello che è taciuto in questi passaggi è una messa in discussione della organizzazione sindacale in quanto tale e delle sue pratiche di gestione del tempo (Biadene e Piazza, 1994), una mancata condivisione dei desideri di paternità che, divenendo pubblici, potrebbero rompere la solitudine che a volte circonda coloro che si vivono come differenti da un modello di maschilità oppressivo (Ciccone, 2005; 2009) e che possono attuare scelte radicali o alternative come quelle di usufruire dei congedi parentali⁵⁷.

Una trama simile a quella di Angelo si ritrova nel racconto di Mauro, che molto giovane rinuncia ad un incarico di responsabilità regionale che lo avrebbe tenuto lontano dalla famiglia dal lunedì al venerdì.

“A ventisette anni m'è stato offerto di andare a fare il segretario aggiunto, a quei tempi si chiamava aggiunto, una specie di vice segretario generale a livello regionale in *** dei chimici ... l'ho rifiutato perché m'ero appena sposato, forse m'era già nato il figlio ... di pochi mesi ... avrebbe voluto dire stare fuori casa dal lunedì al ... venerdì, era una scelta pesante e non me la sono sentita” (Mauro, 57, segreteria FP)

In questo caso tuttavia la scelta non si è rivelata definitiva, perché negli anni successivi si

⁵⁷ Mi è stato riferito recentemente da una delle persone che ho intervistato, con cui ragionavo di paternità nel sindacato, che qualche anno prima un dirigente della Camera del Lavoro aveva chiesto di usufruire di un congedo di paternità per qualche mese. In quel caso la moglie aveva una professione prestigiosa e guadagnava più di lui; una possibile storia di marito *sostenitore* (Zajzyck, 2007) che non ho purtroppo avuto l'occasione di ascoltare dalla persona interessata.

è trasferito in un'altra regione, ha divorziato e intrapreso una lunga carriera sindacale. Se la maternità, come abbiamo visto, costituisce un elemento di rottura per le donne, e può determinare la scelta di abbandonare l'attività sindacale, per l'impossibilità di gestire il triplo lavoro di madre e moglie di lavoratrice e di sindacalista (Franzway, 2000), o di non avere dei figli (Heery e Kelly, 1989), in alcune di queste storie leggiamo come anche l'esperienza della paternità possa determinare e modellare le scelte lavorative degli uomini che la vivono, rompendo lo stereotipo della "piena disponibilità".

“Sarà che provengo da una famiglia di commercianti che hanno avuto poco tempo da dedicare al figlio ... una delle promesse che mi ero fatto da giovane era quella di trovare un lavoro che non mi impegnasse troppo ... che mi non allontanasse troppo dalla famiglia ... che non mi impegnasse troppo? ... comunque sono impegnato ... che non mi allontanasse troppo dalla famiglia! Ho la mia bella famigliola, non siamo sposati, conviviamo, ci conosciamo da tot anni ... più o meno andiamo d'amore e d'accordo e adesso abbiamo tre figli ... il terzo non era in programma però è capitato [...] a volte capita e ce lo stiamo gestendo” (Massimo, 45, funzionario FILCAMS)

Massimo racconta di aver disegnato la sua carriera in funzione della scelta di stare vicino alla famiglia e di poter dedicare parte del suo tempo libero anche ad attività di volontariato, di cui mi parla a lungo nel corso dell'intervista. Ha tre figli, l'ultima molto piccola, e nessun desiderio o ambizione di altre responsabilità nel sindacato.

Questa è una storia dove possiamo leggere una certa sfida all'ordine del sindacato, dove l'impegno nella militanza non determina necessariamente, almeno nella percezione di chi parla, una rinuncia nel privato; al contrario, le scelte di Massimo sembrano modellarsi sulla sua famiglia che si è andata allargando, se come dice “puoi sempre lavorare magari alle undici di sera dopo aver messo a letto i figli”.

Nei racconti di Angelo, Mauro e in misura maggiore di Massimo, la dimensione della cura sembra entrare nella definizione della loro maschilità al punto da dirigere, in modo temporaneo o definitivo, le loro scelte nei confronti dell'organizzazione sindacale (Brandth e Kvande, 1998). Siamo di fronte a progetti di maschilità che comprendono “un certo numero di momenti in cui si fanno scelte di impegno diverse, si adottano altre strategie” (Connell, 2009:102, *trad. mia*).

I sindacalisti che ho intervistato non sono quindi uomini ad una dimensione, ma uomini che operano delle scelte per conciliare l'impegno nei confronti della loro organizzazione

(il bravo sindacalista) e del loro privato (il bravo marito e/o il bravo padre) performando di volta in volta possibilità diverse e non sempre egemoniche.

Termini come coinvolgimento e partecipazione suggeriscono che alla tradizionale paternità centrata sul *breadwinning* si sta lentamente sostituendo una modalità di relazione tra padri e figli/e più attiva ed emotiva (Zajczyk e Ruspini, 2009), nonostante non venga meno la centralità del ruolo di colui che provvede ai bisogni materiali della famiglia (Dermott, 2005).

Possiamo tuttavia dubitare come Brandth e Kvande (1998) che si tratti più di una estensione della maschilità egemone che di una versione alternativa, subordinata, di maschilità: uomini che godono dei benefici di una organizzazione patriarcale della famiglia tanto quanto della dimensione pubblica, pur non performando una versione dominante della loro maschilità, possono infatti essere definiti complici (Connell e Messerschmidt, 2005). Complici o non egemoniche, queste esperienze non trovano ancora un linguaggio pubblico, socialmente condiviso nell'organizzazione e rimangono cambiamenti "nascosti" (Zajczyk e Ruspini, 2008).

"In questo momento non avendo la famiglia tutto, cioè non tutto, tanto lo do al sindacato, forse molto di più di quello che farebbe un collega con la famiglia perché ... è oggettivo che se hai una moglie e dei figli devi anche curare ... badare a loro ... io non avendo moglie non avendo figli non avendo neanche la fidanzata in questo momento sto dedicando tanto a[l sindacato] (Roberto, 39, funzionario FILCAMS)

"Adesso dedico un po' meno tempo anche per problemi personali alla ... rispetto a quattro anni fa però non so ... come sarebbe se avessi dei figli una famiglia nel senso ... nel vero senso della parola se questa potrebbe ... senz'altro penso che mi influirebbe (Sergio, 35, delegato FILCAMS).

"Il mio collega ha due figli, ha le sue aziendine piccoline vicino a casa, fa le sue robettine, ha il tempo di stare coi figli ... per carità ci sono i giorni che si fa le assemblee la notte quindi non li vede, ci sono i giorni in cui arriva casa alle nove e li vede poco, sta nelle cose ... però comunque è riuscito a crearsi i suoi spazi ... chiunque qua dentro si può creare la propria il proprio tempo il proprio spazio" (Pablo, funzionario FIOM, 29)

Una complicità che si ritrova anche in queste riflessioni sulla necessità di conciliare, un domani, la professione con la dimensione privata, familiare; se da una parte emerge la consapevolezza dell'inevitabilità di scegliere tra l'impegno familiare e quello sindacale, manca dall'altra una critica all'organizzazione e al modello di maschilità dominante, senza la quale è difficile che si inneschino processi di trasformazione (Ciccone, 2009).

Secondo Pablo, giovanissimo funzionario dei metalmeccanici, che al tempo dell'intervista non aveva una relazione né figli/e, l'impegno sindacale non implica necessariamente una rinuncia alla propria presenza in famiglia, ma è possibile trovare un equilibrio tra le due dimensioni, tenendo tuttavia presente che fare le assemblee di notte "sta nelle cose". L'ordine simbolico non è quindi messo in discussione, e come per le donne, ancora una volta la soluzione è privata, legata alla capacità del singolo di barcamenarsi tra i suoi impegni.

6.3. Tempo per sé in un'organizzazione totalizzante

Un ultimo aspetto della dialettica privato/politico che voglio prendere in considerazione è quello del tempo per sé, inteso come *leisure*, opportunità di fare qualcosa, e non semplicemente tempo libero dal lavoro.

Nelle storie delle persone che ho intervistato, il tempo libero è raccontato come l'ultimo baluardo per difendersi dalla tirannia di un'organizzazione fagocitante, totalizzante (Gershuny, 2000).

“Questo lavoro mi piace, lo faccio con passione quindi non è che non ho una vita privata ci mancherebbe ... ho i miei hobby, la mia vita privata ... a volte faccio fatica, però diciamo che me lo metto come appuntamento, come fosse un appuntamento di lavoro, se voglio staccare a quell'ora per dire, voglio essere a casa ad un orario decente, alle sei alle sette quel giorno lì mi segno che devo staccare un po' prima, poi alle volte non ci riesco lo stesso però ... i miei hobby li ho, li coltivo da quando andavo al lavoro, non li ho voluti perdere perché senno davvero poi scleri se non hai ... qualcosa che ti stacca, scoppi [...] almeno quelli voglio tenerli [...] cavolo si almeno quelli ... è l'unica valvola di sfogo che si ha ... bisogna tenerla stretta”
(Giuseppe, 45, funzionario FIOM)

In questo estratto il fatto di fare il sindacalista con passione, retorica che ho analizzato nei paragrafi precedenti, non impedisce di avere una vita personale e degli *hobby*, che sono l'unica valvola di sfogo e quindi vanno assolutamente mantenuti.

La strategia adottata da questo funzionario è di prendere un appuntamento con se stesso, segnare sull'agenda il suo impegno come se fosse un appuntamento di lavoro, indice di una disciplina fortissima che deve attuare su di sé per non “scoppiare”, “sclerare”.

“Io vado a correre tre volte alla settimana, due volte alla settimana, e la domenica, quelle sono sacre, salvo la trasferta a Roma devo trovare il modo di andare a correre sennò mi innervosisco, ed è peggio per tutti gli altri, è bene farmi correre tre volte alla settimana, il tempo te lo ritagli però poi ti rendi conto che ... se non stai attento il sindacato ti ingloba perché non c'è soltanto ... l'attività giornaliera della trattativa, ci sono anche tutte le iniziative serali che ... il sindacato offre, l'incontro con questo quello quell'altro ... nelle settimane passate l'incontro con ... i candidati alle europee piuttosto che ... e quindi capisci che non finisce mai, devi anche tu trovarti un limite oltre il quale non andare ... sennò il sindacato è totalizzante” (Roberto, 39, funzionario FILCAMS)

Questo giovane funzionario racconta di dover andare a correre almeno due volte la settimana, un impegno sacro, uno sfogo senza il quale sarebbe “nervoso”.

In questo estratto spiega il rischio di farsi inglobare dal sindacato, che oltre all'attività quotidiana (trattative, assemblee, incontri con gli/le iscritti/e) prevede anche una serie di iniziative serali di natura politica o culturale, a cui è caldamente raccomandato partecipare.

Io stessa, nei mesi di osservazione, sono stata invitata e ho partecipato a diverse di queste iniziative: dibattiti, presentazione di libri, feste etc., che assolvono il ruolo di disciplinamento del tempo libero, di rafforzamento dell'appartenenza e dell'identità dell'organizzazione (Zan, 1992).

