PRATICHE DI CONCILIAZIONE:
TRA FLUIDITÀ DEL LAVORO E TRAPPOLE DI GENERE

Silvia Gherardi e Barbara Poggio

Research Unit on Cognition, Organizational Learning and Aesthethics
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
Università di Trento
Via Verdi 26
38100 Trento
www.soc.unitn.it/rucola

silvia.gherardi@soc.unitn.it
bpoggio@soc.unitn.it

Abstract

Flessibilità e conciliazione sono due termini negli ultimi anni entrati di prepotenza non solo nel lessico degli studi di genere sulle organizzazioni, ma anche nel dibattito sulle politiche del lavoro e soprattutto nelle pratiche organizzative.

Tratto comune di questi due concetti è la convinzione della necessità di rendere più fluida l'organizzazione del lavoro per rispondere, nel caso della flessibilità, ai rapidi cambiamenti in atto nella società ed in particolare nel mercato del lavoro e per consentire, nel caso della conciliazione, una gestione più efficace della compresenza in differenti mondi vitali, tra cui in particolare il lavoro e la famiglia.

In questo contributo intendiamo proporre una rilettura critica di questi due concetti, ed in particolare della conciliazione, attraverso il ricorso alla metafora della cittadinanza di genere.

Il riconoscimento dell'esistenza di una pluralità di culture organizzative, portatrici di differenti e contrastanti modelli di cittadinanza di genere, ci consentirà di mettere in evidenza alcuni dei significati e dei riferimenti valoriali sottesi ai costrutti simbolici di flessibilità e conciliazione, mostrandone alcune ambivalenze e criticità e sollecitando una riflessione consapevole sulla 'trappola di genere' e al contempo sul carattere mutevole e situato dei regimi di genere e delle pratiche che li sostengono.

Negli ultimi anni i concetti di flessibilità e di conciliazione non solo hanno trovato crescente diffusione e legittimazione all'interno del lessico degli studi organizzativi di genere, ma sono divenuti anche termini centrali del più ampio dibattito sulle politiche del lavoro e soprattutto punti di riferimento per le pratiche organizzative all'interno del mercato del lavoro. La crescente rilevanza di questi concetti è legata alla sempre più diffusa convinzione della necessità di rendere più fluida l'organizzazione del lavoro per rispondere, da un lato, ai rapidi mutamenti dell'assetto economico e produttivo, e dall'altro per consentire una più efficace gestione della compresenza degli individui, uomini e soprattutto donne, in differenti mondi vitali, tra cui in particolare il lavoro e la famiglia. Si tratta dunque, in entrambi i casi, di costrutti simbolici percepiti come risposte ai rilevanti cambiamenti in atto nei modelli di vita degli individui nell'attuale frangente sociale.
In questo contributo intendiamo analizzare tali costrutti all'interno di un più ampio discorso sulla cittadinanza di genere nelle organizzazioni, ovvero su come le diverse culture organizzative producano e riproducano modelli di cittadinanza relativi alla possibilità degli individui di esprimere l'appartenenza di genere e al rispetto delle differenze nel quotidiano lavorativo. Attraverso il riferimento ad alcuni esiti di una recente ricerca sulla costruzione del genere all'interno delle organizzazioni (Gherardi e Poggio 2003), metteremo in evidenza alcune delle principali retoriche che sostengono l'esistenza di percorsi asimmetrici in base al genere e cercheremo di analizzare le trappole di genere sottese alle attuali pratiche di conciliazione e flessibilizzazione.

Flessibilità e conciliazione: fluidità del lavoro o fluidità concettuale?

Le nozioni di flessibilità e conciliazione hanno ottenuto in anni recenti una notevole risonanza sia nel dibattito accademico, che in quello politico e sociale. Se infatti la flessibilità rappresenta una costante di ogni discorso sugli scenari attuali e futuri del mercato del lavoro, la conciliazione è diventata la parola d'ordine della riflessione sul rapporto tra lavoro e famiglia, soprattutto nell'ambito degli studi e delle proposte relative alle esperienze e alle prospettive della componente femminile.

