

## **Tempi di lavoro e tempi di vita**

### **Strumenti di "genere" per la conciliazione: alcuni dati e riflessioni a margine di uno studio di caso**

Manuela Naldini

[manuela.naldini@unito.it](mailto:manuela.naldini@unito.it)

#### Summary

Mettere al centro dell'analisi gli strumenti "deputati" alla conciliazione e previsti sia dalla legislazione nazionale che aziendale (part-time, orario ridotto, flessibilità, congedi genitoriali, permessi e congedi parentali e per formazione, telelavoro, job-sharing) in un contesto organizzativo è cruciale per comprendere sia la loro efficacia rispetto all'obiettivo, sia le "trappole" di genere che ad essi si accompagnano. L'analisi delle politiche di conciliazione "famiglia-lavoro" (ma non solo tra questi due ambiti di vita) non può prescindere dal contesto organizzativo in cui tali strumenti e politiche sono messe in atto e dunque dal "clima aziendale" che intorno ad esse si crea. Il paper si basa sui dati provenienti da uno studio di caso sul tema della conciliazione tra responsabilità familiari e impegni professionali svolto presso un'azienda di formazione torinese (condotto dal CIRSDe-Università di Torino e dalla società Pari e Dispari). Dall'analisi dei dati raccolti emerge che gli strumenti e le misure per la conciliazione (ad es. l'accesso e l'utilizzo del part-time) quando non accompagnati da una politica di comunicazione e di informazione chiara e diffusa, da una politica capace di valorizzare le risorse umane, da un buon "clima aziendale", oltre che sindacale, non solo si rivelano poco efficaci rispetto all'obiettivo -- una miglior conciliazione tra i diversi tempi nel corso di vita personale e professionale di uomini e donne -- ma possono contribuire ad accrescere le forme di segregazione occupazionale di genere. Le riflessioni contenute nella parte finale aprono la discussione mettendo al centro del dibattito la necessità di nuove politiche che superino il vecchio paradigma secondo cui politiche di conciliazione = politiche di pari opportunità = politiche per le donne. E' necessaria una trasformazione del pensiero organizzativo ancora fondato sulla logica binaria: al "maschile" il tempo di lavoro e al "femminile" la conciliazione e gli strumenti per la conciliazione. Ciò potrebbe avvenire attraverso politiche e azioni positive che incoraggino il tempo di cura innanzitutto dei padri, dei figli, dei mariti.

## **INTRODUZIONE**

### **1. LE POLITICHE DI CONCILIAZIONE IN ITALIA: LA LEGGE 53/2000**

### **2. ALCUNI DATI E RIFLESSIONI A MARGINE DI UNO STUDIO DI CASO**

*2.1 Che “genere” di tempo in azienda?*

*2.2 Oltre il lavoro, la famiglia e i figli...*

### **3. IL CLIMA AZIENDALE E GLI STRUMENTI DI “GENERE” PER LA CONCILIAZIONE**

*3.1. I congedi genitoriali*

*3.2. Il part-time (e l’orario ridotto)*

*3.3. La flessibilità dell’orario: una pratica not-gendered*

*3.4. Il “clima aziendale” tra pratiche di Informalità e comunicazione*

*Conclusioni*

## **Introduzione**

L’obiettivo di quelle che ormai anche nel nostro Paese vengono definite le politiche di conciliazione “famiglia-lavoro” — anche se famiglia e lavoro non sono i due soli ambiti tra cui conciliare — dovrebbe essere quello di consentire di armonizzare, tenere insieme attività o interessi in competizione, o forse meglio sarebbe dire quello di ridurre l’attrito e l’interferenza in modo che i diversi tempi nel corso di vita personale e professionale di uomini e donne possano coesistere senza produrre troppi stress o svantaggi— insomma senza che essi schiaccino la persona, il suo equilibrio, il suo benessere e quello della sua famiglia (Piazza, 2001).<sup>1</sup> Le politiche di conciliazione, che comprendono un ampio spettro di settori della politica sociale, dalle politiche dei servizi per l’infanzia e per gli anziani, alle politiche per il tempo di cura, alle politiche del lavoro, dagli orari di lavoro ai congedi genitoriali e familiari, fino alle politiche di coordinamento dei tempi della città, nascono e si sviluppano in un particolare contesto di trasformazione.

---

<sup>1</sup> Piazza, M. (2001) relazione presentata al convegno “Armonizzazione famiglia e lavoro. Pratiche di flessibilità positiva nelle imprese”, Provincia di Bologna, Assessorato pari opportunità, 21-22 giugno 2001.

Negli ultimi decenni sono cambiate non solo le famiglie, i soggetti che le costituiscono, i loro desideri come i loro bisogni, ma è cambiato complessivamente il modo di “fare esperienza” della famiglia. I tempi della vita di coppia sono mutati come quelli del vivere da “soli”, l’essere figli e il momento in cui si diventa “adulti” o si va a vivere per conto proprio. Si sono trasformate le relazioni di genere e di generazione, che sono diventate meno asimmetriche e più paritarie. Sono mutate le richieste provenienti dalle aziende e dalle organizzazioni con le nuove esigenze di “flessibilizzazione” e destandardizzazione non solo del mercato del lavoro ma anche della prestazione di lavoro.<sup>2</sup> Le politiche di conciliazione famiglia-lavoro, particolarmente scarse e tardive nel nostro Paese, quasi assenti a livello aziendale cercano, in un Paese diventato “più vecchio” di altri in tempi rapidissimi, di dare risposte all’aumento dei bisogni di tempo conseguente alle profonde trasformazioni femminili (lavorative e familiari). L’ingresso e la permanenza delle donne (sempre più istruite)<sup>3</sup> nel mercato del lavoro ha generato altre trasformazioni. Innanzitutto, nei ruoli familiari per la fine del monopolio esercitato dall’ideologia (e dalla presenza) del *male breadwinner* (l’uomo procacciatore di risorse), poi nei rapporti tra i due sessi per l’emergere di una coppia dai ruoli meno asimmetrici sia fuori che dentro la famiglia.<sup>4</sup> Trasformazioni importanti ma che non consentono di sottovalutare le continuità e le ambiguità ancora presenti nel nostro Paese. Da una parte emergono mutamenti di genere, per esempio, nella scelta di quando diventare genitori o di quando e se avere il secondo figlio, dall’altra permangono in Italia (come in altri Paesi mediterranei) più che in altre parti dell’Europa occidentale profonde asimmetrie di genere (vedi i dati sull’uso di genere del tempo).

L’emergere del tema della conciliazione, come risulta anche nei documenti e nelle raccomandazioni della Comunità europea, va ricercato dunque nelle profonde trasformazioni che hanno attraversato sia la famiglia che il mercato del lavoro negli ultimi

---

<sup>2</sup> Vedi ISTAT, *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2001*, Roma, ISTAT, 2002. In particolare, si veda il capitolo 3: “Dinamica e caratteristiche del mercato del lavoro”, pp. 125-192.

<sup>3</sup> Su questo tema vedi in particolare Del Boca Daniela “Economia della famiglia e decisioni di lavoro”, entro il modulo “lavoro” a.a.2002, lezione preparata per il corso gender on-line, Università degli Studi di Torino, C.I.R.S.De, che si trova all’indirizzo:

[http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI\\_E\\_L/CIRSDDe/CORSO-ON-L1/index.htm](http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSDDe/CORSO-ON-L1/index.htm)

Cfr. anche Zuliani, A., ISTAT, *Le trasformazioni del vivere: il lavorare delle donne*, intervento al convegno “Vivere e lavorare con pari opportunità”, Napoli 28-29 gennaio 2000.

<sup>4</sup> Ho affrontato questo tema in Naldini, M. (2003) *The Family in the Mediterranean Welfare States*, London, Frank Cass.

decenni. Tanto che oggi la questione della conciliazione<sup>5</sup> è uno dei nodi centrali sul quale devono misurarsi non solo le politiche familiari (politiche sociali per le famiglie con figli, politiche fiscali e politiche dei servizi), o le politiche di pari opportunità (azioni positive e politiche di incoraggiamento all'occupazione femminile), ma l'insieme delle politiche pubbliche a cominciare da quelle dell'occupazione e della formazione (in un'ottica di *mainstreaming* di genere<sup>6</sup>). Si comincia timidamente a comprendere che la questione della conciliazione non può e non deve riguardare solo le donne, solo le madri, ma riguarda la vita di tutti, uomini e donne, madri e padri, figli e figlie, giovani ed adulti.