“Sono molto stanco! Oggi per esempio sono terribilmente stanco però non mi pesa ... uno si difende come può sai io vado al *** e faccio una passeggiata! L'anno scorso quando c'era questa vicenda della ***, due notti e un giorno senza dormire perché avevamo occupato l'azienda, stavo sempre insieme a loro ... o dormicchiavo su una sedia ma niente di che! Mi ricordo che a un certo punto ho detto “Basta! Adesso mi prendo un paio d'ore per me stesso!” sono andato in Corso *** a fare una

passaggiata, ho detto “Adesso mi compro qualche cosa che fa bene alla salute!” e sono andato in questo negozio [...] eh ho preso un paio di blue jeans ... centoquaranta euro! Un suicidio! Per giunta non mi sono accorto che sono questi qua con la vita bassa che non posso mettere, ma ero tanto contento di avere fatto questa cosa che non ti dico guarda! Ero felice!” (Luigi, 57, segreteria FP)

“Io se posso, invece di mangiare, altri decidono giustamente di andare a mangiare, io se posso preferisco non mangiare, preferisco andare a farmi un’ora di palestra, a fare le cose che mi liberano un po’ la mente, il movimento aiuta il corpo, perché la cosa più stressante è quella di avere sempre la mente, occupata, lo è sempre stata ma credo soprattutto in questo momento, è occupata alla ricerca di trovare una soluzione per tutta una serie di problemi che ci sono, e quindi non c’è un momento in cui uno può rilassarsi, poi io ci provo! Quando arrivo il sabato e la domenica, il sabato è difficile devo dire che molti sabati sono impegnati da iniziative che ti chiedono di fare, a cui ti invitano, più che altro è la domenica, io c’ho la domenica che per me è una giornata in cui potrebbe succedere non so che cosa, nel senso che io mi annullo” (Rosa, 58, segreteria generale FIOM)

Questi racconti di micro pratiche di resistenza quotidiana, lo shopping e la palestra in pausa pranzo, sono stati accompagnati da molte risate di chi raccontava: rappresentano infatti due fughe, piccoli rovesciamenti dell’identità genere: una donna che “si sfoga” facendo fatica in palestra e saltando la pausa pranzo, e l’uomo che scappa al centro commerciale a comprare un paio di jeans.

Un uomo e una donna che sono alla guida delle rispettive categorie, FP e FIOM, cui è richiesta una presenza in termini di tempo maggiore, spesso anche il sabato, o le notti. L’impegno e la responsabilità sono tali che la mente è sempre occupata a cercare soluzioni per i problemi.

Per Rosa, la domenica è l’unica giornata in cui può staccare, si “annulla”: un momento sacro, da salvaguardare per bilanciare la disponibilità totalizzante chiesta ai/lle militanti/e. La militanza nella CGIL è raccontata da chi la pratica con coloriture che richiamano la cultura del Partito Comunista Italiano e i suoi principi di mobilitazione permanente, dell’“iperattivismo, lo spirito di sacrificio, l’emulazione, l’anti-individualismo, l’attaccamento” al sindacato (Bellassai, 2000:50).

L'ideale della militanza a tempo pieno tuttavia s'incrina, lascia degli spazi di resistenza, da dedicare a sé, al proprio benessere individuale, ad attività ludiche, anche frivole, come la palestra e lo shopping.

Riepilogo

In questo capitolo ho presentato le narrazioni di uomini e donne che raccontano come organizzano la propria giornata, e vivono il difficile equilibrio tra gli impegni di militanza e quelli della vita privata.

La CGIL è un'organizzazione che disciplina il privato delle persone, determinando tempi e spazi da dedicare alla vita di relazione, alla famiglia, al partner o agli amici. Per molti/e è un mestiere totalizzante, lascia poco tempo libero, ma “per passione” si accettano le complicazioni che comporta nella gestione della vita privata. Tuttavia, in questo capitolo abbiamo visto che passione e tempo sono due retoriche che è possibile decostruire, proponendo e agendo forme di organizzazione alternative a quella data.

In queste pagine ho dedicato ampio spazio alle storie di conciliazione tra privato e politico e alle storie legate alla maternità e alla paternità, due esperienze che possono determinare in diversa misura delle rotture, delle pause nelle storie di militanza.

Le donne raccontano la loro maternità come una cesura, una sospensione del tempo dedicato all'organizzazione, e come fatica quotidiana solitaria per tenere insieme il desiderio di essere una “buona” madre e una “buona” sindacalista. Per alcune, la soluzione è quella di non avere un/a secondo/a figlio/a, o di non averne affatto.

Le donne che non ne hanno avuti o i colleghi maschi che parlano delle maternità delle loro collaboratrici raccontano invece un'organizzazione benevolente, dove è più facile essere madre, perpetuando la maternità come fatto estraneo, altro, le cui conseguenze ricadono sempre e solo sulle donne e che deve arrecare meno danno possibile all'organizzazione, non interrompendone il funzionamento.

Nelle storie degli uomini che ho incontrato sono emerse alcune forme embrionali di maschilità alternative al modello egemone, altri modi di raccontarsi come uomini nel sindacato: dando enfasi al proprio ruolo di padre o partner, valorizzano il tempo per sé, criticando della retorica sindacale sui tempi.

In alcune delle storie che ho presentato emerge l'ambivalenza degli uomini di fronte alle molteplici dimensioni in cui sono coinvolti: la relazione con la partner, la genitorialità, il lavoro sindacale; se sono presenti, ancora, alcuni *pattern* conformi alla maschilità

egemone tradizionale (il “sindacalista coi baffi”), nei racconti legati alla paternità emergono altre modalità di vivere questa esperienza, in un continuum tra tradizione e trasformazione (Zajczyk e Ruspini, 2008).

Ho definito questi progetti di maschilità ancora ambivalenti: uomini che si collocano in una posizione critica nei confronti della paternità distante, ma allo stesso tempo sono fortemente coinvolti nella organizzazione (Brandth e Kvande, 1998); uomini che esprimono disagio nei confronti dell’organizzazione poco conciliante, che chiede dedizione totale al costo di sacrificare gli affetti e la dimensione privata, ma rimane una protesta individuale, non socializzata.

In conclusione, nell’analisi delle storie che ho raccolto emerge come la dimensione della responsabilità genitoriale sia un aspetto centrale e controverso nella vita di questi sindacalisti, e per alcuni di loro comporta delle scelte che cambiano la direzione delle loro carriere.

Manca tuttavia ancora un passaggio: una critica all’organizzazione e la possibilità di costruire *alleanze* con le donne e in generale con chi desidera vivere pienamente la dimensione del privato e non sacrificare tutto al sindacato.

CONCLUSIONI

L'obiettivo del mio lavoro era di collocarsi all'interno del dibattito degli studi organizzativi, con l'intento di analizzare le pratiche di costruzione del genere di identità maschili e femminili all'interno di una organizzazione sindacale. Per fare ciò ho raccolto le narrazioni di militanza di uomini e donne che hanno scelto di aderire alla CGIL.

Tra i motivi che mi hanno portato a fare di quest'organizzazione l'oggetto della mia ricerca vi è un'esperienza personale di militanza che risale a qualche anno addietro. I mesi in cui ho condiviso la quotidianità della vita di una Camera del Lavoro e sollecitato le storie di alcuni tra i suoi membri, nel tentativo di comprendere la costruzione simbolica e materiale della maschilità e della femminilità in quest'organizzazione, sono stati quindi anche un intenso esercizio di riflessività sulla mia esperienza di giovane donna nella CGIL. Per questa ragione ho scelto di qualificare la mia presenza nel testo, esplicitare la tradizione teorica a cui sono legata e gli interessi e i valori che mi portano a dare una certa lettura dell'organizzazione (Cardano, 2001).

In conclusione del percorso di ricerca che ho ricostruito e raccontato in queste pagine, presento alcune considerazioni di ordine teorico e metodologico e riprendo i risultati emersi dal lavoro di analisi.

In primis, alcune considerazioni di ordine teorico. La mia ricerca ha preso spunto dalla posizione teorica declinata nella *women and unions literature*, ed esperita personalmente, per cui il sindacato è una organizzazione che ri/produce un ordine simbolico di genere in cui il femminile è discriminato e subordinato al potere maschile.

Nella rassegna iniziale della letteratura ho rilevato come la maggior parte dei lavori che rientrano nella categoria della *women and union literature* non abbiano indagato il genere, ma abbiano invece concentrato la loro attenzione quasi esclusivamente sulle “donne” considerate un gruppo omogeneo e portatore d’interessi comuni, ignorando quasi del tutto le forme di maschilità presenti nell’organizzazione.

Ho posto l’accento sul pericolo di un approccio di questo tipo, che riproduce il pregiudizio di molta letteratura *mainstream* per cui sono solo le donne ad avere un genere, che diventa un attributo, una categoria della biologia e non una costruzione di tipo sociale.

In questo lavoro mi sono proposta quindi di superare la *women’s standpoint* e di includere nello studio della costruzione dell’identità di genere anche il concetto di maschilità, adottando una definizione di genere inteso come dimensione relazionale e interattiva in cui maschile e femminile si costruiscono e posizionano reciprocamente. Pensare in termini di genere mi ha permesso di superare la visione di dicotomica e gerarchizzante di un maschile che è l’Uno e un femminile che è l’Altro, e leggere la relazione di genere come interdipendenza e ambiguità (Gherardi, 1995).

Ho passato quindi in rassegna le direzioni che il dibattito sul genere e le organizzazioni sindacali ha preso negli ultimi trent’anni, quando l’approccio dei *gender studies* ha cominciato ad affermarsi e a contaminare la sociologia dell’organizzazione e delle relazioni industriali (Acker, 1990; Briskin, 1993) e ho definito il frame teorico ed epistemologico in cui questo studio vuole inserirsi: l’approccio post-strutturalista ed in particolare l’epistemologia della *positionality*, in cui il genere è definito come la costruzione del maschile e del femminile attraverso pratiche discorsive e materiali e processi relazionali in cui i significati di genere sono progressivamente e dinamicamente performati, negoziati, istituzionalizzati (Gherardi, 2003).

Per formulare le mie domande di ricerca e identificare le categorie d’analisi, un contributo importante è venuto dai lavori della sociologa Raewyn Connell, per due ordini di motivi. Il primo, più generale, riguarda la sua definizione di maschilità e femminilità come progetti, processi di configurazione di pratiche che risentono dei rapporti di potere (la subordinazione delle donne e il predominio degli uomini nella struttura patriarcale), dei rapporti di produzione (caratterizzati dalla divisione del lavoro in base al genere, con le sue conseguenze economiche) e della *cathexis* (l’elaborazione e realizzazione dei desideri) (Connell *et al.*, 1985).

Il secondo, più specificatamente legato all'oggetto della mia ricerca, è la sua definizione delle organizzazioni sindacali come istituzionalizzazione della maschilità *operaia*, organizzata sull'attività lavorativa, la capacità salariale personale, le abilità meccaniche, il patriarcato domestico e la solidarietà combattiva tra gli operai (Connell, 1995).

Questa maschilità si è affermata nel sindacato come maschilità egemone, una "configurazione della prassi di genere che incarna la risposta, in quel dato momento accettata, al problema della legittimità del patriarcato, e che garantisce la posizione dominante degli uomini e la subordinazione delle donne" (Connell, 1995; pag. 68, *trad. it.*)

Il concetto di maschilità egemone ci consente di mettere a fuoco che nel sindacato esiste un idealtipo di sindacalista, maschile ma di fatto invisibile e universale, che discrimina le donne e altri gruppi minoritari (Briskin, 1993, 1999; Colgan e Ledwith, 2002). Il concetto di maschilità egemone, che nell'elaborazione di Connell risente della definizione gramsciana di egemonia (Gramsci, 1975), prevede tuttavia che vi siano altre forme di maschilità che possono essere osteggiate, nascoste, al pari delle dimensioni della femminilità, come nel caso di tutti coloro che per qualche motivo (età, orientamento sessuale, disabilità) sono esclusi dal modello del *male breadwinner* (Connell, 1995).

Nel mio lavoro ho cercato di mettere in ulteriore evidenza che ignorare le dimensioni della maschilità significa non problematizzare e comprendere fino in fondo i rapporti di potere che regolano le pratiche dell'agire sindacale: quello che mi sono proposta di fare è stato quindi di analizzare la CGIL comprendendo le forme di femminilità e di maschilità frutto di negoziazione e interdipendenza quotidiane, praticate e ri/prodotte nei discorsi organizzativi e incarnate nelle relazioni di potere.