Tratti dal vocabolario quotidiano, i termini di flessibilità e conciliazione appaiono caratterizzati da referenti semantici piuttosto indefiniti: se Luciano Gallino richiama il concetto francese di parola-valigia (*mot-valise)* per sostenere che il termine 'flessibilità' "vuol dire tutto e nulla" (Gallino 1998, 29), Annie Junter-Loiseau e Christa Tobler (1996) parlano, a proposito della conciliazione, di fluidità concettuale. Il termine 'flessibilità' deriva dal sostantivo *flexibilitas* e dal verbo latino *flectere*, piegare. Originariamente caratteristica delle cose, la flessibilità (intesa come malleabilità, come capacità di modificare la propria forma adattandosi ad uno stimolo esterno ed eventualmente di riprendere la forma iniziale), per estensione indica la disponibilità delle persone di adattarsi al cambiamento e alle situazioni nuove. Nella sua accezione legata al lavoro il concetto di flessibilità viene solitamente utilizzato in contrapposizione a quello di 'rigidità'. Rendere flessibile un'occupazione significa "renderne variabili le caratteristiche" (Barbier e Nadel, 2002, 17): i tempi di lavoro *in primis*, i luoghi e i modi in cui viene esercitata, le condizioni giuridiche e le garanzie. Per le aziende ciò si traduce solitamente in una maggiore libertà rispetto ai licenziamenti, la facoltà di modificare gli orari di lavoro e i salari in base all'andamento della produzione, la possibilità di trasferire i dipendenti, la possibilità di esternalizzare le attività o di far ricorso al cosiddetto 'lavoro atipico' (Gallino 1998). Per i lavoratori in una maggiore precarietà del posto di lavoro e delle relative condizioni e in un conseguente indebolimento dell'identità professionale e del potere contrattuale (Gallino 2001).

Il termine 'conciliazione' deriva a sua volta dal sostantivo *concilium*, composto dai lemmi *cum calare*, "chiamare insieme". Il significato originario è dunque quello di mettere insieme parti diverse, trovare un accordo tra posizioni concorrenti. Nel dibattito sul genere tale accordo riguarda la famiglia e il lavoro, ovvero la ricerca di un equilibrio tra tempi famigliari e tempi di lavoro. E' a cavallo tra gli anni '60 e '70 che tale esigenza viene tradotta nel dibattito sociale attraverso il termine "conciliazione", che assume in quel momento una esplicita connotazione di genere: in questa prima accezione conciliare significa infatti, per le donne, trovare un 'giusto' equilibrio tra i diversi ruoli (di madre, di moglie, di lavoratrice) e le diverse responsabilità (riproduttiva e produttiva), che renda accettabile il lavoro remunerato. La divisione del lavoro domestico e familiare non viene

messa in discussione, ma semplicemente si cerca di permettere alle donne di farsi carico degli impegni familiari senza per questo essere soggette a discriminazioni professionali (Calafà 2001). La fortuna del termine sembra venir meno a metà degli anni '70, soppiantata dal concetto di 'condivisione' dei diritti e delle responsabilità e dal principio di eguaglianza a cui tale concetto si richiama (Junter-Loiseau e Tobler 1996). E' solo all'inizio degli anni '90 che la parola 'conciliazione' torna in auge, divenendo un termine ricorrente nell'ambito degli atti e delle politiche comunitarie, annoverato tra le misure finalizzate a favorire l'integrazione delle donne nel mercato del lavoro. Ciò segna anche un cambiamento nell'orientamento delle strategie comunitarie nei confronti del tema della famiglia e delle responsabilità familiari. L'attenzione si sposta dalla riduzione delle discriminazioni alla lotta a ciò che ostacola l'integrazione delle donne nel mercato del lavoro (Calafà 2001), attraverso l'introduzione di politiche *family friendly*.

Nell'attuale dibattito i concetti di flessibilità e conciliazione appaiono profondamente intrecciati. In particolare la flessibilità rappresenta uno dei principali strumenti della conciliazione, intesa come ricerca di formule flessibili di gestione dei tempi di vita e di lavoro e di cui uno dei principali obiettivi dichiarati è quello di consentire alle esigenze di flessibilità dei lavoratori di essere soddisfatte in via prioritaria rispetto alle esigenze dell'azienda (art. 9, L. 53/2000). Ma al contempo la conciliazione viene spesso rappresentata come uno strumento utile per armonizzare la crescente domanda di flessibilità da parte delle aziende con le esigenze legate alla vita personale e familiare dei lavoratori.

Tuttavia l'ambivalenza insita nell'ampiezza dei riferimenti semantici attribuibili a questi due termini ci consente anche di avanzare interpretazioni alternative. Se infatti guardiamo alla continguità tra i due termini possiamo rilevare come entrambi possano in realtà contenere un invito alla 'docilità' (sapersi piegare, essere concilianti) degli individui rispetto sia ai cambiamenti in atto e alle crescenti pretese del mercato, sia alle tradizionali ripartizioni dei compiti e delle responsabilità familiari. Gli uomini e le donne flessibili rappresentati da Sennet (1998) e da Gallino (2001) sono soggetti dall'identità multipla, pronti ad adattarsi ad ogni situazione, malleabili di fronte ai continui stimoli della società, senza più certezze e riferimenti, assoggettati al vento come le canne di deleddiana memoria.