## **1. Le politiche di conciliazione in Italia: la legge 53/2000**

Le politiche comunitarie hanno teso ad associare l'obiettivo delle pari opportunità-- e più recentemente la strategia del *mainstreaming* di genere -- alle politiche occupazionali. Nell'ottica di realizzare una più elevata occupazione femminile (nell'ultimo documento di Stoccolma la Comunità si impegna a far aumentare l'occupazione femminile dall'attuale 51% al 60%) si pone la necessità di una politica per una miglior conciliazione.<sup>7</sup> La divisione sessuale del lavoro sia in termini di lavoro retribuito (per il mercato) che non retribuito (per la cura e nella famiglia) dovrebbe essere in qualche modo corretta grazie a politiche e interventi che permettano non solo alle donne di entrare e rimanere nel mercato del lavoro, ma anche ad uomini e donne una più equa distribuzione del lavoro familiare. Tre sono i principali strumenti di politica sociale (e politica familiare) adottati dalla maggior parte dei Paesi per realizzare una maggiore uguaglianza tra i sessi. I primi due direttamente connessi con la questione del tempo, il terzo solo in modo indiretto: 1) il tempo di cura riconosciuto ai genitori e ai familiari (congedi genitoriali e familiari); 2) le politiche del tempo, sia in azienda (congedi genitoriali e formativi, part-time, flexitime, job-sharing) che nella città (attenzione agli orari dei servizi, ma anche dell'organizzazione del

---

<sup>5</sup> Sul tema della conciliazione si segnalano gli atti del convegno "Armonizzazione famiglia e lavoro. Pratiche di flessibilità positiva nelle imprese", Provincia di Bologna, Assessorato pari opportunità, 21-22 giugno 2001, anche disponibili all'indirizzo:

[www.provincia.bologna.it/progettopo/pdf/attiital.pdf](http://www.provincia.bologna.it/progettopo/pdf/attiital.pdf)

<sup>6</sup> *Mainstreaming* di genere letteralmente significa stare nella corrente (nel filo) principale; con tale espressione si fa riferimento al tentativo di inserire la prospettiva e la dimensione di genere in tutte le politiche comunitarie. Il termine, sempre più frequentemente utilizzato nei documenti della Comunità dopo il 1995, fa riferimento al fatto di "non limitare gli sforzi di promozione della parità alla realizzazione di misure specifiche in favore delle donne, ma mobilitare esplicitamente sull'obiettivo della parità il complesso delle azioni e delle politiche generali".

<sup>7</sup> Ostner, I., *From Equal Pay to Equal Employability: Four Decades of European Gender Policies*, in Rossilli, M., *Gender Policies in the European Union*, New York, Frankfurt am Main, Peter Lang, 2001.

lavoro); 3) i servizi di cura sia per l'infanzia – di tipo collettivo, ma anche individuale (e agli aiuti fiscali per usufruire di servizi pubblici e privati) – sia per gli anziani<sup>8</sup>. Non c'è quindi un solo campo di intervento ma tanti campi di intervento, cosicché è difficile intervenire su uno senza tenere presenti gli effetti sugli altri. Per esempio, incentivare il part-time e concepirlo come uno strumento di “genere” per la conciliazione, ossia, come uno strumento innanzitutto femminile può contribuire a creare segmenti deboli del mercato. Anche sostenere un sistema di “lunghi” congedi genitoriali, senza prevedere clausole che incentivino i padri ad usufruirne, può accrescere le barriere e/o creare difficoltà al rientro delle donne nel mercato del lavoro.

## **2. Alcuni dati e riflessioni a margine di uno studio di caso<sup>9</sup>**

I dati che presentiamo per questo convegno provengono da una ricerca condotta nel corso del 2002 dal CIRSD e dalla società Pari e Dispari presso una società di formazione torinese sul tema della conciliazione tra vita privata/familiare e vita lavorativa. L'indagine (un estratto del rapporto di ricerca è disponibile all'indirizzo [http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI\\_E\\_L/CIRSD/index.htm](http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSD/index.htm)) aveva due principali obiettivi.

**1) rilevare l'articolazione dei tempi di vita e di lavoro**, nonché la percezione dei bisogni di conciliazione dei lavoratori e delle lavoratrici e le principali soluzioni adottate dagli individui e dall'organizzazione. Esiste un problema di conciliazione? una tensione tra le richieste provenienti dalla famiglia (dai figli piccoli, dai figli che vanno a scuola, dai genitori anziani, dagli impegni e dai desideri provenienti dal mondo fuori dal lavoro) e le richieste provenienti dall'azienda? Quali forme, intensità e significati esso assume e come

---

<sup>8</sup> Cfr. il capitolo VII “Famiglia e politiche sociali” del manuale *Sociologia della famiglia* di Saraceno, C. e Naldini, M., Bologna, il Mulino, 2001.

<sup>9</sup> La ricerca è stata condotta dal CIRSD e la società Pari e Dispari (Milano) sotto la supervisione scientifica del CIRSD, nella persona della prof.ssa Chiara Saraceno. Il coordinamento scientifico è di Manuela Naldini. Hanno partecipato alle attività di ricerca e alla stesura del rapporto finale di ricerca: la dott.ssa Elisabetta Donati (Pari e Dispari); la dott.ssa Manuela Naldini (Dipartimento Scienze Sociali); la dott.ssa Chiara Ghislieri e la dott.ssa Monica Reynaudo (Dipartimento Psicologia), capitolo 4; Il dott. Marco Zuffranieri e la dott.ssa Alessia Zu zio che è coautrice insieme alla dott.ssa Chiara Ghislieri e Monica Reynaudo dell'appendice al capitolo 4 “Due studi di caso: il Giulio Pastore e il Giorgio Quazza”, allegata al rapporto di ricerca. E' possibile consultare l'estratto del rapporto di ricerca sul sito CIRSD [http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI\\_E\\_L/CIRSD/index.htm](http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSD/index.htm)

varia in relazione alla fase del ciclo di vita di una persona, al genere di appartenenza, al contesto lavorativo. Come cui si intreccia la storia della carriera professionale con le scelte e le responsabilità individuali e familiari?. Quali le capacità degli individui di elaborare soluzioni, di mettere in campo strategie per affrontare eventi attesi e inattesi della propria biografia personale e familiare (la separazione, la nascita di un figlio/a), o della propria carriera professionale (attribuzione di nuovi incarichi di responsabilità o trasferimenti di sedi lavorative)? Questi alcuni degli interrogativi ai quali abbiamo cercato di rispondere con l'indagine.

Per quanto riguarda i bisogni di conciliazione è emersa una profonda un'ampia articolazione e diversificazione dei bisogni (anche rispetto all'oggetto, ossia agli ambiti di vita da conciliare) e del modo in cui il problema della conciliazione viene vissuto dai lavoratori e dalle lavoratrici in relazione a:

- l'appartenenza di genere, uomini e donne sembrano vivere e percepire il problema diversamente;
- alla fase del ciclo di vita personale e con essa anche la configurazione familiare e parentale. Non solo eventi come andare a vivere in coppia o sposarsi, diventare padre e madre, vedere crescere i propri figli o invecchiare i propri genitori mutano con il trascorrere del tempo e dell'età anagrafica della persona, ma cambiano nel corso del tempo i bisogni e le risorse di cui gli individui dispongono per farvi fronte. Anche avere un altro figlio, separarsi e rimanere genitore solo, avere il sostegno della rete parentale nella cura dei figli oppure non più, sono eventi che ridefiniscono la rotta della biografia dell'individuo;
- al tipo di attività e di profilo professionale del lavoratore o della lavoratrice e dei livelli e gradi di responsabilità, della "carriera" lavorativa o di quella attesa in termini di percorso professionale futuro.