Assumere una definizione di genere come costrutto relazionale ha avuto nel mio lavoro delle implicazioni anche di ordine metodologico. Ho ritenuto, infatti, di lavorare sulle narrazioni individuali per due ordini motivi: il primo, perché considero l'analisi narrativa una metodologia privilegiata quando si vuole studiare la costruzione dell'identità di genere maschile e femminile; il secondo perché è uno strumento ad oggi scarsamente utilizzato nella tradizione di studi sulla organizzazione sindacale in Italia e il mio lavoro intendeva colmare questo tipo di vuoto.

Nello studio delle organizzazioni di massa come il sindacato non sono mai state (o lo sono state raramente) considerate le esperienze, le storie dei singoli e delle loro scelte, se non con il fine di raccontare, con intenti celebrativi, le storie dei/le loro leader le cui

gesta e vicende hanno un ruolo fondamentale nella socializzazione alla cultura organizzativa: il sindacato è, infatti, un sistema collettivo di narrazioni dove performare delle storie ha un ruolo fondamentale nella costruzione di senso degli attori organizzativi. Recentemente alcuni lavori hanno indagato in un'ottica sociologica l'organizzazione sindacale utilizzando strumenti come questionari o interviste strutturate (Cerri e Soli, 2009), che sono certamente utili per molte finalità, ma che permettano a mio avviso di indagare solo parzialmente le dimensioni cognitive ed emotive della costruzione soggettiva della realtà e dell'identità individuale (Jedlowski, 2000).

In questo contributo ho invece cercato di fare mia la posizione di alcuni/e storici/che (Ganapini, 1990; Righi, 1999) secondo cui per comprendere a fondo le dinamiche dell'organizzazione è necessario scendere in ambiti solitamente celati dalla storiografia ufficiale, come quelli personali e culturali: studiare un'organizzazione attraverso le narrazioni dei suoi attori ci porta infatti nel campo del soggettivo, dell'emotivo, del simbolico (Gabriel, 2000).

Ho deciso inoltre di lavorare sulle narrazioni perché, come insegnano gli approcci postmoderni e anche la metodologia femminista, sono uno dei modi privilegiati di ascoltare le voci silenziose e devianti la norma stabilita dall'egemonia materiale e culturale. Il mio specifico interesse di ricerca mi ha spinto ad adottare uno strumento qualitativo che mi ha permesso di indagare quegli aspetti della soggettività che sono altrimenti sovrastati dalla grande narrazione dell'organizzazione sindacale.

Ho avvicinato quindi l'organizzazione come una storia che potevo leggere e decostruire (Czarniawska, 1997a; 1997b). Dapprima ho analizzato e decostruito le narrazioni ufficiali e burocratiche prodotte dall'organizzazione, come lo Statuto e alcuni documenti programmatici, evidenziando una tensione tra strategie d'inclusione e di promozione della presenza delle donne e altri soggetti minoritari, come i/le giovani, soprattutto negli organismi dirigenti, e posizioni che sostengono ancora la necessità di definire politiche di competenza femminile e spazi di elaborazione separati.

In seguito ho invece presentato le narrazioni individuali, incarnate nei corpi e nelle pratiche di chi vive e attraversa quotidianamente l'organizzazione. Il mio interesse era di comprendere e rappresentare "l'esperienza intersoggettiva del genere" (Gherardi e Poggio, 2003:3) degli uomini e delle donne che scelgono la militanza nella CGIL. Le storie mi hanno permesso quindi di analizzare le pratiche di costruzione delle identità di genere di uomini e donne, aprendo uno squarcio sulle modalità alternative a quelle culturalmente egemoniche di essere donne e uomini nell'organizzazione.

Scopo della mia ricerca era infatti quello di analizzare come il genere venga narrato, performato, costruito dagli individui, donne e uomini, che quotidianamente si dedicano all'attività sindacale, impegnati in diverse funzioni, responsabilità e categorie. Le donne e gli uomini che ho intervistato sono delegati/e e funzionari/e di tre Federazioni di categoria della CGIL: la FIOM (Federazione Impiegati Operai Metallurgici), la FP (Funzione Pubblica) e la FILCAMS (Federazione Italiana Commercio, Alberghi, Mense e Servizi) di una provincia del Nord Italia.

La scelta di un approccio narrativo chiama anche in causa il mio ruolo attivo di ricercatrice e le scelte che ho operato per ri/costruire il materiale di ricerca che ho presentato. Chiedere a qualcuno di raccontarci la sua storia è esporsi esplicitamente a una relazione, generare una interazione sociale (Jedlowski, 2000; Cardano, 2011).

Nell'interazione con chi mi stava davanti, con parole e silenzi, ho partecipato in modo attivo alla costruzione della narrazione (Gabriel, 1998). Facendo ricerca, sia nei momenti piacevoli che in quelli sgradevoli, ho contribuito alla rielaborazione del contesto in cui mi muovevo, con le persone che ho incontrato, che mi hanno raccontato la loro storia e a cui in qualche modo ho raccontato la mia.

L'analisi delle interviste è a sua volta una narrazione. Questo lavoro è quindi la mia narrazione della costruzione dell'identità di genere maschile e femminile nell'organizzazione sindacale, una delle molte possibili, "né migliore, né peggiore di altre" (Bruni, 2003:119).

In conclusione, vorrei presentare i contributi che ritengo la mia ricerca possa portare al dibattito sull'analisi di genere del sindacato e alcune riflessioni sull'organizzazione sindacale che è stata oggetto del mio studio.

Nelle storie di militanza ho incontrato delle narrazioni colorate da un sentimento di nostalgia per l'epoca del sindacalismo cosiddetto industriale, per l'attività sindacale che si declinava nella fabbrica, per una dimensione collettiva, solidaristica dell'agire; nostalgia incarnata nella figura idealtipica dell'eroe di quella che ho definito un'epica: il delegato di fabbrica, l'operaio sindacalizzato.

Accanto alla nostalgia per la *fabbrica*, luogo mitologico dove si forma il "vero" sindacalista (ovvero la maschilità egemone), ho rilevato lo spaesamento di chi non possiede strumenti per comprendere e rappresentare la molteplicità delle soggettività lavorative che incontra quotidianamente in un mercato del lavoro dinamico, frammentato e in continua evoluzione.

Molte delle narrazioni che ho raccolto sono segnate da una cesura tra un “prima” e un “dopo”. Una delle argomentazioni portate a sostegno della tesi della debolezza del sindacato nell’attuale panorama delle relazioni industriali è l’individualismo: lavoratori e lavoratrici non s’iscrivono più al sindacato perché individualisti/e e opportunisti/e, disposti/e ad iscriversi solo nel momento in cui si manifesta un bisogno concreto, reale, non (più) per motivazioni di tipo ideale.

La retorica fatalista dell’individualismo è propria di una narrazione del sindacato generale che trascende differenze e contraddizioni interne, in nome di un’ideologia della solidarietà egualitaria e universale: solidarietà che però rappresenta e tutela prevalentemente interessi, visioni e aspettative dei lavoratori manuali dell’industria, principalmente di sesso maschile (Accornero, 1992).

Dagli stessi racconti emerge tuttavia come la forza lavoro sia sempre meno industriale, e aggiungo sempre più femminile, rendendo inutilizzabile la narrazione dell’industrialismo operaio e lavorista che era la base culturale dell’organizzazione (Regalia, 2009). L’operaio perde quindi la sua centralità nelle narrazioni che, prive di un/a nuovo/a protagonista, si ripiegano su loro stesse, nella nostalgia di un’epoca d’oro (Braga e Carrieri, 2007).

Accanto alla nostalgia e allo spaesamento emergono tuttavia, seppur timidamente, anche nuove dimensioni e pratiche: la relazione, l’empatia, l’importanza della dimensione emotiva. Per affrontare la complessità del mondo del lavoro, nel cassetto degli attrezzi del/la sindacalista troviamo oggi la capacità di entrare in relazione con le persone, di ascoltare, di rapportarsi quotidianamente ai bisogni non solo lavorativi, ma legati alla sfera privata, alla condizione economica, alla salute.

Il mestiere del/la sindacalista si fa immateriale, le competenze comunicative, relazionali ed emotive tipiche del *postfordismo* occupano il posto che prima era della materialità simbolica della fabbrica.

Lavoratori e lavoratrici sono soggettività portatrici di bisogni sempre più complessi e diversi. Le figure cui si paragonano, a volte con ironia, i sindacalisti sono quelle dell’amico/a, del prete, dell’assistente sociale, figure meno eroiche, ma in continuità con l’immaginario dell’aiutante. Nelle narrazioni di chi si racconta come recettore di speranze, sogni e aspirazioni delle persone, il contatto con l’altro/a è fonte di frustrazione e fatica, ma anche di gratificazione e piacere.

In questo lavoro ho sostenuto come nell’organizzazione convivano due immaginari contrapposti, due universi simbolici riconducibili al maschile la prima (l’epica della

fabbrica e dell'operaio sindacalizzato), al femminile la seconda (lo/a psicologo/a, l'assistente sociale), che si stanno contaminando, via via che il primo perde la sua egemonia e il secondo si rivela il più adatto a contenere e narrare le sfide del mondo del lavoro di oggi. Questo cambiamento, tuttavia, deve essere ancora socializzato e trovare la legittimazione che ancora non ha nella narrazione e nella mitologia organizzativa ufficiale della CGIL.

Entrando nello specifico della principale domanda di ricerca, ovvero quali siano le pratiche discorsive e materiali di costruzione delle identità di genere maschili e femminili, un elemento chiave emerso dalle narrazioni, che conferma quanto già emerso in letteratura, è il *tempo*.

Il tempo disciplina e organizza la quotidianità delle donne e degli uomini che devono adeguarsi o elaborare strategie di resistenza all'ordine simbolico di genere, che prescrive la piena disponibilità e dedizione all'organizzazione, avendo delegato ad altri/e le relazioni e l'affettività che informano la dimensione del privato.

Nelle narrazioni che ho analizzato, il tempo non è una dimensione neutra, ma assume connotati di genere: è, infatti, un tempo maschile, informato dalle caratteristiche richieste al "bravo" sindacalista, *in primis* la resistenza fisica, la forza, la capacità di battere i nemici, i "padroni", dunque una simbologia che rimanda alla fisicità, al corpo maschile.

La retorica che uomini e donne usano per giustificare la scarsa presenza delle donne è (ancora) quella del peso delle responsabilità familiari, dell'asimmetria nella divisione del lavoro domestico e di cura che impedisce alle donne di adeguarsi ai ritmi dell'organizzazione, che prevedono riunioni nel tardo pomeriggio o la sera, frequenti viaggi a Roma, etc.

La CGIL è spesso definita da chi la abita un'organizzazione che riproduce incolpevolmente la matrice maschilista della società. La forte identificazione con il sindacato porta le persone che ho intervistato a formulare giudizi ambivalenti: le difficoltà delle donne di agire pienamente la loro scelta di militanza sono di volta in volta attribuite alla società, alla famiglia, all'organizzazione del lavoro, quasi mai al sindacato.

Riferendomi anche a quanto è stato fatto in altri studi (Gherardi, 1995), nei racconti ho individuato una serie di archetipi di femminilità, pratiche linguistiche e materiali che le donne performano per significare la loro presenza nell'organizzazione.

Gli archetipi sono quelli della donna guerriera, nella madre e nell'ermafrodita, capaci di assumere le caratteristiche maschili, di esaltare quelle femminili e materne o giocare tra i

due generi. Archetipi che informano l'inconscio collettivo dell'organizzazione, assegnando alle donne il ruolo che di volta in volta devono performare per poter riparare la trasgressione della loro presenza.

Oggetto di analisi sono state inoltre le narrazioni che si coagulano attorno alla questione del potere. Trasversalmente al genere e al ruolo, uomini e donne hanno introdotto nella narrazione un importante evento organizzativo, l'introduzione della norma antidiscriminatoria, descritta di volta in volta come giusta, necessaria o ingiusta, un rovesciamento della discriminazione che favorisce le donne e mette all'angolo gli uomini, anche se capaci, perché non portano "la gonna".