2) Il secondo obiettivo dell'indagine era quello di **rilevare il "clima aziendale"** intorno alla questione della conciliazione. Abbiamo voluto rilevare l'opinione dei lavoratori e delle lavoratrici su come l'azienda e l'ambiente di lavoro definiscono alcune situazioni riguardanti sia eventi e situazioni (l'assenza per malattia, la maternità, ecc.) sia la scelta di ricorrere o non ricorrere ad uno strumento "deputato" alla conciliazione (un congedo/permesso per maternità, per studio, per motivi familiari, oppure la richiesta di riduzione dell'orario di lavoro). Abbiamo dunque voluto indagare le risposte e le reazioni (negative o positive) suscitate da tali eventi e/o richieste, i giudizi immaginati dai soggetti, strettamente connessa a tale esplorazione è stata anche la rilevazione dell'opinione di

lavoratori e lavoratrici in merito ad alcune proposte di innovazione organizzativa in tema di soluzioni per una migliore conciliazione

In questo paper focalizzeremo l'attenzione non tanto sui bisogni e sulla percezione dei bisogni di conciliazione (obiettivo 1) ma sul "clima aziendale" e sugli strumenti per la conciliazione (obiettivo 2). In altre parole, illustriamo il modo in cui nell'indagine gli intervistati, in relazione anche alla loro posizione, ruolo e responsabilità lavorativa, e all'ambiente di lavoro definiscono alcune situazioni e/o eventi: la maternità, la scelta di prendere un congedo/permesso (per maternità, per studio, per motivi familiari), la domanda di part-time.

Prima di passare ad illustrare i temi sui quali si concentra questo paper ci pare utile illustrare, come premessa anche per le considerazioni che seguono, due importanti risultati che emergono dall'indagine nel suo complesso e che possiamo riassumere con i titoli dei due paragrafi che seguono: 2.1) che genere di tempo in azienda? 2.2) oltre il lavoro, la famiglia e i figli...

### **2.1 Che "genere" di tempo in azienda?**

Uno sguardo di genere sull'organizzazione ha consentito di verificare fino a che punto gli uomini e le donne che lavorano nella società oggetto della nostra indagine sono anche gli attori del processo di costruzione sociale del maschile e del femminile, dell'azienda sessuata. Il genere, il maschile e il femminile, le dimensioni sociali e culturali del genere sono il frutto di interazioni sociali, del rapporto tra i due sessi, un rapporto dialettico e in continua evoluzione. Ovviamente ciascun lavoratore/trice partecipa a tale processo in misura diversa a seconda del ruolo e della posizione ricoperta, dell'anzianità di servizio, dell'età e della sua storia personale e professionale.

La norma del tempo di lavoro è "maschile". Una delle dimensioni fondamentali della vita organizzativa, nonché la variabile cruciale del tema oggetto di un'indagine sulla conciliazione è ovviamente il tempo. All'interno delle organizzazioni, soprattutto delle aziende private, la nozione del tempo risulta ancora costruita intorno alla norma convenzionale maschile. Il modello "normale" e atteso di tempo, sia nel senso di orario di lavoro sia nel senso di tempo nell'arco della vita dell'individuo, è il tempo pieno per tutto il ciclo della vita lavorativa dell'individuo (ossia, ci si aspetta che l'individuo lavori senza interruzioni). Si tratta di un modello di tempo di lavoro cucito addosso al lavoratore di sesso maschile e basato sul modello di famiglia *breadwinner*. Le otto ore di lavoro del

maschio adulto e poi eventualmente la dilatabilità e “disponibilità” attraverso lo straordinario per sostenere la famiglia, una “disponibilità” che non viene meno mai nell’arco dell’intera vita lavorativa. È il “lavoratore-tipo” dominante anche nel nostro case study, seppure in esso molti elementi di flessibilità nell’orario di lavoro siano stati introdotti e previsti a livello contrattuale.

Disponibilità e presenza sono considerate le caratteristiche maggiormente premiate e premianti in termini di affidamento di incarichi di responsabilità e di “carriera” lavorativa. È questo un tema sollevato soprattutto dalle donne e sviluppato in particolare dalle responsabili di sesso femminile.

Che la disponibilità venga premiata o riconosciuta come una caratteristica richiesta viene anche sottolineato da chi si sente “meno libera” da impegni familiari e quindi meno “disponibile”. È questo uno dei temi sollevato da molte giovani madri da noi intervistate, la maggior parte delle quali lavora a part-time e nel settore amministrativo. Le aspettative e/o opportunità di crescita professionale e di carriera diminuiscono fino ad annullarsi soprattutto se si “sceglie” di prendere il part-time; donna uguale madre, madre uguale part-time. Se si lavora a part-time, almeno secondo l’opinione delle madri, si viene viste come meno “disponibili”, quando non meno utili, e si viene indicate come la ragione di un “disservizio”.

Le parole di queste madri riassumono bene il contenuto di molti dei racconti di coloro che lavorano a part-time nel settore amministrativo:

*“L’impressione è quella che se tu fai il part-time e rispetti le scadenze del giorno, del mese, ecc. in ogni caso fai sempre il part-time e non hai diritto ad un aumento, ad un livello, perché ti è già stato concesso tanto, il part-time. Se invece fai le tue otto ore di lavoro, o 7 ore, perché abbiamo due tipi di contratti, e anzi te ne fai di più perché te la prendi più comoda, benissimo. Nessuno andrà a vedere perché tu regolarmente tutti giorni fai dello straordinario.”*

(Madre, settore amministrativo, a part-time)

*“Non è importante la qualità del tuo lavoro, la sua gestione ed il rispetto dei tempi, che poi per l’azienda dovrebbe essere anche meglio; perché parliamoci chiaro: gli straordinari molte volte sono gonfiati, perché non hai niente altro da fare fuori di qui, che te ne importa... che poi era la mia*



*mentalità forse prima, la vivi in altra maniera. Viene dato un premio a chi è sempre lì, perché sei seduto lì”.*

(Madre, settore amministrativo)

I problemi e gli strumenti della conciliazione sono “femminili”. Se la “norma” del tempo è maschile, al femminile vengono invece declinate altre questioni, innanzitutto quella della quale qui ci stiamo occupando, la conciliazione famiglia-lavoro. Uomini e donne sono concordi: il problema di trovare un equilibrio tra lavoro e famiglia, tra tempi di vita privata e tempi di lavoro pur essendo un problema di tutti, è una questione che continua ad essere attribuita al genere femminile e/o viene “assunta” di più dalle donne.

L’idea diffusa tra i lavoratori e le lavoratrici dell’azienda oggetto dell’indagine è che la conciliazione sia soprattutto un problema che riguarda le donne acquisisce spessore, sia a parere di molti lavoratori che di molte lavoratrici, nel caso la donna abbia figli. *“Il problema della conciliazione inizia con l’arrivo dei figli, perché subentrano dei problemi a casa, se uno è sposato senza figli le problematiche sono ridotte.”*(Madre).

In verità tra i nostri intervistati sono soprattutto le madri (e in secondo ordine i padri con figli piccoli), non solo a farsi portavoce di un più ampio bisogno di tempo extralavorativo, ma a testimoniare che il cuore della questione “conciliazione” resta ancora quello che sono prima di tutto i figli a rendere più difficile la conciliazione. Tuttavia, le madri sono anche le prime ad esprimere i termini di una differenza “culturale” tra uomini e donne, tra mariti e mogli, tra lavoratori e lavoratrici sul significato attribuito sia al tempo della cura che al tempo del lavoro professionale.

In particolare, tutto ciò che differisce dalla “norma” del tempo è costruito al femminile, in primo luogo alcuni strumenti contrattuali che pur previsti per tutti, lavoratori e lavoratrici, vengono pensati prevalentemente al femminile e utilizzati principalmente dalle donne: il part-time, il congedo genitoriale e parentale.

## **2.2 Oltre il lavoro, la famiglia e i figli...**

Gli uomini, riflettendo sui vincoli che incontrano nell’organizzazione dei tempi di vita, segnalano meno delle colleghe le responsabilità familiari come la causa di una difficile conciliazione tra vita personale e vita professionale. Questo non significa che essi non vivano problemi di conciliazione o che non siano alla ricerca di un maggior benessere personale e familiare. Al contrario segnalano l’emergere di nuovi bisogni che hanno necessità di trovare una legittimazione e un riconoscimento anche aziendale. Non

esistono solo due tempi e due doveri, il lavoro e la famiglia, e se quest'ultima è più pressante in alcune fasi della vita lo è meno in altre. Esiste invece un complesso intreccio tra il tempo del lavoro e il mondo che sta "fuori", tra storia professionale e storia personale, relazioni affettive, tempo libero, impegno sociale e politico, percorsi di vita sempre più diversificati, in cui ai momenti di lavoro professionale si sovrappongono i momenti dell'apprendimento e del lavoro di cura. I docenti da noi intervistati segnalano con più enfasi la necessità di tempo "altro" dal lavoro, ma che non necessariamente si configura come tempo da dedicare alla famiglia. È la necessità di uno spazio che l'individuo vuole/può riservare alla propria vita, al di là degli obblighi lavorativi e familiari. Come emerge dalle parole di questi due docenti: "*L'orario ridotto è un piccolo vantaggio: 4 ore, ma anche un grande vantaggio, una mia 'perimentazione del tempo e del mio spazio.*" (Uomo, docente); "*La richiesta del tempo ridotto è stata anche un'esigenza mia, di avere uno spazio personale al di là dei figli che ormai si gestiscono autonomamente; un'esigenza proprio personale, di avere del tempo dedicato a me [...], così preferisco mantenere un ruolo, se vogliamo, di minore importanza, limitarmi alla docenza.*" (Donna, docente).