Il concetto di merito, così come quello di tempo, è fortemente sessuato nelle narrazioni: le donne raccontano di dover sempre dimostrare di valere più dei compagni maschi, per scacciare il sospetto di ricoprire un ruolo dirigenziale solo in virtù della propria appartenenza al genere femminile.

Queste pratiche sono ancora più evidenti nelle storie di militanza di alcune donne che al momento della ricerca ricoprivano ruoli dirigenziali della Camera del Lavoro, dove vengono utilizzate retoriche di giustificazione e riparazione del sovvertimento dell'ordine gerarchico. Retoriche che ho individuato tuttavia anche nelle storie di alcuni/e sindacalisti/e più giovani.

Nelle narrazioni dei più giovani la questione di genere s'intreccia infatti a quella del rinnovamento generazionale. Negli anni più recenti molti funzionari/e sono entrati a far parte dell'organizzazione sindacale saltando l'esperienza di delegato/a, requisito fondamentale per ambire allo status del/la "vero/a sindacalista", e devono quindi negoziare quotidianamente la loro presenza nella fase d'ingresso e socializzazione alle pratiche organizzative.

Infine, ho analizzato le narrazioni di uomini e donne che raccontano la gestione della propria quotidianità, come bilanciano gli impegni di militanza con quelli della vita privata. Confermando quanto emerso in letteratura, la CGIL è un'organizzazione che disciplina il privato delle persone, determinando tempi e spazi da dedicare alla vita di relazione, alla famiglia, al/la partner. Per molti/e l'attività sindacale è un mestiere totalizzante, che lascia poco tempo libero ma tutto ciò viene accettato in nome della "passione" Fatica, superlavoro, mancanza di tempo per sé sono giustificati dalla retorica del "lavoro non lavoro", della militanza come scelta di vita ideale.

Dall'analisi sono emersi anche alcuni elementi che considero interessanti e originali, legati alle pratiche di resistenza e al disciplinamento dei tempi e degli spazi da parte di

alcuni intervistati, che permettono di decostruire la visione monolitica degli uomini come gruppo compatto di eguali.

Ho riportato infatti diverse narrazioni di critica e distanza dalle liturgie e ritualità organizzative che impongono una organizzazione dei tempi e degli spazi inconciliabile con altri spazi di realizzazione del sé, e che anzi tendono a disciplinare anche il tempo libero. Alcune pratiche organizzative sono raccontate come obsolete, come “sceneggiate” funzionali alla riproduzione dello stereotipo del sindacalista industriale, più che alle reali esigenze di contrattazione e regolazione dei rapporti di lavoro.

La necessità di tempo per sé e per le relazioni emerge in particolare nei racconti della maternità e della paternità. In questo lavoro ho dedicato ampio spazio alle storie legate a questi due eventi, che possono determinare in diversa misura delle rotture e/o delle pause nelle storie di militanza.

Le donne raccontano la loro maternità come una cesura, una sospensione del tempo dedicato all'organizzazione, e come fatica quotidiana solitaria per tenere insieme il desiderio di essere una “buona” madre e una “buona” sindacalista. Le donne che non hanno figli/e e i dirigenti maschi che parlano delle maternità delle loro collaboratrici dipingono invece un'organizzazione benevolente, dove è più facile essere madre rispetto ad altre, perpetuando tuttora la maternità come fatto estraneo rispetto all'organizzazione, le cui conseguenze ricadono sempre e solo sulle donne, che non deve interferire o arrecare danno all'organizzazione.

Nelle storie dei padri che ho incontrato sono apparse delle forme embrionali di maschilità alternative al modello egemone. In alcune delle storie raccolte, emerge, infatti, l'ambivalenza degli uomini di fronte alle molteplici dimensioni in cui sono coinvolti: la relazione con la partner, la genitorialità, il lavoro sindacale.

Un contributo che il mio lavoro porta al dibattito è dunque quello per cui nel sindacato sono possibili, se non già presenti, altre forme di maschilità, altri modi di raccontarsi come uomini nel sindacato: dando enfasi al proprio ruolo di padre o partner, valorizzano il tempo per sé, criticando la retorica sindacale sui tempi, in un *continuum* tra tradizione e trasformazione (Zajczyk e Ruspini, 2008).

Ho definito tuttavia questi progetti di maschilità come ambivalenti: di uomini che si collocano in una posizione critica nei confronti del modello di paternità distante, ma allo stesso tempo sono fortemente coinvolti nell'organizzazione (Brandth e Kvande 1998).

Nel mio lavoro emerge quindi come la responsabilità genitoriale sia un aspetto centrale e controverso nella vita di uomini e donne che militano nell'organizzazione sindacale, che

per alcuni di loro comporta delle scelte che cambiano (momentaneamente o definitivamente) la direzione delle loro carriere.

Vorrei tuttavia considerare come queste pratiche discorsive e materiali alternative alla maschilità egemone rimangano fatti privati, non si coagulino (ancora) in una narrazione comune di critica al disciplinamento organizzativo, e nella possibilità di costruire alleanze con tutti i soggetti che desiderano vivere pienamente la dimensione del privato e non sacrificare quella parte di realizzazione di sé al sindacato.

In chiusura, alcune considerazioni sull'organizzazione che fa da sfondo e informa le narrazioni che ho raccolto. Studiare la CGIL con un approccio di genere mi ha consentito di svelare le pratiche organizzative ancorate all'idealtipo maschile, l'operaio sindacalizzato, e di mettere in luce le nuove pratiche che stanno debolmente, ma inesorabilmente contaminando l'agire e la narrazione organizzative. Usare il genere come categoria di analisi mi ha permesso inoltre di decostruire le retoriche che sostengono parimenti la figura idealtipica del sindacalista e ri/producono le discriminazioni nei confronti delle donne e di tutti coloro che non si riconoscono in questo stereotipo: il tempo, il *commitment*, il potere etc. Infine, la categoria del genere ha fotografato le tensioni verso il cambiamento che attraversano le storie degli uomini e delle donne che abitano l'organizzazione, nella direzione del superamento della visione determinista del sindacato come una organizzazione "maschile" in cui "le donne" sono discriminate.

Vorrei quindi concludere situando le storie che ho raccolto nel dibattito sul cambiamento dell'organizzazione. Nel 1991 la CGIL ha inserito nel suo statuto una norma antidiscriminatoria, la quale prevede che "nessuno dei sessi può essere rappresentato al di sotto del 40 per cento o al di sopra del 60 per cento". Negli stessi anni il sindacato avviava diverse azioni positive, a seguito dell'introduzione della normativa sulle pari opportunità, aventi come finalità la formazione dei quadri sindacali e l'aumento del numero delle donne negli organismi dirigenziali.

Eppure, come emerge dalle interviste analizzate in questo lavoro, sarebbe erroneo pensare che queste pratiche, ancorché importanti, abbiano comportato automaticamente un cambiamento in positivo nella cultura di genere del sindacato. Sono ancora radicati, infatti, pregiudizi e stereotipi nei confronti delle donne, modalità più o meno subdole di discriminazione e disciplinamento, dall'organizzazione degli orari alle battute misogine.

I risultati di questo lavoro mi permettono tuttavia di ampliare la discussione e considerare che queste pratiche determinino vissuti di disagio e sofferenza per tutti/e coloro che non

corrispondono o aderiscono al modello culturale dominante, siano esse donne o uomini: alcuni uomini infatti mettono in atto delle pratiche materiali e linguistiche di resistenza e critica nei confronti della rappresentazione tradizionale del sindacalista “coi baffi che sta fino all’una di notte a fare le trattative”.

Questo ci ricorda che sono possibili interazioni sociali che riproducono le differenze di genere (*doing*), ma anche situazioni che tentano di ridurle (*undoing*) nella direzione dell'eguaglianza tra i generi (Butler, 2004; Deutsch, 2007). Le organizzazioni sono un laboratorio dove il genere si negozia quotidianamente e dove è possibile pensare e praticare un attraversamento dei confini del maschile e del femminile e negare la differenza dicotomica tra l’Uno e l’Altro (Gherardi, 1995). Inoltre, l’incertezza e il mutamento che attraversano il più ampio contesto sociale in questo momento storico possono rendere il terreno fertile a sperimentazioni inedite dell’essere uomo e donna, a contaminazioni e ibridazioni (Ruspini, 2009).

Leggendo i fenomeni organizzativi con questa lente, il concetto su cui è interessante ragionare in prospettiva è quello di diversità, che include dimensioni quali il genere, l’età, l’orientamento sessuale, l’etnia, la dis/abilità, la classe, che già convivono nell’organizzazione sindacale (Colgan e Ledwith, 2000).

I risultati della mia ricerca mi portano a dire che il cambiamento organizzativo non può venire solo da provvedimenti istituzionali (come ad esempio la norma antidiscriminatoria), ma richiede pratiche materiali e linguistiche inclusive, che accolgano la molteplicità delle soggettività e dei bisogni che vengono espressi dal mondo del lavoro. Il rischio, altrimenti, è quello di perpetuare le “riserve” per chi richiede tutela (le donne, ma anche i/le migranti, i/le giovani, i/le omosessuali, i/le disabili), senza mettere in discussione il gruppo dominante e riproducendo l’asimmetria nelle relazioni di potere.

Le opportunità di cambiamento sono molte, a cominciare dalla formazione sui temi del genere e della diversità nella pratica sindacale; una nuova pedagogia di genere che dovrebbe coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione, e non solo, come spesso avviene, le donne. È anzi auspicabile che la CGIL progetti e intraprenda dei percorsi di riflessione sulla *maschilità*, in cui anche agli uomini sia data la possibilità di mettersi in gioco. Potrebbero rivelarsi un inaspettato esercizio di liberazione per tutti/e.

BIBLIOGRAFIA

- Accornero, A. (1992) *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna: Il Mulino.
- Accornero A. (1994) *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, Bologna: Il Mulino.
- Accornero, A. (1997) *Era il secolo del lavoro*, Bologna: Il Mulino.
- Accornero, A. (2000) La «società dei lavori», *Sociologia del lavoro*, 80, pp. 49-56.
- Accornero, A. (2003) Prefazione, in M. Carrieri, *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma: Donzelli.
- Accornero, A. (2011) *Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotta al Cotonificio Valle Susa*, Bologna: Il Mulino.
- Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender & Society*, 4(2), pp. 139–158.
- Acker, J. (2006) Inequality regimes: Gender, class and race in organizations, *Gender & Society*, 20, pp. 441-64.
- Alvesson, M., Billing, Y. D. (1992) Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding, *Organization Studies*, 13(1), pp. 73-103.
- Alvesson M., Billing Y. D. (1997) *Understanding gender and organizations*, London: Sage Publications.
- Ashcraft, K. L., Mumby, D. K. (2004) *Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organization*, Thousand Oaks: Sage.
- Atkinson, R. (1998) *The life story interview*, Thousand Oaks: Sage (trad. it. *L'intervista narrativa*, Milano: Cortina, 2002)
- Balbo L. (1978) La doppia presenza, *Inchiesta*, 32, pp. 3-6.
- Bairstow, S. (2007) “There Isn’t Supposed To Be a Speaker Against!” Investigating Tensions of ‘Safe Space’ and Intra-Group Diversity for Trade Union Lesbian and Gay Organization, *Gender, Work and Organization*, 14(5), pp. 393 – 408.
- Barthes, R. (1964) Eléments de sémiologie, *Communications*, 4, pp. 91-135.
- Beccalli, B. (1986) Le politiche del lavoro femminile in Italia: donne, sindacati e Stato tra il 1974 e il 1984, in AA.VV. *Il futuro del sindacato*, Roma: Ediesse, pp. 241-265.
- Beccalli B. (1999) *Donne in quota: è giusto riservare posti alle donne nel lavoro e nella politica?*, Milano: Feltrinelli.