Questo tempo "altro", che caratterizza come uno spazio di "libertà" dalle preoccupazioni professionali, si configura come un bisogno che sembra essere percepito dall'organizzazione come un tempo non tanto "giustificato". La richiesta di part-time, se non si tratta di una ragione di ordine familiare può essere avanzata?

*"Ecco, una cosa che volevo dire è che quando arriva un figlio non c'è solo il problema di conciliare i problemi familiari, c'è anche il non dimenticarsi di se stessi."*

(Madre, docente a tempo ridotto)

*"È vero che poi le cose vanno avanti, ma di sicuro rimane un rimpianto, si sente la necessità di tempo per se stessi, la famiglia, per tirare il respiro. Alla fine della settimana tralasci cose che riguardano la tua persona, per cui se si trovasse un sistema... anche perché poi uno non ha le energie, a volte arrivo a casa, mangio e non vorrei più vedere nessuno, le cose più semplici ti fanno scattare... questo modo di vivere non può andare avanti a lungo, ecco."* (Uomo, docente)

Lo studio. Vi sono diversi casi di dipendenti che sono iscritti all'Università e hanno usufruito delle 150 ore (molti sono iscritti a Scienze della Formazione) ed anche persone che avrebbero voluto iscriversi o continuare gli studi, ma hanno visto sfumare questa

possibilità di crescita personale e professionale, proprio a causa della difficoltà di conciliare lavoro e studio. Non mancano per altro anche casi in cui il tentativo di far coesistere il ruolo di responsabilità con gli studi universitari viene letto dalla persona coinvolta come un bisogno esclusivamente “personale” e non aziendale.

Accanto al tempo dello studio e distinto da quello del lavoro è interessante scoprire come la formazione professionale (e l’aggiornamento continuo) appaia come un tempo, che, seppure ritenuto parte dell’impegno professionale, rischia di non poter essere gestito all’interno dei “tempi di lavoro” e dunque di venire o trascurato o peggio di invadere il tempo “fuori dal lavoro”, come segnalano coloro che dichiarano di “portarsi il lavoro a casa” o di non avere tempo per preparare le lezioni (dentro e fuori dall’orario e dal luogo di lavoro).

Un tempo che fa la differenza nella capacità di ognuno, lavoratori e lavoratrici, di conciliare è il tempo dello spostamento. La distanza dal luogo di lavoro, i tempi di spostamento nella città aggravano, per chi non vive vicino alla sede lavorativa, il bilancio tempo di lavoro in modo consistente, per non parlare di quanto sia gravoso il bilancio tempo per chi pendola.

*“L’unica cosa che patisco è qualche periodo più intenso, impiego 40 minuti per andare e altrettanto per tornare, questo scoccia un po’, perché ho poco tempo per cose che magari vorrei fare a casa.”*

(Uomo, docente)

In questo senso uno spostamento di sede o un trasferimento abitativo possono aumentare o ridurre le difficoltà di conciliazione in modo considerevole. Non a caso chi vive vicino alla sede lavorativa si sente “un privilegiato”, chi deve pendolare quotidianamente ha trovato nella soluzione dell’ora rio ridotto “una forma di sollievo”, chi viene trasferito (e allontanato) talvolta decide di cambiare il luogo di residenza, di modificare la propria vita e quella dei figli, “*ho cercato di modificare la mia vita: ho iscritto mia figlia a Torino e mi sono trasferita a Torino*”. Anche perché non sempre le richieste di trasferimento sono accolte in tempo, oppure si cambia residenza quando il bilancio tempo a disposizione per conciliare diventa troppo limitato:

*“Da un punto di vista logistico la prima cosa che abbiamo fatto dopo la nascita della nostra prima figlia è stato cambiare casa (...) per conciliare quello che prima era più facilmente conciliabile.”*

(Padre)

Secondo alcuni dei nostri intervistati l'organizzazione non sembra prestare sufficiente attenzione a questo tempo che la città, nonché gli spostamenti anche tra una sede e l'altra richiedono; per altri invece i trasferimenti di sede di lavoro sono stati provvidenziali:

*"... il fatto di non essere vicino a casa non mi consentiva di avere un orario flessibile, iniziavo la mattina e finivo la sera, mentre qui ho anche un corso serale e lo gestisco facilmente perché potendo tornare a casa facilmente, spezzare l'orario di lavoro non mi crea problemi. Quindi avvicinarsi a casa è stato un grosso vantaggio, diversamente non avrei potuto dare la disponibilità come la sto dando adesso..."*

*(Madre, docente)*

Al di là del tempo del lavoro, degli spostamenti, della cura dei figli o dei genitori anziani emerge con forza, tra uomini e donne il bisogno di avere tempo "altro", un tempo da non investire esclusivamente in altri "impegni" la cui natura non professionale (come nel caso si tratti dei figli o degli studi) non è sufficiente a renderli meno gravosi: *"Perché comunque si è sempre qua, delle volte invece mi accorgo che determinate cose mie al di fuori del lavoro le devo fare e quindi mi impongo di uscire. Però sono poche queste situazioni"* (Donna, responsabile)

### **3. Il clima aziendale e gli strumenti di “genere” per la conciliazione**

Non è stato facile delimitare e rilevare episodi, punti di vista, opinioni in merito a come viene vissuta la risposta, o percepita la reazione ad una richiesta (avanzata in prima persona, o da un collega) di un congedo, di un part-time, di un’assenza per motivi familiari e/o di studio. Così come non è stato possibile circoscrivere la discussione alle “sole” soluzioni organizzative in tema di “conciliazione”. Non tanto per mancanza di interesse da parte degli intervistati verso il tema, né per mancanza di idee in merito, ma perché le discussioni hanno rinviato intenzionalmente a questioni non direttamente confinate o confinabili al tema della conciliazione. D’altra parte crediamo che la questione della conciliazione, i modi in cui un’azienda si attiva per trovare soluzioni ai problemi di conciliazione degli uomini e delle donne che in essa lavorano, costituisca una cartina di tornasole della “cultura” organizzativa che i lavoratori e le lavoratrici vivono nel loro contesto lavorativo, del rapporto tra dirigenza e dipendenti, del grado di soddisfazione del “cliente interno”.

Abbiamo sollecitato opinioni sul clima lavorativo e aziendale di fronte ai problemi di conciliazione. In particolare, attraverso il ricorso ad alcuni casi ed episodi, è stato possibile avviare e sviluppare un confronto sul più generale atteggiamento “culturale” dell’azienda. Ci pare indicativo l’opinione di questa lavoratrice che segnala il rischio in cui dipendenti e azienda possono facilmente cadere, se:

*“Se da entrambe le parti si pensa che la conciliazione è un problema dell’altro, allora nasce una barriera, dei conflitti, dove ognuno pensa che la conciliazione è un problema dell’altro.”*

(Madre, docente, a part-time)

Anche la “cultura” dell’organizzazione continua a far propria una concezione tradizionale del tempo, convenzionalmente maschile abbiamo detto: quanto più tempo si spende in azienda tanto più si dimostra attaccamento e impegno. Una madre che deve/vuole chiedere il part-time lo fa con timore e “rinuncia”, ma anche con rigidità – “*prima di tutto c’è la mia famiglia*” – consapevole che la domanda verrà interpretata come un segnale di disimpegno e poca disponibilità.

Le questioni e i temi sui quali abbiamo riflettuto e sui quali i lavoratori e le lavoratrici si sono pronunciati si collocano nel quadro più ampio di alcune “grandi” questioni organizzative così come sono percepite dai lavoratori e lavoratrici e sono

emerse durante le interviste e che qui richiamiamo solo per titoli: scarsa valorizzazione delle risorse umane e scarsa attenzione al riconoscimento del lavoro svolto; difficoltà di comunicazione; carichi di lavoro eccessivi e non distribuiti in modo equo; prevalere di informalità che non consente di individuare criteri e regole chiare; disomogeneità di situazioni lavorative nella soluzione ai problemi di conciliazione e nel trattamento a seconda dei contesti e dei “singoli” direttori/responsabili dei centri. Le richiamiamo solo per titoli dato che esse non costituiscono l’oggetto centrale della ricerca, ma certamente contribuiscono a disegnare il quadro nel quale anche le questioni legate alla conciliazione possono e devono essere lette.

Nelle pagine che seguono riportiamo alcune delle questioni emerse nei dati raccolti mediante interviste e focus group su alcuni strumenti presenti a livello organizzativo e “contrattuale”, nonché le principali opinioni in merito alla gestione delle risorse umane, alle pari opportunità tra uomini e donne e l’informalità, alla comunicazione e la questione della conciliazione.

### **3.1. I congedi genitoriali**

#### *MADRI E PADRI ALLE PRESE CON IL CONGEDO...*

Padri e madri utilizzano in misura notevolmente diversa il congedo, dato che quasi sempre sono le madri a farvi ricorso e quando i padri ne usufruiscono è solo per un brevissimo periodo. A fronte di ciò si registra anche una differente attitudine “culturale” di padri e di madri. Queste ultime, sollecitate a raccontare il loro vissuto sia in merito alla decisione sul congedo (genitoriale), sia in merito alle strategie familiari e di coppia adottate di fronte alle “nuove” richieste di tempo provenienti dall’arrivo di un figlio o di un altro figlio, ci hanno restituito un’immagine nitida della priorità da loro assegnata, anche a discapito della professione, al ruolo di madre: essere madre è la parte irrinunciabile dell’identità femminile. Le lavoratrici sono consapevoli, e lo erano prima che il figlio arrivasse, che diventare madre avrebbe significato dedicare molto tempo alle cure del figlio, sottrarre tempo alle opportunità di formazione e crescita professionale, al tempo per sé. Sul versante dei comportamenti rari sono stati i casi di “concessione” (rinuncia, come recitava la vecchia legge) o “condivisione” del congedo facoltativo tra madre e padre.

Le madri (soprattutto quelle che si trovano in una fase del ciclo di vita che le vede impegnate sul fronte della gestione dei figli) esprimono di più, rispetto agli uomini, il bisogno di conciliare famiglia e lavoro, il bisogno di tempo da dedicare alla famiglia e in particolare ai figli. Sono anche coloro che più di altri si assumono il ruolo di cura. La

maggior parte delle madri sembra aver trovato una soluzione di conciliazione, un equilibrio tra vita professionale e impegni di cura e familiari, soprattutto attraverso il ricorso al part-time. Ma sono proprio queste ultime (di più le amministrative che le docenti)<sup>10</sup> ad esibire maggiormente atteggiamenti da “custodi materne” (*maternal gatekeeping*). Atteggiamenti non sempre incoraggianti il cambiamento paterno e familiare, o comunque tali da inibire uno sforzo collaborativo tra uomini e donne nello svolgere lavoro di cura in questo caso verso i figli piccoli, limitando così effettivamente le opportunità maschili di apprendimento, contribuendo al mantenimento della divisione del lavoro e del tempo tra madri e padri: *“Mia moglie si è arrogata il diritto di svolgere determinati compiti, pensa siano compito suo, mentre sarebbe stato possibile sollevarla da molte incombenze; qualcosa si è fatto, certo”* (Padre).

Le madri appaiono poco attrezzate emotivamente e “culturalmente” all’idea di una maggiore condivisione del congedo.

*“Io ero felicissima di avere questo bambino, probabilmente non glielo avrei permesso [di prendere il congedo], non tanto perché credo nella divisione dei ruoli, ma è stato un periodo talmente bello e anche perché dal punto di vista professionale ero già demotivata.”*

(Madre)

Dai racconti delle giovani madri, in parte a causa e in parte come conseguenza del part-time, preso spesso all’arrivo del secondo figlio, non emerge a fronte della decisione di ridurre le ore da dedicare al tempo di lavoro remunerato una ri-negoziazione o ridefinizione dei compiti e dei tempi di cura all’interno della coppia, una rimessa in discussione della divisione tradizionale dei ruoli nella coppia, quanto piuttosto una sorta di accordo che si risolve in una modifica dell’organizzazione dei tempi di vita delle madri.

Sul versante maschile (dei padri) la decisione sull’interrompere il lavoro per dedicarsi alla cura dei figli, così come quella della ri-organizzazione dei tempi di vita e di lavoro alla nascita di un figlio non appare tanto una decisione individuale quanto familiare, o meglio è l’esito, secondo i padri, di una decisione di coppia, anche se su tale questione i padri hanno meno voce in capitolo. Nelle parole di questo padre, la scelta è pensata come una decisione di coppia, ma non coinvolge equamente padri e madri: *“Da un punto di vista di permessi e di congedi la scelta che abbiamo fatto insieme è stata quella*

---

<sup>10</sup> Da notare che nel caso oggetto della nostra indagine, il mercato del lavoro interno è caratterizzato da una segregazione occupazionale di genere sia in senso verticale che orizzontale (con la gran parte delle donne

*comunque di... i congedi li ha presi lei, la facoltativa e tutto quanto". Un altro padre afferma: "Con mia moglie abbiamo fatto delle scelte, quando è nato mio figlio lei ha deciso di stare a casa, per cui ho delegato abbastanza gli impegni a lei che ha rinunciato al lavoro occupandosene a tempo pieno."*

In generale i padri rispetto alle madri non mostrano di aver trovato grandi soluzioni al problema della conciliazione. Anche quando manifestano il desiderio di rinunciare ad una parte del tempo lavorativo per dedicarlo ai figli, non arrivano poi alla decisione di richiedere un part-time, o il congedo facoltativo (anche a motivo, abbiamo visto della forte determinazione delle mogli/madri a non cederlo, contribuendo così alla divisione del lavoro di genere, oltre che alla riproduzione di alcuni stereotipi di sesso). In altre parole, i padri raramente sono posti di fronte ad un bivio: che abbiano o meno preso il congedo (in qualche raro caso) e che esistano o meno diverse convenienze economiche, la prima opzione è che a casa ci resti la moglie.

#### *Il "clima aziendale" e i congedi*

A livello aziendale sollecitati ad un confronto sul tema dei congedi genitoriali e non (parentali e per formazione) è emersa un po' da parte di tutti i partecipanti la necessità di una maggiore informazione sulle opportunità e sui diritti previsti dalla legislazione nazionale e dalla normativa aziendale. In particolare, rileviamo che i padri (anche con figli in tenera età) non conoscono le novità normative introdotte dalla legge 53/2000, né i docenti quelle relative alle nuove opportunità formative previste nella stessa normativa. Le donne, in particolare le madri, sono più informate (come prevedibile), anche se poco attrezzate emotivamente e "culturalmente" all'idea (sostenuta nella filosofia di fondo della nuova legge) di una maggiore "condivisione" del congedo genitoriale.

Da questo punto di vista è emersa di una campagna sia di informazione che di sensibilizzazione sulle nuove normative, oltre che una campagna a favore di una più equa distribuzione dei tempi di cura tra uomini e donne: una campagna che riconosca il tempo della cura come un diritto/dovere di uomini e donne, come un tempo-bisogno legittimo a cui tutti potenzialmente possono e devono accedere, al fine di permettere un maggior benessere all'individuo e alla sua famiglia e consenta al tempo stesso una crescita individuale e professionale dell'individuo e quindi un vantaggio in termini di risorse umane anche per l'azienda.

---

collocate nei servizi amministrativi e la maggior parte degli uomini collocati nell'area della docenza).



La maggior parte delle madri intervistate narra di un tempo, quello della maternità e del congedo, come molto intenso, “bello” un’esperienza positiva, certo, un tempo distinto e separato dalla vita lavorativa, un periodo di crescita e trasformazione personale e individuale. Anche se dai racconti di talune traspare un conflitto mai sopito tra la felicità della maternità, dell’attesa del lieto evento e le paure, le incertezze sulle future sorti lavorative. Cosa succederà, si chiedono alcune madri, dopo la fine del congedo? La mancanza di adeguato sostegno e formazione al rientro dopo una lunga assenza sembrano influire non poco sulle certezze del percorso professionale atteso.