- Beccalli, B. e Meardi, G. (2002) *From Unintended to Undecided Feminism? Italian Labour's Changing and Singular Ambiguities* in Colgan, F., Ledwith, S., (a cura di) *Gender, Diversity and Trade Unions: International Perspectives*, London: Routledge, pp. 113-31.
- Bellassai, S. (2000) *La morale comunista. Pubblico e privato nella rappresentazione del PCI (1947-1956)*, Roma: Carocci.
- Bellassai, S. (2004) *La mascolinità contemporanea*, Roma: Carocci.
- Bellassai, S., Malatesta, M. (2000) *Genere e mascolinità. Uno sguardo storico*, Roma: Bulzoni.
- Bergamaschi, M. (1997) *Equal Opportunities and Collective Bargaining: Selected Agreements from Italy*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bergamaschi, M. (1999) Equal Opportunities and Collective Bargaining in Italy: The Role of Women, *European Journal of Women's Studies*, 6, pp. 133-148.
- Bergamaschi, M. (2007) *I sindacati della CGIL 1944-1968. Un dizionario*, Milano: Guerini e Associati Editore.
- Biadene S., Piazza M. (1994) Le sindacaliste, in David P., Vicarelli G. (a cura di), *Donne in professioni maschili*, Milano: Franco Angeli, pp. 203-220.
- Biancheri, R. (2003) *Donne nel sindacato. Rappresentanza e pari opportunità*, Roma: Edup.
- Boje, D. M. (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 106-26.
- Boje, D. M. (1995) Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as 'Tamara-land', *Academy of Management Journal*, 38(4), pp. 997-1035.
- Bombelli, M. C. (a cura di) (2003) *Soffitto di vetro e dintorni*, Milano: Etas.
- Borderias, C. (2006) Femminilizzazione del lavoro e postfordismo: suggerimenti per un dibattito, *Quaderno di via Dogana*, 76.
- Borderias, C., Marazzi, C., Bologna, S., Cigarini, L., Nannicini, A. (2006), *Tre donne e due uomini parlano del lavoro che cambia*, Milano: Libreria delle donne.
- Borghi, V. (2000) Complessità versus flessibilità. Appunti per un programma di ricerca sulle trasformazioni del lavoro, *Sociologia del lavoro*, 80, pp. 89-110.
- Bourdieu, P. (1998) *La domination masculine*, Paris: Edition du Seuil, (trad. it. *Il dominio maschile*, Milano: Fertrinelli, 2009).

- Braga, A., Carrieri, M. (2007) *Sindacato e delegati. Alla prova del lavoro che cambia*, Roma: Donzelli Editore.
- Brandth, B., Kvande, E. (1998) Masculinity and child care - The reconstruction of Fathering, *The Sociological Review*, 46 (2), pp. 293-314.
- Brandth, B., Kvande, E. (2002) Reflexive fathers: negotiating parental leave and working life, *Gender, Work & Organization*, 9(2), pp. 186–203.
- Bravo, A. (1998) Resistenza armata, resistenza civile, in L. Derossi (a cura di), *1945: il voto delle donne*, Milano: Franco Angeli, pp. 87-101.
- Bravo A., Buzzone A. M. (1995) *In guerra senz'armi: storie di donne 1940-1945*, Roma-Bari: Laterza.
- Briskin, L. (1993) Union women and separate organizing, in L. Briskin e P. McDermott (a cura di), *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy and Militancy*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 89–108.
- Briskin, L. (1999) Autonomy, diversity and integration: Union women's separate organizing in North America and Western Europe in the context of restructuring and globalization, *Women's Studies International Forum*, 22(5), pp. 43-54.
- Briskin, L. (2006) Victimization and Agency: The Social Construction of Union Women's Leadership, *Industrial Relations Journal*, 37(4), pp. 359-378.
- Briskin, L., McDermott, P. (a cura di) (1993), *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy and Militancy*, Toronto: University of Toronto Press.
- Bruner, J. S. (1986) *Actual Minds, Possible Words*, Cambridge: Harvard University Press, (trad. it. *La mente a più dimensioni*, Bari: Laterza, 2003).
- Bruner, J. S. (1987) Life as Narrative, *Social Research*, 54(1), pp. 11-32.
- Bruner, J.S. (1990) *Acts of Meaning*, Cambridge: Harvard University.
- Bruner, J. S. (1991) The narrative construction of reality, *Critical Inquiry*, 18, pp. 1-21.
- Bruner, J. S. (1996) *The Culture of Education*, Cambridge: Harvard University Press.
- Bruner, J. S. (2001) Self-making and world-making, in J. Brockmeier, D.Carbaugh (a cura di) *Narrative and Identity: Studies in Autobiography, Self and Culture*, Amsterdam: Benjamins, pp. 25-37.
- Bruni, A. (2003) *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Roma: Carocci.
- Bruni, A. (2006) Have You Got a Boyfriend or are You Single?': On the Importance of Being 'Straight' in Organizational Research, *Gender, work and organization*, 13(3), pp. 299-316.

Bruni, A., Gherardi, S. (2001) Omega's story: the heterogeneous engineering of a gendered professional self, in Dent, M. and Whitehead, S. (a cura di) *Managing Professional Identities. Knowledge, Performativity and the New Professional*, London: Routledge.

Bruni, A., Gherardi, S. (2002) En-gendering differences, transgressing the boundaries, coping with the dual presence, in Aaltio-Marjosola, L. and Mills, A. J. (a cura di) *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, London: Blackwell.

Bruni, A., Gherardi, S. e Poggio, B. (2000) *All'ombra della maschilità. Storie di impresa e di genere*, Milano: Guerini.

Bruni, A., Gherardi, S., Poggio, B. (2004) Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic account of Interwined Practices, *Gender, Work and Organization*, 11(4), pp. 406-429.

Bruni, A., Poggio, B. (2004) *Doing and saying gender in organization: a methodological reflection on gender as a social practice*, Ljubljana: Contributo per EGOS Colloquium.

Burgess A. (1997) *Fatherhood Reclaimed: the making of the modern father*, London: Vermilion.

Burke, K. (1945) *A Grammar of Motives*, Berkeley: University of California Press.

Butler, J. (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, London: Routledge.

Butler, J. (1993) *Bodies that Matter*, New York: Routledge.

Butler, J. (2004) *Undoing gender*, New York – London: Routledge, (trad. it. *La disfatta del genere*, Roma: Meltemi, 2006).

Calás, M., Smircich, L. (1992a) Using the 'F' word: feminist theories and the social consequences of organizational research, in Mills, A.J., Tancred, P. (a cura di), *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park, CA: Sage.

Calás, M., Smircich, L. (1992b) Re-writing gender into organizational theorizing: directions from feminist perspectives, in Reed, M., Hughes, M. (a cura di), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, London: Sage.

Calás, M., Smircich, L. (1996) From 'The woman's point of view: feminist approaches to organization studies, in Clegg, S.R., Hardy, C., Nord, W.R. (a cura di) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.

Calás, M., Smircich, L. (2006) From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies, in S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, T. Lawrence (a cura di) *Handbook of Organization Studies* (2nd. edition), Sage: London.

- Calás, M., Smircich, L. (2009) *Feminist Perspectives on Gender in Organizational Research: What Is and Is Yet to Be*, in David Buchanan and Alan Bryman (a cura di), *Handbook of Organizational Research Methods*, London: Sage.
- Caldwell, L. (1983) *Courses for Women: The Example of the 150 hours in Italy*, *Feminist Review*, 14, pp. 71-83.
- Cardano, M. (2003) *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Roma: Carocci.
- Cardano, M. (2011) *La ricerca qualitativa*, Bologna: Il Mulino.
- Carrieri, M. (2003) *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma: Donzelli.
- Carrieri, M., Damiano, C., Ugolini, B. (2005) *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani*, Roma: Ediesse.
- Carrieri, M., Megale, A., Nerozzi P. (2006) *L'Italia dei giovani al lavoro. Sicurezza, tutele e rinnovamento nel sindacato*, Roma: Ediesse.
- Carrigan, T., Connell, R. W., Lee, J. (1985) *Toward a new sociology of masculinity*, *Theory and society*, 14(5), pp. 551-604.
- Cavarero, A. (1997) *Tu che mi guardi, tu che mi racconti. Filosofia della narrazione*, Milano: Feltrinelli.
- Cavarero, A., Restaino, F. (2009) *Le filosofie femministe*, Milano: Bruno Mondadori.
- Cella, G. P. (1987) *Criteri di regolazione nelle relazioni industriali italiane: le istituzioni deboli*, in P. Lange e M. Regini (a cura di) *Stato e regolazione sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Cella, G. P. (2004) *Il sindacato*, Roma – Bari: Laterza.
- Cella, G. P., Treu, T. (2009) *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna: Il Mulino.
- Ceriani, C. (2009) *Parole di donne. Un confronto con l'esperienza femminile*, Roma: Ediesse.
- Cerletti, M. (a cura di) (2008) *unite nella lotta. Donne nelle fotografie dell'archivio del lavoro dall'autunno caldo agli anni ottanta*, Milano: Archivio del Lavoro.
- Cerri, M., Soli, V. (2009) *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Roma: Ediesse.
- CGIL, CISL, UIL Piemonte (1981) *Il sindacato di Eva. L'attività dell'Intercategoriale Donne CGIL – CISL – UIL e dei coordinamenti delle diverse categorie. Documenti 1978 – 1981*, Torino: Centrostampa FLM.

Checchi, D., Perulli, P., Regalia I., Regini, M. Reyneri, E. (2002) *Lavoro e sindacato in Lombardia. Contributi per interpretare il cambiamento*, Milano: IRES Lombardia/Franco Angeli.

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

Chodorow, N. (1978) *The Reproducing of Mothering. Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, (trad. it. *La funzione materna. Psicoanalisi e sociologia del ruolo materno*, Milano: La Tartaruga, 1991).

Ciccone S. (2005), Oltre la misera del maschile. Un percorso di ricerca e liberazione, in E. Ruspini (a cura di) *Donne e uomini che cambiano. Relazioni di genere, identità sessuali e mutamento sociale*, Milano: Guerini, pp. 167-180.

Ciccone, S. (2009), *Essere maschi. Tra potere e libertà*, Torino: Rosenberg&Sellier.

Cigarini, L. (1995) *La politica del desiderio*, Parma: Nuova Pratiche Editrice.

Cobble, D. (a cura di) (1993) *Women and unions: Forging a partnership*. Ithaca, NY: ILR Press.

Cockburn, C. (1983) *Brothers. Male dominance and technological change*, London: Pluton Press.

Cockburn, C. (1984) Trade unions and the radicalizing of socialist feminism, *Feminist Review*, 16, pp. 43–73.

Cockburn, C. (1991) *In the way of women*, London: MacMillan.

Cockburn, C., Beccalli, B. (1984) From Equality to Difference: Women and Trade Unions in Italy, *Feminist Review*, 16, pp. 47-49.

Cohen, T. F. (1993) What Do Fathers Provide? Reconsidering the Economic and Nurturant Dimensions of Men as Parents, in Hood, J. (a cura di) *Men, Work, and family*, Newbury Park, CA: Sage.

Colgan, F., S. Ledwith (1996) Sisters Organizing: Women and Their Trade Unions, in Ledwith, S., Colgan, F. (a cura di), *Women in Organizations—Challenging Gender Politics*, Basingstoke: Macmillan, pp. 152–185.

Colgan, F., Ledwith, S. (2000) Diversity, Identities and Strategies of Women Trade Union Activists, *Gender, Work and Organization*, 7(4), pp. 242–257.

Colgan, F., Ledwith. S. (a cura di) (2002) *Gender, Diversity and Trade Union: International Perspectives*, London: Routledge.

Collinson, D. L., Hearn, J. (1994) Naming men as men: implications for work, organization and management, *Gender, Work & Organization*, 1(1), pp. 2–22.