Le madri, ma vedremo anche i padri, continuano a vedere il congedo genitoriale come un tempo femminile, un tempo che per diritto spetta alle madri (in effetti fino alla nuova legge del 2000 era un diritto delle madri che poteva essere trasferito ai padri), un diritto a cui difficilmente le madri vogliono rinunciare. Interrogate sul perché i padri/mariti non usufruiscono del congedo le madri non rimandano alla “scarsa” volontà paterna. I padri vogliono stare e giocare con i figli, dicono le madri. È il calcolo economico, per alcune, che continua indirettamente a sostenere gli uomini nel loro ruolo di *breadwinner* nella famiglia:

*“Le donne guadagnano meno, per cui il calcolo economico porta a tale decisione. Altrimenti ci sarebbero fior fiore d uomini che chiedono il congedo genitoriale”.*

Ma la stessa madre racconta la sua esperienza e la decisione di accogliere la richiesta del marito/padre con queste parole:

*“Mio marito l’ha fatto [un periodo del congedo facoltativo], perché per due mesi l’ha chiesto. Ho detto ma ben volentieri, poi il secondo figlio non l’abbiamo più fatta questa cosa [dividere il periodo di congedo spettante] anche se lui aveva sicuramente piacere.”*

(Madre)

I padri che abbiamo intervistato si identificano nel loro ruolo genitoriale, tuttavia non hanno fatto ricorso al congedo. Anche quelli più orientati ad una cultura della condivisione di coppia, sembrano incontrare ancora ostacoli e difficoltà, non ultimo il fatto che la decisione finale spetta alla madre. Interrogati sulle ragioni del mancato ricorso al congedo, i padri hanno richiamato ragioni che chiamano in causa le madri. È spesso la forte determinazione della moglie, che nominano i padri, molto meno il calcolo economico, anche se usato a giustificazione.

L'argomento portato da questo padre è speculare a quello della madre che abbiamo visto prima, ma in questo caso il calcolo economico non è così intuitivamente vantaggioso:

*“Quando si trattò di scegliere chi stava a casa [...] devo dire che la scelta fu esattamente di migliore operatività, ossia per lei era meglio starsene fuori dall'azienda [...] poi lei guadagna più di me [...] quindi al di là delle battute anche un calcoletto su, nell'unire le due cose. In ogni caso lei è stata a casa in tutti e due i casi [...] anche al di là del ragionamento dei soldi il problema era che comunque gradiva lei star fuori, dall'obbligo di queste ore”.*

(Padre)

Ci si attende che le giovani lavoratrici ad un certo punto diventino madri e dunque chiedano permessi, congedi e poi eventualmente anche il part-time, come appare dalle parole di questo stesso responsabile (uomo) interrogato in merito alle assunzioni delle ragazze e alle opportunità di crescita professionale loro offerte: *“Poi a 27-28 anni vediamo cosa deciderà di fare. Ovviamente, prima di attribuirle responsabilità, si aspetta di vedere se vuol fare la mamma o no.”* Ci si aspetta lo stesso da un giovane futuro padre? Tra l'altro, le aspettative diverse che si hanno nei confronti dei comportamenti dei padri e delle madri potrebbero portare a discriminazioni nei confronti dei neo-padri che viceversa intendessero cogliere le opportunità della legge 53/2000. In altre parole, i giovani padri (futuri) nel caso decidessero di ricorrere al congedo o di chiedere una riduzione di orario per dedicarsi alla cura dei figli, quale costo dovrebbero pagare anche solo rispetto alle loro colleghe? È una domanda sulla quale riflettere visto che il bisogno di tempo delle madri per la cura dei figli (congedi e part-time) è tollerato e riconosciuto come più legittimo rispetto alle richieste di tempo provenienti dai padri, che potrebbero invece essere interpretate come un atteggiamento di scarso investimento e scarso impegno nel lavoro.

### **3.2. Il part-time (e l'orario ridotto)**

Il part-time è, come si sa anche dai dati a livello nazionale ed europeo, una modalità di lavoro femminile. Anche nell'azienda oggetto della nostra indagine il part-time è donna, sia nella pratica lavorativa che nell'elaborazione culturale dei lavoratori e delle lavoratrici. Abbiamo visto come il 16,6% (19 donne) delle lavoratrici nell'azienda oggetto della nostra indagine lavora a part-time, mentre solo il 2,1% (3 uomini) fa lo stesso. In altri termini, se si tratta di dipendenti a part-time quasi 9 volte su 10 si tratta di donne. Che il part-time sia

donna emerge anche quando si discute del suo potenziale utilizzo. Ma non è genericamente uno strumento usato da tutte le donne. È invece uno strumento utilizzato e percepito, dalle madri in primo luogo ma anche dall'azienda, per le madri (con figli piccoli). Come dire, la madre-lavoratrice lavora part-time.

Anche l'orario ridotto, come il part-time, è spesso visto come una “buona” soluzione nelle fasi della vita in cui i figli richiedono un maggior investimento. Ma dato che in generale orario ridotto significa nel caso specifico di cui stiamo parlando una più limitata riduzione dell'orario di lavoro (spesso 32 ore invece che 36, con 4 ore di gestione autonoma di solito riservata all'aggiornamento dei docenti), esso viene da molti valutato come una soluzione che, oltre ad essere transitoria (annuale e rinnovabile, ci viene detto) non incide troppo sull'orario di lavoro e sulle opportunità di crescita professionale. Infatti, secondo l'opinione di alcuni intervistati l'utilizzo dell'orario ridotto è meno penalizzante in termini di carriera rispetto ad un “part-time puro” o ad un part-time a 20-25 ore. Tuttavia, la distinzione tra i due strumenti previsti a livello contrattuale appare, nel vissuto dei lavoratori e lavoratrici, molto difficile da cogliere e dunque anche i suoi effetti in termini di crescita professionale risultano oscuri ai più:

*“Da quel che ho capito, chi ha un part-time tipo riduzione del 50% viene sicuramente penalizzato sul piano delle possibilità di carriera. Nel caso di un part-time come il mio, l'azienda stessa riconosce che un'ora in meno al giorno non dà grandi limitazioni.”*

(Donna, docente, a part-time, coordinatrice di corso)

*“Non capisco perché ci sia questo atteggiamento, a me è stato detto chiaramente, a 25 ore non si dà il passaggio di livello, e le mie colleghe part-time sono tutte responsabili di corso, c'è part-time e part-time, quindi si smentisce quello che mi è stato detto.”*

(Donna, docente, a tempo ridotto a 30 ore)

Pur essendo il part-time e l'orario ridotto, dicevamo, strumenti previsti a livello contrattuale, emerge, in primo luogo dai racconti di chi ne usufruisce, un trattamento non uniforme a livello aziendale, sia per quanto riguarda i tempi di attesa – “mettersi in lista d'attesa” – sia per quanto riguarda la “concessione”, la durata e il rinnovo, nonché ai più è difficile valutare gli effetti penalizzanti in termini di crescita professionale. Tuttavia, ci sembra importante sottolineare che a differenza di molti docenti e alcune responsabili, le madri del settore amministrativo (molte delle quali lavoratrici a part-time) non hanno avuto

dubbi nel raccontare come nella loro esperienza il part-time abbia significato e significhi una riduzione quando non esclusione dalle opportunità di crescita professionale:

*“Nel momento in cui ho richiesto il part-time per motivi familiari l’azienda mi è sempre venuta incontro, però dal punto di vista professionale... già prima di avere il figlio sono sempre stata trattata non in modo corretto e professionale, mi pare di vedere che le donne nell’azienda oggetto della nostra indagine, non le docenti quelle che insegnano, la categoria segretaria e impiegate non hanno mai avuto molte prospettive di carriera e avanzamento, tranne alcuni casi eccezionali.”*

(Madre, settore amministrativo, a part-time)

*“In questa azienda la figura del part-time è relegata alla categoria meno che zero. Poi sono tutte lavoratrici, non ci sono ancora lavoratori maschi che fanno questa scelta, veramente è una cosa che dovrebbe farci riflettere.”*

(Madre, settore amministrativo, a part-time)

Anche se non mancano eccezioni e casi “esemplari” di persone (donne) che pur avendo fatto ricorso al part-time in passato (o nel presente) non sentono di essere state per questo penalizzate sul lavoro. Le responsabili dell’azienda interpellate su questo tema si sono divise tra coloro che hanno detto: *“Sono certa che di fronte al part-time, se scegli quella strada perdi la possibilità di far carriera.”* e coloro che ripensando alla loro lunga storia professionale sottolineano: *“Io facevo il part-time e non mi sembra di essere stata penalizzata, ma era un part-time molto flessibile.”* (Donna, responsabile).

Esiste una sorta di resistenza maschile all’utilizzo del part-time/orario ridotto nei rari casi in cui è richiesto ciò non avviene per motivi familiari. D’altra parte in questo case study non si può trascurare l’eredità che molti dipendenti hanno alle spalle come dipendenti dei Centri di formazione del Comune, quando l’orario di lavoro prevedeva 30 ore di presenza, invece delle attuali 36. Infatti, molti docenti hanno o avevano scelto la docenza proprio per la flessibilità che questa consentiva in termini di orario di lavoro, rispetto alla fabbrica, per esempio. Fino al passaggio nell’azienda oggetto della nostra indagine, per alcuni docenti era più facile svolgere un altro lavoro; si aveva più tempo per altre attività professionali e non, tempo andato ricordato da taluni come “l’età d’oro del lavoro in Comune”. Il personale di sesso maschile che oggi chiede il part-time, o l’orario ridotto, costituisce un’eccezione, una rarità e quando ci troviamo di fronte ad uno di questi

rari casi la spiegazione che ne viene data è che si tratta di persone che hanno (o ci si aspetta che abbiano) una doppia attività lavorativa:

I padri messi di fronte alla questione del part-time come soluzione al problema della conciliazione famiglia-lavoro reagiscono con scarso entusiasmo. Per due ragioni. Intanto perché la soluzione di conciliazione è una decisione che i padri negoziano all'interno della coppia e la moglie/madre quasi sempre – vuole/può/deve – rivedere il suo orario di lavoro. In secondo luogo perché i padri credono che la loro richiesta di congedo, part-time o altro (tempo per la cura) sarebbe difficilmente conciliabile con le responsabilità professionali. In altre parole, i padri non vedono il part-time come una soluzione per sé, ma per la moglie sì, magari all'arrivo del secondo o terzo figlio:

*“Adesso siamo in una situazione non assestata nel senso che mia moglie è ancora a casa per il congedo. Non oso pensare... [ridono tutti] da ottobre partiranno i primi salti mortali, chiederà un part-time ha dei dubbi sul fatto che ci siano le condizioni per averlo, io le ho detto se non lo prendi tu, lo prendo io, ma l'ho detto un po' così, perché anche io con il lavoro... “*

(Padre)

Tuttavia ci pare interessante sottolineare come i padri abbiano difficoltà a immaginare per sé un part-time perché non sono in grado di vedere a fronte di una riduzione di orario di lavoro un'analogia riduzione del carico di lavoro.

Crediamo che ciò sia dovuto però anche alla scarsa legittimazione che può avere per i padri il ricorso ad una motivazione familiare. Nonostante non siano sempre chiare le informazioni su chi può chiedere quale tipo di riduzione di orario/part-time e con quali effetti in termini di opportunità di crescita professionali, si rileva che nel complesso anche molti lavoratori e lavoratrici ritengono le opportunità offerte dall'azienda oggetto dell'indagine in questo campo come “buone”, comunque migliori di quelle che trovi “fuori”, e alcune vivono l'opportunità del part-time con un senso di grossa libertà: *“Credo che per riprendere il bandolo della matassa ci vuole un giusto equilibrio, come tempo. In questo senso il part-time aiuta moltissimo nella ricerca di un equilibrio.”* (Madre, settore amministrativo, a part-time).

È questo uno strumento che insieme a quello della flessibilità dell'orario di lavoro aiuta moltissimo la conciliazione, in primo luogo quella femminile tra famiglia e lavoro.

### 3.3. La flessibilità dell'orario: una pratica not-gendered

Lo strumento della flessibilità dell'orario di lavoro con compensazione mensile e tra più mesi, pari ad un cumulo di ore non superabile di 36 ore, è stato definito da tutti i partecipanti come uno degli strumenti contrattuali che rende la società oggetto della nostra indagine un'azienda non solo "all'avanguardia", e "flessibile", ma anche un'azienda che dispone di una "buona pratica" per la conciliazione. Su questo punto tutti sembrano concordi, uomini e donne, docenti e amministrative. Anche se abbiamo visto, e vedremo nell'analisi dei due contesti organizzativi, il grado di flessibilità nell'orario di lavoro varia molto tra docenti e amministrative in relazione ai compiti e alle funzioni che si è chiamati a svolgere. Ma sono tutti e tutte concordi: è più facile, grazie alla flessibilità dell'orario, conciliare i tempi di lavoro con gli impegni personali e familiari. Ci è parsa significativa l'opinione di questa mamma che interpreta la flessibilità come uno strumento vantaggioso per l'azienda e per i dipendenti in primo luogo perché riduce l'assenteismo:

*"Non so quanto ... (l'azienda) ne sia consapevole, ma tra me e la mia amica, quel giorno che devo accompagnare la bambina ad "Estate ragazzi" e non vuole andarci e mi fa perdere un'ora di ufficio e la mia amica che non può perdere mezz'ora decide di mettersi in mutua, c'è una grande differenza. Non so quanto ne è consapevole ... (l'azienda) ma in questo c'è un ritorno, è vero che dai flessibilità, ma questa in qualche modo ti ritorna."*

(Madre)

È indubbio che la flessibilità dell'orario e alcune situazioni organizzative ben funzionanti (in alcune sedi più che in altre), rendono possibile poter lavorare in un clima aziendale adeguato. Il senso di autonomia che ne deriva, di libertà perfino, è stato sottolineato dalle responsabili donne da noi interpellate, ma anche dai docenti e si riflette poi anche sulla facilità di organizzarsi in maniera informale. Tuttavia, vale la pena sottolineare come tale autonomia, flessibilità, libertà perfino, può diventare un'arma a doppio taglio (come sottolineano i docenti sempre più gravati da nuovi carichi di lavoro e di responsabilità). Tanto che molti docenti hanno segnalato periodi dell'anno ("i picchi") durante i quali "si gira a +60" ore e quindi situazioni in cui l'autonomia (e vedremo l'informalità) nel risolvere un problema di sostituzione di un collega malato per un mese, viene vissuta con un senso di abbandono:

*"Io mi sono ritrovato a fare 60 ore settimanali non riconosciute, convoglia, ma anche con preoccupazione. La cosa che vivo oggettivamente male, in*

*relazione con l'ambiente di fabbrica, è la sensazione di estrema disorganizzazione che si ha nel momento in cui si vogliono intraprendere azioni con serietà, con voglia di fornire qualità.”*

(Uomo, docente)

### **3.4. Il “clima aziendale” tra pratiche di informalità e scarsa comunicazione**

L'informalità emerge come un tema centrale nei racconti che narrano di episodi legati alle “pratiche” e alle “procedure” attraverso le quali si giunge, nel contesto organizzativo considerato, a risolvere un problema di conciliazione: nel caso di richiesta di un part-time, di un congedo, nel caso si debba risolvere il problema di una “sostituzione”. Nell'azienda oggetto della nostra indagine vige, secondo l'opinione di molti intervenuti, “l'informalità”, sia nella risoluzione di problemi lavorativi che nel far circolare informazioni.

Talvolta, l'autonomia, la libertà abbiamo visto vanno di pari passo con l'informalità e possono tradursi nel vissuto dei lavoratori/trici in isolamento, abbandono, dislocazione eccessiva di carichi di lavoro, come può avvenire nel caso una sede lavorativa si trovi a risolvere “da sola” il problema di una “lunga” sostituzione per malattia. Infine, da segnalare come dai racconti emerga anche una forte disparità di trattamento tra sedi lavorative di fronte ad uno stesso problema: una sorta di spazio d'azione lasciato al “buon cuore” o alla “sensibilità” dei singoli responsabili. Questione che emergerà in tutte le sue articolazioni e declinazioni nel prossimo capitolo sullo studio dei casi. L'informalità entra nel tema oggetto di questa ricerca anche per un'altra ragione. L'informalità, ci siamo chieste, può avere ricadute in termini di pari opportunità tra uomini e donne? Può, per esempio, influenzare negativamente la “carriera” delle donne nell'azienda oggetto della nostra indagine? È probabile, soprattutto se si pensa che l'eccessiva informalità nell'attribuzione e assunzione di carichi di lavoro, può significare uno scarso riconoscimento sia degli sforzi fatti, che degli impegni assunti dai lavoratori e dalle lavoratrici (questo è ancora più vero mano a mano che si sale nella scala gerarchica dell'azienda).