- Connell, R. W. (1987) *Gender and power: society, the person and sexual politics*, Cambridge: Polity Press.
- Connell, R. W. (1995) *Masculinities*, Cambridge: Polity Press (trad. it. *Maschilità. Identità e trasformazioni del maschio occidentale*, Milano: Feltrinelli, 1996).
- Connell, R. W. (2009) *Gender*, Cambridge: Polity Press.
- Connell, R. W., Messerschmidt, J. W. (2005) Hegemonic masculinity: rethinking the concept, *Gender and society*, 19 (6), pp. 829-859.
- Coser, Lewis A. (1974) *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*, New York: Free Press.
- Cranford, C. J. (2007) "It's Time to Leave Machismo Behind!": Challenging Gender Inequality in an Immigrant Union, *Gender & Society*, 21, pp. 409-438.
- Cristini, C. (2005) Riconoscere e valorizzare le differenze di genere. Il caso della Cgil Friuli Venezia Giulia, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3, pp. 225-235.
- Cunnison, S., Stageman, J. (1995) *Feminising the Unions: Changing the Culture of Masculinity*, Aldershot: Avebury.
- Czarniawska, B. (1997a) *Narrating the Organization*, Chicago: The University of Chicago Press, (trad. it. *Narrare l'organizzazione*, Torino: Edizioni di Comunità, 2000).
- Czarniawska, B. (1997b) *A Narrative Approach to Organization Studies*, London: Sage.
- Czarniawska, B. (2004) *Narratives in Social Science Research*, London: Sage.
- Czarniawska, B., Gagliardi, P. (2003) *Narratives we organize by*, Amsterdam: John Benjamins.
- Danieli, A. (2006) Gender: the missing link in industrial relations research, *Industrial Relations Journal*, 37(4), pp. 329-343.
- Davies, B., Harré R. (1990) Positioning: the discursive production of selves, *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 1(1), pp. 43-63.
- De Beauvoir, S. (1949) *Le deuxième sexe*, Paris: Gallimard.
- Dell'Agnesse, E., Ruspini, E. (2007) (a cura di), *Mascolinità all'italiana. Costruzioni, narrazioni, mutamenti*, Torino: Utet.
- Della Porta, D. (1996) *Movimenti collettivi e sistema politico in Italia. 1960-1995*, Bari: Laterza.
- Della Porta, D. (2010) *L'intervista qualitativa*, Bari: Laterza.

Dellinger, K. (2002) Wearing Gender and Sexuality 'on Your Sleeve': Dress Norms and the Importance of Occupational and Organizational Culture at Work, *Gender Issues*, 20(1), pp. 3-25.

Dermott, E. M. (2003) The 'Intimate Father': Defining Paternal Involvement, *Sociological Research Online*, 8(4).

Derrida J. (1967) *L'écriture et la différence*, Paris: Editions du Seuil (trad. it. di Pozzi G., *La scrittura e la differenza*, Torino: Einaudi, 1971).

Deutsch, F. M. (2007) Undoing Gender, *Gender & Society*, 21(1), pp. 106-127.

Di Cori, P., Barazzetti, D. (2001), *Gli studi delle donne in Italia. Una guida critica*, Roma: Carocci.

Dienhart, A (1998) *Reshaping fatherhood: The social construction of shared parenting*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Ferrante, P. (2002) (a cura di) *Dizionario dei termini sindacali e del lavoro*, Roma: Edit. Coop.

Foa, V., Epifani, G. (2006) *Cent'anni dopo. Il sindacato dopo il sindacato*. Torino: Einaudi.

Fontana, R. (2000) I lavori delle donne. Segregazione occupazionale o nuove opportunità di partecipazione?, *Sociologia del lavoro*, 80, pp. 129-140.

Forrest, A. (1993) A View from Outside the Whale: The Treatment of Women and Unions in Industrial Relations, in Briskin, L. e McDermott, P. (a cura di), *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy and Militancy*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 325–342.

Franzway, S. (2000) Women working in a greedy institution: Commitment and emotional labour in the union movement, *Gender, Work and Organization* 7(4), pp. 258–68.

Gabriel, Y. (1998) The use of Stories, in G. Symon, C. Cassel, *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, London: Sage, pp. 135-59.

Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in organizations. Facts, fictions and fantasies*, Oxford: Oxford University Press.

Gagliardi, P. (a cura di) (1990) *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Berlin: de Gruyter.

Gagliardi, P. (1996) Exploring the aesthetic side of organizational life, in Clegg S.R., Hardy C., Nord W. R. (a cura di) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.

Galimberti, U. (1999) *Enciclopedia di Psicologia*, Milano: Garzanti.

Gallino, L. (2006) *Dizionario di Sociologia*, Torino: Utet.

- Gallino, L. (2007) *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Bari: Editori Laterza.
- Ganapini, L. (1990) Movimento operaio e sindacati in Italia 1945-1980: una rassegna critica degli studi, *Movimento Operaio e socialista*, 1(2), pp. 183-204.
- Ganapini, L, Ginex, G. (1997) (a cura di) *CIPPUTI COMMUNICATION. Immagini, forme, voci per i lavoratori*, Milano: Mazzotta.
- Garfinkel, H. (1967) Passing and the managed achievement of sex status in a intersexed person, in Garfinkel, H. *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books (trad. it. *Interpretazione di culture*, Bologna: Il Mulino, 1998)
- Genette, G. (1972) *Figures III*, Paris: Seuil (trad. it. *Figure III. Discorso del racconto*, Torino: Einaudi, 1976).
- Gershuny, J. (2000) *Changing Times. Work and Leisure in Post-Industrial Society*, Oxford: Oxford University Press.
- Gherardi, S. (1994) The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives, *Human Relations*, 47(6), pp. 591-610.
- Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Culture*, London: Sage (trad. it. *Il genere e le organizzazioni*, Milano: Cortina Editore, 1998).
- Gherardi, S. (1996) Gendered organizational cultures: Narratives of women travellers in a male world, *Gender, Work and Organization*, 3(4), pp. 187-201.
- Gherardi, S. (2000) Presentazione, in Czarniawska B., *Narrare l'organizzazione*, Torino: Edizioni di Comunità, pp. VII-XVI.
- Gherardi, S. (2003) Feminist Theory and Organizational Theory: a Dialogue on New Bases, in H. Knudsen, H. Tsoukas (a cura di), *The Oxford Handbook of Organizational Theory: meta-theoretical perspectives*, Oxford: Oxford university press, pp. 210-236.
- Gherardi, S., Poggio, B. (2001) Creating and recreating gender order in organizations, *Journal of World Business*, 36(3), pp. 245-259.
- Gherardi, S. e Poggio, B. (2003) *Uomo per fortuna, donna per destino*, Milano: Etas.
- Gherardi, S., Poggio, B. (2007) *Gendertelling in organizations. Narratives from male-dominated environments*, Stockholm Malmö: Liber.
- Giddens, A. (1992) *The Transformation of Intimacy: Sexuality, Love and Eroticism in Modern Societies*, Cambridge: Polity.

- Gilligan, C. (1982) *In a different voice*, Harvard: Harvard University Press (trad. it. *Con voce di donna. Etica e formazione della personalità*, Milano: Feltrinelli, 1987).
- Ginex, G. (1997) Giuseppe di Vittorio, in Ganapini, L, Ginex, G. (a cura di) *CIPPUTI COMMUNICATION. Immagini, forme, voci per i lavoratori*, Milano: Mazzotta, pp. 129-130.
- Ginsborg, P. (1989) *Storia d'Italia dal dopoguerra a oggi*, Torino: Einaudi.
- Glaser, B. G., Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago:Aldine.
- Goffmann, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday life*, New York: Doubleday (trad. it. *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna: Il Mulino, 1969).
- Goffman, E. (1961) *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, New York: Doubleday.
- Goffman, E. (1976) Gender display, *Studies in the Anthropology of Visual Communication*, 3(2), pp. 301–31.
- Goffman, E. (1979) *Gender Advertisements*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gramsci, A. (1948-1951) *Quaderni del carcere*, Einaudi: Torino.
- Greene, A. M., Kirton, G. (2002) Advancing Gender Equality: The Role of Women-Only Trade Union Education, *Gender, Work and Organization*, 9(1), pp. 39–59.
- Greimas, A. J., Courtés, J. (1979) *Semiotique: Dictionnaire raisonné de la theorie du language*, Paris: Hachette, (trad. it. *Semiotica. Dizionario Ragionato della teoria del linguaggio*, Firenze: Casa Usher, 1986)
- Guerra, E. (2008) Una nuova presenza delle donne tra femminismo e sindacato. La vicenda della CGIL, in Chianese, G. (a cura di) *Mondi femminili in cento anni di sindacato*, Roma: Ediesse, pp. 217 – 253.
- Gusmano, B. (2009) Forme egemoniche di genere attivate dal/nel contesto eteronormativo, in B. Poggio (a cura di) *Ai confini del genere. Prospettive emergenti di riflessione e ricerca*, Trento: Edizioni 31.
- Hancock P., Tyler, M. (2007) Un-Doing Gender and the Aesthetics of Organizational Performance, *Gender, Work and Organization*, 14 (6), pp. 513–533.
- Hansen, L. L. (2002) Rethinking the industrial relations tradition from a gender perspective. An invitation to integration, *Employee Relations*, 4(2), pp. 190-210.
- Harding, S. (1987) Introduction: Is there a feminist method?, in Harding, S. (a cura di) *Feminism & Methodology*, Milton Keynes: Open University Press.
- Healy, G., Hansen, L.L., Ledwith, S. (2006) Editorial: still uncovering gender in industrial relations, *Industrial Relations Journal*, 37(4), pp. 290-298.

- Healy, G., Kirton J. (2000) Women, Power and Trade Union Government in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), pp. 343–360.
- Healy, G., Kirton, J. (2002) Professional and highly qualified women in two contrasting trade unions, in Colgan, F. e Ledwith, S. (a cura di) *Gender, Diversity and Trade Unions*, London: Routledge, pp. 186–204.
- Hearn, J. (1992) *Men in the public eye: the construction and deconstruction of public men and public patriarchies*, London: Routledge.
- Hearn, J. (2004) From hegemonic masculinity to the hegemony of men, *Feminist Theory*, 5(1), pp. 49–72.
- Heery, E. (2006) Equality Bargaining: Where, Who, Why? *Gender, Work and Organizations*, 13(6), pp. 522-542.
- Heery, E., Kelly, J. (1988) Do female representatives make a difference? Women full-time officials and trade union work, *Work, Employment & Society*, 2(4), pp. 487–505.
- Heery, E., Kelly, J. (1989) A cracking job for a woman — a profile of women trade union officers, *Industrial Relations Journal*, 20(3), pp. 192–202.
- Humphrey, J. (1998). Self-organise and survive: Disabled people in the British trade union movement, *Disability and Society*, 13(4), pp. 587–602.
- Humphrey, J. (2000) Self-organization and trade union democracy, *The Sociological Review*, 48(2), pp. 262–282.
- Ichino, P. (2005) *A cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano: Arnoldo Mondadori Editore.
- Irigaray, L. (1974) *Speculum. De l'autre femme*, Paris: Les Editions de Minuit (trad. it. *L'altra donna*, Milano: Feltrinelli).
- Jedlowski, P. (2000) *Storie comuni*, Milano: Bruno Mondadori.
- Jung, C. G. (1936) Il concetto d'inconscio collettivo, in *L'analisi dei sogni. Gli archetipi dell'inconscio. La sincronicità*, Padova: Bollati Boringhieri, 2011.
- Jung, C. G. (1938 - 1954) Gli aspetti psicologici dell'archetipo della madre, in *Opere*, Torino: Boringhieri, 1980, vol. IX, 1.
- Kanter, Rosabeth M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books, (trad. it. *Maschile e femminile in azienda*, Milano: Olivares, 1988).
- Kaufmann J. (2007) *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, (trad. it. *L'intervista*, Bologna: Il Mulino, 2009).

- Kirton, G. (2005) The influences on women joining and participating in unions, *Industrial Relations Journal*, 36(5), pp. 386–401.
- Kirton, G., Healy, G. (2004) Shaping Union and Gender Identities: A Case Study of Women-only Trade Union Courses, *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), pp. 303–323.
- Kondo, D. (1990) *Crafting Selves: Power, Gender and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Konecki, K. (1990) Dependancy and Worker Flirting, in Turner B. (a cura di) *Organizational Symbolism*, Berlin: de Gruyter.
- Labov, W. (1972) The transformation of experience in Narrative Syntax, in Id. (a cura di), *Language in the Inner City: Studies in the Black English Vernacular*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, pp. 352-396.
- Labov, W., Waletzky, J. (1967) Narrative analysis, in J. Helm, (a cura di) *Essays in the Verbal and Visual arts*, Seattle: University of Washington Press, pp. 12-44.
- Ledwith, S. (2006) The future as female? Gender, diversity and global labour solidarity, in C. Phelan (a cura di), *The Future of Organized Labour: Global Perspectives*, Oxford: Peter Lang, pp. 91–134.
- Ledwith, S., Colgan, F. (a cura di) (1996) *Women in Organisations: Challenging Gender Politics*, London: Macmillan.
- Ledwith, S., Colgan, F. (2002) Tackling gender, diversity and trade union democracy: a worldwide project?, in Colgan, F. e Ledwith, S. (a cura di) *Gender, Diversity and Trade Unions*, London: Routledge, pp. 1–27.
- Ledwith, S., Colgan, F., Joyce, P., Hayes, M. (1990) The making of women trade union leaders, *Industrial Relations Journal*, 21(2), pp. 112–25.
- Lerner, G. (2010) *Operai. Viaggio all'interno della Fiat. La vita, le case, le fabbriche di una classe che non c'è più*, Nuova edizione, Milano: Feltrinelli.
- Lunadei, S., Motti, L. e Righi, M. L. (a cura di) (1999) *È brava, ma... Donne nella Cgil 1944-1962*, Roma: Ediesse.
- Lyotard, J. F. (1979) *La Condition postmoderne: Rapport sur le savoir*, Paris: Minuit (trad. it. *La condizione post-moderna*, Milano: Feltrinelli, 1985).
- Maifreda, G. (2007) *La disciplina del lavoro. Operai, macchine e fabbriche nella storia italiana*, Milano: Bruno Mondadori.
- Mandler, J. M. (1984) *Stories, scripts, and scenes: Aspects of schema theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Marsiglio, W. (1995) Overview of fatherhood scholarship, theory, and social policy, in Id. (a cura di), *Fatherhood: Contemporary Theory, Research, and Social Policy*, Thousand Oaks, California: Sage.
- Martin, J. (1990) Deconstructing organizational Taboos: the suppression of gender conflict in organizations, *Organization Science*, 1(4), pp. 339-359.
- Martin, P. Y. (2001) “Mobilizing Masculinities”: Women's Experience of Men at Work, *Organization*, 8(4), pp. 587-618.
- Martin, P. Y. (2003) “Said and Done” Versus “Saing and Doing”. Gendering Practices, Practicing Gender at Work, *Gender & Society*, 17(3), pp. 342-366.
- Martin, P. Y. (2004) Gender as Social Institution, *Social Forces*, 82 (4), pp. 1249-1273.
- Martin, P. Y. (2005) Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity, *Gender, Work and Organization*, 13(3), pp. 254 – 276.
- Martini, L. (a cura di) (2007) *ROSSA. Immagine e comunicazione del lavoro 1848 – 2006*, Milano: Skira, Vol. 1 e 2.
- McBride, A. (2001) Making it work: supporting group representation in a liberal democratic organization, *Gender, Work and Organization*, 8(4), pp. 411-429.
- McDermott, P. (1993) The Eaton’s Strike: ‘we wouldn’t have missed it for the world!’. in Briskin, L., McDermott, P. (a cura di) *Women Challenging Unions*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 75-120.
- Mead, M. (2001) *Male and female*, New York: HarperCollins.
- Micheli, G. A. (2007) Paternità inceppata vuol dire paternità in ceppi. Le gabbie che tengono una rivoluzione in stallo, in Dell’Agnese, E., Ruspini, E. (2007) (a cura di), *Mascolinità all’italiana. Costruzioni, narrazioni, mutamenti*, Torino: Utet, pp. 189 – 208.
- Migliucci, D., Costa, M. (2007) *Breve storia delle conquiste femminili nel lavoro e nella società italiana*, Milano: Camera del Lavoro Territoriale di Milano.
- Miller, J. B. (1986) *Towards a new psychology of women. Second edition*, Boston: Beacon Press.
- Mishler, E. G. (1991) Representing discourse: The rethoric of transcription, *Journal of Narrative and Life History*, 1(4), pp. 225-280.
- Molfino F. (2006) *Donne, politica e stereotipi. Perché l’ovvio non cambia?*, Milano: Baldini Castoldi Dalai Editore.
- Mosse, G. L. (1996) *The image of men: the creation of modern masculinity*, New York: Oxford University Press, (trad. it. *L’immagine dell’uomo. Lo stereotipo maschile nell’epoca moderna*, Torino: Einaudi, 1997).

- Mothé D. (1973) *Le métier de militant*, Paris: Editions du Seuil, (trad. it. *Il mestiere del militante*, Milano: Jaca Book, 1975).
- Motti L., (a cura di) (2006) *Donne nella Cgil: una storia lunga un secolo*, Roma: Ediesse.
- Munro, A. (2001) A feminist trade union agenda? The continued significance of Class, Gender and Race, *Gender, Work and Organization*, 8(4), pp. 454-466.
- Muraro, L. (1991) *L'ordine simbolico della madre*, Roma: Editori Riuniti.
- Murgia, A., Poggio, B. (2007) L'integrazione delle politiche di genere nella contrattazione sindacale, *I Quaderni di Gelso*, 14, Trento: Edizioni 31.
- Oriani, A., Bozzetti, F. (1997) *Tra gradimento e offesa: come sconfiggere le molestie sessuali nei luoghi di lavoro*, Milano: Stampatori Pologlotta.
- Paavo, A. (2004) Eight Days a Week: How Union Workload Blocks Women's Leadership in the Union Movement, *Our Times*, April/May, pp. 11-16.
- Paavo, A. (2006) Union workload: a barrier to women surviving labour-movement leadership, *Just Labour*, 8, pp. 1 - 9
- Pari e Dispari (2003) *Il vantaggio e la necessità. Un'azione positiva delle donne nel sindacato guardando al futuro*, Milano: Franco angeli.
- Perna, C. (1978) *Breve storia del sindacato. Dalle società di mutuo soccorso al sindacato dei Consigli*, Bari: de Donato.
- Pepe, A. (1996) *Il sindacato nell'Italia del novecento*, Rubettino Editore.
- Pepe, A., Iuso, P., Loreto, F. (2003) *La Cgil e il Novecento Italiano. Un secolo di storie, di passioni, di proposte per i diritti e la dignità dei lavoratori*, Roma: Ediesse.
- Piazza, M. (2003) *Le trentenni. Fra maternità e lavoro alla ricerca di una nuova identità*, Milano: Arnoldo Mondadori Editore.
- Piazza, M. (2007) *Il circolo virtuoso tra il tema della conciliazione e il tema della rappresentanza*, Roma: CGIL Lazio.
- Piccone Stella, S., Saraceno, C. (1996) Introduzione. La storia di un concetto e di un dibattito, in S. Piccone Stella, C. Saraceno (a cura di) *Genere: la costruzione sociale del maschile e del femminile*, Bologna: Il Mulino.
- Poggio, B. (2004) *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Roma: Carocci.
- Poggio, B. (2006) Editorial: Outline of a Theory of Gender Practices, *Gender, Work and Organizations*, 13 (2), pp. 225-233.

- Poggio, B. (2009) (a cura di) *Ai confini del genere. Prospettive emergenti di riflessione e ricerca*, Trento: Edizioni 31.
- Pocock, B. (1997) Gender and Australian industrial relations theory and research practice, *Labour & Industry*, 8, pp. 1-19.
- Propp, V. (1928) *Morfologija skazki*, Leningrad: Academia (trad. it. *Morfologia della fiaba*, Torino: Einaudi, 1966).
- Randino, S. (2010) La rappresentanza delle donne nel sindacato: il caso CGIL, *Quaderni di Donne & Ricerca*, Torino: CIRSDE.
- Ranson, G. (2001) Men at work: Change-or no change? In the era of the “new father”, *Men and Masculinities*, 4(1), pp. 3–26.
- Regalia, I. (1975) Gli strumenti di informazione del sindacato: le assemblee, *Quaderni di rassegna sindacale*, pp. 56-57.
- Regalia, I. (2000) Rappresentanza del lavoro e cittadinanza sociale. Riflessioni per un mutamento desiderabile, *Sociologia del lavoro*, 80, pp. 49-56.
- Regalia, I. (2009) *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*. Roma: Ediesse.
- Reyneri, E. (2005) *Sociologia del mercato del lavoro* (Volumi I e II), Bologna: Il Mulino.
- Righi, M. L. (1999) L’azione delle donne della CGIL: 1944 – 1962, in Lunadei, S., Motti, L. e Righi, M. L. (a cura di) (1999), *È brava, ma... Donne nella Cgil 1944-1962*, Roma: Ediesse.
- Riessman, C.K. (1993) *Narrative Analysis*, Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. K. (2002a) Positioning gender identity in narratives of infertility: South Indian women’s lives in context, in M. C. Inhorn, F. van Balen (a cura di) *Infertility around the Globe: New Thinking on Childlessness, Gender, and Reproductive Technologies*, Berkeley: University of California Press, pp. 152-170.
- Riessman, C. K. (2002b) Analysis of personal narratives, in J.F. Gubrium, J.A. Holstein (a cura di) *Handbook of Interviewing*, Newbury Park: Sage, 695-710.
- Riessman, C. K. (2004) Narrative interviewing, in M.S. Lewis-Beck, A. Bryman, T. Futing Liao (a cura di) *Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Newbury Park: Sage, pp. 705-709.
- Riessman, C. K. (2008) *Narrative Methods for the Human Sciences*, Thousand Oaks: Sage.
- Rooks, D. (2002) *Sticking it Out or Packing it In: Union Organizers and the Transformation of the Contemporary American Labor Movement*, Los Angeles: UCLA Department of Sociology.