A tutti i livelli, lavoratori e lavoratrici sono concordi nel sostenere che nell'azienda oggetto della nostra indagine non esistono discriminazioni, né differenze di trattamento tra uomini e donne, né problemi di pari opportunità. Questa è un'opinione condivisa anche dalle donne oggi responsabili, come emerge dalle parole di questa responsabile: *“La dirigenza non ha mai impedito ad una donna di crescere e far carriera”; “i dirigenti di sesso maschile non mi hanno mai messo i bastoni tra le ruote.”*

Al tempo stesso, approfondendo la questione è stato possibile mettere a fuoco alcuni meccanismi di discriminazione apparentemente invisibili ma ben reali nelle conseguenze.

La questione è stata sollevata dalle stesse responsabili donne interpellate. Alcune di queste raccontano di avere potuto osservare nella loro lunga anzianità di servizio aziendale come le donne, a parità di incarico e responsabilità, percepiscono una retribuzione inferiore. Ma a ben vedere, non è tanto e solo una differenza di retribuzione e livelli, è una questione di riconoscimento formale delle responsabilità e del ruolo:

*“In CSEA, prima il “maschietto” ha il ruolo, il livello, l’inquadramento e poi dopo svolge l’attività di pari responsabilità. Una donna fa il contrario e poi forse [voce fuori campo: dopo anni e anni] ci arriva.”*

(Donna, responsabile)

Secondo altre il problema non è specifico di CSEA ma più in generale è da attribuire alla “cultura” maschilista dominante nelle aziende, anche in quelle pubbliche. È un atteggiamento che rivela il prevalere di una cultura maschilista che vuole, secondo le parole di questa intervistata, le donne sottoposte ad una continua verifica:

*“Per noi donne c’è sempre la verifica e questa cosa io la trovo estremamente fastidiosa sul lavoro e l’ho sempre subita perché c’era anche quando eravamo in Comune. È proprio una mentalità che purtroppo ci portiamo ancora dietro e ci vorrà molto prima che riusciamo a liberarcene... [...] Tre responsabili donne se ne sono andate e anche malamente, voglio dire nel riconoscimento di ciò che è avvenuto non c’erano. [...] si tende un po’ a sfruttare le capacità, soprattutto delle donne, perché le donne facilmente vengono invischiate in questo gioco di dare sempre più carichi senza a volte avere un riconoscimento, al di là del riconoscimento economico che è importante ma che io trovo che però a livello personale, manca spesso il riconoscimento delle capacità.”*

(Donna, responsabile)

La discussione vola verso il “soffitto di cristallo” (*glass ceiling*), verso le posizioni apicali dell’azienda: perché sono tutti uomini i dirigenti? a cosa è dovuto? si chiedono le responsabili:



*“Anche a livello di inquadramento ci sono solo due uomini, oltre all'amministratore delegato che ha un ruolo di direttore, già questo è significativo di una situazione, al di là del suo valore, che nessuno mette in discussione, ma che l'amministratore delegato sia anche direttore generale, è lui che ci rappresenta e immediatamente sotto di lui ci sono due responsabili uomini.”*

(Donna, responsabile)

La comunicazione è l'altro tema che ritorna ed emerge come uno dei problemi centrali del funzionamento dell'azienda. Infatti, l'assenza o la scarsa attenzione alla comunicazione è stata sottolineata da tutti i partecipanti. Secondo l'opinione degli intervistati, la comunicazione intra-aziendale è insufficiente, sia quando si tratti di trasmettere informazioni riguardanti grandi questioni “gli obiettivi di questa azienda”, sia quando si tratti di far circolare informazioni chiare e puntuali sulle opportunità aziendali (corsi di formazione, convegni) o semplicemente chiarire come vanno utilizzati alcuni strumenti in cui si articola l'attività aziendale (ad esempio, normativa sulle “trasferte”). Infine, i lavoratori e le lavoratrici parlano di scarsa informazione a tutti i livelli aziendali “manca una comunicazione sia in senso trasversale che verticale”. In particolare, per quanto attiene alla questione della conciliazione, abbiamo rilevato punti di vista che segnalano anche su questo tema uno scarso livello di informazione “difficile sapere a chi chiedere informazioni sul congedo”. I genitori che lavorano nell'azienda oggetto della nostra indagine affermano: “sulle novità legislative non si hanno comunicazioni da parte dell'azienda”. Altri genitori raccontano come alla nascita del figlio abbiano preferito far ricorso a fonti di informazione extra-aziendale (ad esempio, rivolgendosi direttamente all'INPS).

## **Conclusioni**

Il tema dell'articolazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, e più in specifico, l'individuazione di possibili soluzioni organizzative di fronte ai problemi di conciliazione nell'azienda oggetto della nostra indagine non possono essere affrontati, come hanno suggerito i nostri intervistati, con un singolo progetto o con uno specifico intervento. E questo crediamo sia vero nella maggior parte delle aziende. La questione della conciliazione potrebbe e dovrebbe rappresentare il punto di partenza per l'avvio di un mutamento “culturale” dell'azienda, l'inizio di un percorso che vada nella direzione di destinare nuovi investimenti di risorse allo scopo di: 1) rendere più fluido il sistema delle comunicazioni; 2) investire di più nella gestione delle risorse umane: valorizzare il

personale e le persone, le competenze e le professionalità interne anche attraverso una più ampia attenzione ai percorsi formativi di chi lavora; riconoscere il lavoro svolto gli sforzi fatti e il raggiungimento degli obiettivi; 3) costruire un “nuovo” clima aziendale. La questione della conciliazione dovrebbe essere integrata nel modo ordinario di pensare e programmare il lavoro e non dovrebbe riguardare un segmento specifico (o dedicato) delle politiche aziendali

In conclusione questi alcuni dei punti principali che emergono dall’indagine e che sollecitano confronti con altre ricerche e che sollevano domande a livello di riflessione teorica sul significa di conciliazione:

- 1) **La conciliazione: non è solo un’interferenza tra lavoro e famiglia** . Il tema della conciliazione sul quale è stata fatta l’indagine richiama la necessità di porre una questione di revisione di una visione riduttiva della stessa, conciliare non significa solo di ridurre l’interferenza tra due ambiti di vita (famiglia e lavoro), ma invece pone al centro dell’attenzione la necessità del riconoscimento dell’articolazione dei tempi di vita e nel corso della vita. Non solo conciliare il lavoro con la famiglia, ma conciliare il lavoro con i tempi di studio, di formazione, con il tempo per sé, con il tempo libero. E questa è una concezione che della conciliazione hanno sia uomini che donne, anche se negli uomini è più facilmente messa a fuoco.
  
- 2) **Le politiche di conciliazione rivolte alle sole donne non solo non sono sufficienti, ma possono aumentare la segregazione**. Nel paper si è voluto sottolineare come le politiche e gli strumenti previsti per la conciliazione a livello nazionale e implementati a livello aziendale (come ad es. la possibilità di accedere e le modalità che assume il part-time) quando non accompagnati da una politica di comunicazione e di informazione chiara e diffusa, da una politica capace di valorizzare le risorse umane, da un buon “clima aziendale”, oltre che sindacale, non solo si rivelano poco efficaci rispetto all’obiettivo -- una miglior conciliazione tra i diversi tempi nel corso di vita personale e professionale di uomini e donne -- ma possono contribuire ad accrescere le forme di segregazione occupazionale di genere. Quando gli strumenti per la conciliazione continuano ad definiti come prioritariamente femminili e sono solo le madri (e le donne) a fare uso del congedo genitoriale, del part-time, tali strumenti diventano inevitabilmente marginalizzanti. Una richiesta di tempo “altro” dal lavoro viene inevitabilmente letta come uno scarso impegno professionale.

- 3) **Nuovo approccio alle politiche di conciliazione significa trasformazione del pensiero di genere dell'organizzazione.** Questa indagine, come altri progetti avviati chiedono un nuovo approccio alle politiche per la conciliazione capaci di superare il vecchio paradigma secondo cui politiche di conciliazione = politiche di pari opportunità = politiche per le donne. E' necessaria una trasformazione del pensiero organizzativo ancora fondato sulla logica binaria: al "maschile" il tempo di lavoro e al "femminile" la conciliazione e gli strumenti per la conciliazione. Ciò potrebbe avvenire attraverso politiche e azioni positive che incoraggino il tempo di cura innanzitutto dei padri, dei figli, dei mariti.