- Rubin, G. (1975) The traffic in women: notes on the 'political economy' of sex, in Reiter R. R. (a cura di) *Toward an anthropology of women*, London: Monthly Review Press.
- Ruspini E. (2007) Educare alle nuove mascolinità (gestire la parabola della virilità), in E. dell'Agnese e E. Ruspini (a cura di), *Mascolinità all'italiana. Costruzioni, narrazioni, mutamenti*, Torino: Utet, pp. 285-314.
- Ruspini E. (2009) *Le identità di genere* (II edizione aggiornata), Roma: Carocci.
- Sandberg, J. F., Hofferth, S. L. (2001) Changes in Children's Time with Parents, U.S. 1981-1997, *Demography*, 38 (3), pp. 423-436.
- Sangiovanni, A. (2006) *Tute blu. La parabola operaia nell'Italia repubblicana*, Roma: Donzelli editore.
- Saraceno, C. (1998) *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna: Il Mulino.
- Saraceno. C., Naldini, M. (2001) *Sociologia della famiglia*, Bologna: Il Mulino.
- Schutz, A. (1932) *Der Sinhafte Aufbau der Sozialen Welt* (trad. it. *La fenomenologia del mondo sociale*, Bologna: Il Mulino, 1974).
- Scott, Joan W. (1986) Gender: A Useful Category of Historical Analysis, *American Historical Review*, 91, pp. 1053-1075.
- Sennett, R. (1998) *The corrosion of character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York-London: W.W. Norton & Company, (trad. it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano: Feltrinelli, 1999).
- Sinclair, D. M. (1996) The importance of gender for participation in and attitudes to trade unionism, *Industrial Relations Journal*, 27(3), pp. 239-52.
- Smith, D. E. (1999) *Writing the social. Critique, theory and investigation*, Toronto: University of Toronto Press.
- Stinson, J., Richmond, P. (1993) Women Working for Unions: Female Staff and the Politics of Transformation, in L. Briskin e P. McDermott (a cura di) *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy and Militancy*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 137-156.
- Strati, A. (1992) Aesthetic Understanding of Organizational Life, *Academy of management review*, 17 (3), pp. 568-581.
- Strati A. (1993) Introduzione, in Alvesson M., Berg Per Olof, *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

- Strati, A. (1999) *Organization and Aesthetics*, London: Sage (trad. it. *Estetica e Organizzazione*, Milano: Mondadori Università, 2008).
- Strati, A. (2004) *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*, Roma: Carocci.
- Todorov, T. (1971) *Poétique de la prose*, Paris: Edition du Seuil.
- Vedovati (2007) “Tra qualcosa che mi manca e qualcosa che mi assomiglia”: la riflessione maschile in Italia tra “men’s studies”, genere e storia, in Dell’Agnese, E., Ruspini, E. (a cura di), *Mascolinità all’italiana. Costruzioni, narrazioni, mutamenti*, Torino: Utet.
- Vettor, T. (1999) Le ricerche empiriche sul lavoro autonomo coordinato e continuativo e le nuove strutture di rappresentanza sindacale Nidil, Alai e Cpo, *Lavoro e Diritto*, 4.
- Wajcman, J. (2000) Feminism facing industrial relations in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), pp. 183-201.
- Weber, M. (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen (trad. it. *Economia e Società*, I-II, Milano: Comunità, 1983).
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Weil, S. (1951) *La condition ouvrière*, Paris: Editions Gallimard (trad. it. *La condizione operaia*, Milano: SE, 1994).
- West, C., Zimmerman, D. H. (1987) Doing Gender, *Gender & Society*, 1(2), pp. 125-151.
- Wharton, A., Rotolo T., Bird, S. (2000) Social Context at Work: Gender and Work Satisfaction, *Sociological Forum*, 15, pp. 65-90.
- White, J. (1993) *Sisters and Solidarity: Women and Unions in Canada*, Toronto: Thompson Educational Publishing.
- Zajczyk, F. (2007) *La resistibile ascesa delle donne in Italia. Stereotipi di genere e costruzione di nuove identità*, Milano: Il Saggiatore.
- Zajczyk, F., Ruspini E. (2008) *Nuovi padri? Mutamenti della paternità in Italia e in Europa*, Milano: Baldini Castoldi Dalai.
- Zan S. (1988) (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna: Il Mulino.
- Zan, S. (1992) *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*. Roma: Carocci.

DOCUMENTI

CGIL, Politiche organizzative per promuovere e valorizzare i quadri femminili, Conferenza d'Organizzazione, 2008.

CGIL, Rapporto sul Tesseramento 2008.

CGIL, Rapporto sul Tesseramento 2009.

CGIL, Il sindacato dei Diritti e della Solidarietà, Programma fondamentale 2010.

CGIL, Atti del XVI Congresso Confederale CGIL, Maggio 2011.

FIOM, Statuto, XXIII Congresso nazionale, Livorno, 3-5 giugno 2004.

FIOM, Fatica e libertà. Le condizioni di lavoro e di vita delle donne metalmeccaniche, Riccione, 17-18 aprile 2008.

FP, Bollettino Funzione Pubblica notizie, Congresso costitutivo della Federazione dei Lavoratori della Funzione Pubblica CGIL del 14 – 18 aprile 1980.

FP, Statuto, 13 dicembre 2004.

ALLEGATO 1: TRACCIA DELL'INTERVISTA

Ti chiederai di cominciare a raccontarmi la tua storia da quando ti sei iscritto/a al sindacato, come e perché hai deciso di militare in questa organizzazione:

- ✓ *Che ruolo ha avuto la famiglia d'origine?*
- ✓ *Ti sei sindacalizzato/a sul luogo di lavoro? Se sì, perché?*
- ✓ *Ci sono stati degli eventi che hanno portato alla scelta di aderire al sindacato (vertenze, licenziamenti, scioperi etc.)?*
- ✓ *Ci sono state delle persone che ti hanno introdotto nel sindacato e che ti hanno accompagnato nelle prime esperienze sindacali? Che ruolo hanno avuto colleghi/e, delegati/e e funzionari/e sindacali nella socializzazione all'impegno sindacale?*
- ✓ *Militi o hai militato in partiti e/o associazioni?*

Ti chiedo ora di entrare nel dettaglio della tua attività quotidiana nel sindacato:

- ✓ *Qual è in questo momento la tua categoria di appartenenza (FILCAMS, FIOM, FP)?*
- ✓ *Quali sono i tuoi incarichi (delegato/a, funzionario/a, membro di una Segreteria)?*
- ✓ *A quali livelli del governo dell'organizzazione sei presente (provinciale, regionale, nazionale)?*

Nella tua esperienza quotidiana nell'organizzazione, come descriveresti i rapporti con:

- ✓ *i /le lavoratori/trici?*
- ✓ *i /le dirigenti sindacali?*
- ✓ *i /le datori/trici di lavoro?*

La militanza nell'organizzazione influenza la vita privata:

- ✓ *Come concili i tempi privato/politico?*
- ✓ *La militanza incide sulle relazioni? Le modifica?*

Quali sono secondo te le maggiori difficoltà in questo mestiere:

- ✓ *Ti sei imbattuto in forme di pregiudizio nei tuoi confronti?*
- ✓ *Quali sono le strategie di coping e resistenza che hai messo in atto?*

Le donne e gli uomini hanno le stesse difficoltà?

- ✓ *Esistono delle differenze di genere nella carriera sindacale?*
- ✓ *Quali sono le soluzioni a questa discriminazione?*
- ✓ *È possibile un cambiamento organizzativo che accolga le diversità?*

Ed ora l'ultima domanda: ripensando alla storia che mi hai appena raccontato, pensi che sarebbe stata la stessa/diversa se tu fossi un uomo/una donna?

ALLEGATO 2

TABELLA 1. Interviste con testimoni privilegiati/e

N	SESSO	CATEGORIA DI APPARTENENZA	INCARICO	ETÀ	SITUAZIONE AFFETTIVA	FIGLI/E
1	D	CENTRO DONNA	RESPONSABILE	65	SINGLE	0
2	D	CAMERA DEL LAVORO	SEGRETERIA	60	SEPARATA	1
3	D	FUNZIONE PUBBLICA	SEGRETARIA GENERALE	55	CONVIVENTE	0
4	D	FIOM	SEGRETARIA GENERALE	58	SEPARATA	0
5	D	CAMERA DEL LAVORO	SEGRETERIA	45	SINGLE	0
6	D	CAMERA DEL LAVORO	SEGRETERIA	50	CONIUGATA	1
7	U	UFFICIO POLITICHE SOCIALI	RESPONSABILE	60	CONIUGATO	2
8	D	FILCAMS	SEGRETARIA GENERALE	54	CONIUGATA	1

TABELLA 2. Interviste narrative

	SESSO	LUOGO INTERVISTA	CATEGORIA	INCARICO	ETÀ	SITUAZIONE AFFETTIVA	FIG LI/E
1	D	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	UFFICIO STAMPA	46	SINGLE	0
2	D	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	APPARATO	55	CONIUGATA	1
3	U	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIO	50	CONIUGATO	2
4	U	BAR	FILCAMS	DELEGATO	33	SINGLE	0
5	D	CENTRO COMMERCIALE	FIOM	DELEGATA	42	CONVIVENTE	0
6	D	UFFICIO	FILCAMS	FUNZIONARIA	45	CONIUGATA	1
7	U	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIO	45	CONVIVENTE	3
8	U	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	FUNZIONARIO	45	CONIUGATO	0
9	U	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIO	39	SINGLE	0
10	D	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	UFFICIO LEGALE	35	CONIUGATO	1
11	U	BAR	FILCAMS	DELEGATO	35	CONVIVENTE	0
12	U	CAMERA DEL LAVORO TERRITORIALE	FIOM	FUNZIONARIO	60	CONIUGATO	1
13	D	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	FUNZIONARIO	33	SINGLE	0
14	U	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	FUNZIONARIO	29	SINGLE	0
15	D	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIA	35	CONVIVENTE	0

16	U	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	SEGRETARIO	37	CONVIVENTE	0
17	D	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIA	40	CONIUGATA	0
18	D	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIA	35	SEPARATA	1
19	U	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIO	30	SINGLE	0
20	U	CAMERA DEL LAVORO	FIOM	SEGRETARIO	37	CONIUGATO	1
21	D	BAR	FP	DELEGATA	50	CONIUGATA	1
22	D	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	DELEGATA	37	SINGLE	1
23	D	BAR	FILCAMS	FUNZIONARIA	35	SINGLE	0
24	U	CAMERA DEL LAVORO	FP	FUNZIONARIO	65	CONIUGATO	2
25	D	CAMERA DEL LAVORO	FP	DELEGATA	45	CONIUGATA	0
26	D	LUOGO DI LAVORO	FIOM	DELEGATA	51	CONIUGATA	1
27	U	CAMERA DEL LAVORO	FILCAMS	FUNZIONARIO	45	SINGLE	0
28	U	CAMERA DEL LAVORO	FP	SEGRETERIA	50	CONIUGATO	0
29	D	BAR	FP	DELEGATA	37	SINGLE	0
30	D	BAR	FP	DELEGATA	35	SINGLE	0
31	U	LUOGO DI LAVORO	FP	DELEGATO	45	CONIUGATO	1
32	U	LUOGO DI LAVORO	FIOM	DELEGATO	42	CONIUGATO	1

33	D	CAMERA DEL LAVORO	FP	SEGRETERIA	45	SINGLE	0
34	U	LUOGO DI LAVORO	FIOM	DELEGATO	52	CONIUGATO	1
35	D	CAMERA DEL LAVORO	CENTRO DONNA	RESPONSABILE	45	CONVIVENTE	0
36	D	CAMERA DEL LAVORO	FP	FUNZIONARIA	60	CONIUGATO	0
37	U	CAMERA DEL LAVORO	FP	FUNZIONARIO	45	SINGLE	0
38	D	BAR	FP	DELEGATA	50	CONVIVENTE	0
39	U	CAMERA DEL LAVORO	FP	SEGRETERIA	57	SEPARATO	1
40	U	CAMERA DEL LAVORO	FP	SEGRETERIA	57	SINGLE	0
41	D	CAMERA DEL LAVORO	FP	FUNZIONARIA	36	SEPARATA	2
42	U	BAR	FP	DELEGATO	32	CONIUGATO	0

RINGRAZIAMENTI

Ci sono persone senza le quali non sarebbe stato possibile arrivare alla fine di questa avventura e che vorrei ringraziare. Barbara, la sua autentica passione per la ricerca e la straordinaria umanità mi hanno incoraggiata e confortata nelle difficoltà della vita, accademica e non.

Giorgio, camicia blu e sigaretta, che non è stato capace di convincermi a fare altro, in una lontana primavera a Trieste. Francesca, per avermi portata qui.

Letizia e Rossella, che mi hanno tollerata e coccolata anche se sono una quantitativa impenitente.

Andrea, che un giorno ha deciso che poteva essere gentile con me.

Annalisa, Beatrice, Elisa, Giulia, Manuela, Titti, per la loro generosità e intelligenza sono state amiche e colleghe preziose in questi anni.

Ilaria e Nevena, compagne di viaggi e risate, anche se la vita ci ha portate su strade diverse.

Ringrazio infine le donne straordinarie che hanno creduto nel mio lavoro, prima fra tutte Franca, a cui vanno il mio affetto e la mia gratitudine.