In queste rappresentazioni la flessibilità non aiuta a comporre tempi di vita e di lavoro, ma li sovrappone, li confonde, elimina le barriere e lascia che il lavoro invada la vita.
Aver richiamato l'attenzione sui concetti di flessibilità e conciliazione e sugli elementi di ambiguità che li caratterizzano risponde ad una esigenza che attraversa i più recenti sviluppi degli studi organizzativi, la cosiddetta 'svolta linguistica', che porta con sé una nuova attenzione nei confronti degli artefatti discorsivi e narrativi che connotano l'agire sociale, e in particolare quello organizzativo. Questo vale certamente anche per quanto riguarda la costruzione organizzativa del genere, che avviene sia attraverso "il fare" che attraverso "il dire" (Bruni, Gherardi, Poggio 2000). L'analisi delle pratiche discorsive permette di svelare gli assunti ideologici e i regimi culturali che caratterizzano i modelli organizzativi. Nei prossimi paragrafi porteremo avanti questo tipo di percorso introducendo il concetto di cittadinanza di genere, presentando alcune delle principali retoriche su cui si fonda l'asimmetria di genere nelle organizzazioni e cercando infine di riportare alla luce ciò che viene dato per scontato dall'utilizzo delle etichette di flessibilità e conciliazione.

Culture organizzative e cittadinanza di genere

A causa delle significative implicazioni che possono avere sui modelli di lavoro e di vita degli individui, i concetti di flessibilità e conciliazione sono al centro di un dibattito che va al di là del confronto teorico e tecnico e chiama in gioco una più ampia riflessione di tipo politico e sociale. In particolare le riflessioni su questi temi si sovrappongono inevitabilmente al discorso relativo alla cittadinanza sociale ed in particolare alla cittadinanza organizzativa e a quella di genere.
L'applicazione della metafora della cittadinanza organizzativa all'analisi del genere nelle organizzazioni consente di vedere come il genere possa assumere differenti connotazioni all'interno delle culture organizzative e originare una molteplicità di linee di azione. Con cittadinanza di genere intendiamo indicare l'insieme delle pratiche (i comportamenti, le azioni, i discorsi) attuate da persone che appartengono allo stesso contesto sociale, entro il quale negoziano il significato di norme sociali e giuridiche e lottano per definire le identità collettive e individuali (Gherardi 1998). Così come la società si interroga su come il diritto

di cittadinanza sia esteso e reso possibile attraverso concreti comportamenti civici, in modo analogo all'interno delle organizzazioni è possibile chiedersi come il diritto a esprimere l'appartenenza di genere e ad assicurare una cultura di genere rispettosa delle differenze venga perseguito nel quotidiano lavorativo.

L'organizzazione può essere considerata come la costruzione sociale di una sfera delimitata di società civile. La qualità della vita in questa sfera della nostra esistenza sociale è un bene comune prodotto da tutti quelli che vi partecipano e goduto-consumato dagli stessi produttori. La volontà di cooperare ha per oggetto la costruzione sociale di un ambiente rispettoso della dignità umana e favorevole allo sviluppo delle caratteristiche umane delle persone e al loro benessere. L'equità dello scambio in situazioni caratterizzate da rapporti di potere asimmetrici rappresenta una questione centrale, così come la responsabilità morale individuale per la produzione di quel bene comune che chiamiamo vita organizzativa. Partecipare – in veste di produttori e di beneficiari – a culture organizzative più o meno rispettose delle differenze e più o meno impegnate nel rimediare alle disuguaglianze è significativo, sia per il singolo individuo, sia per la società che contiene organizzazioni più o meno eque. In tal senso si può affermare che il modo in cui si pensa e si fa genere dentro un'organizzazione sia parte di un discorso civico e faccia parte del processo di civilizzazione. Ciò che socialmente è considerato equo nelle relazioni di genere è un prodotto storico delle istituzioni sociali e fra queste anche delle organizzazioni.

La possibilità di costruire una pratica sociale di cittadinanza di genere varia a seconda di come una cultura organizzativa costruisce l'idea di giustizia nei rapporti fra i sessi e quindi si rapporta all'insieme di norme giuridiche che vanno nel senso di garantire/imporre le pari opportunità per tradurle in politiche del personale, da una parte, e in cultura organizzativa, dall'altra.

Ciò significa che è possibile individuare una pluralità di concezioni di cittadinanza legate ai modi 'situati' in cui all'interno delle singole organizzazioni 'si fa genere'. Di seguito presentiamo una tipologia dei principali modelli di cittadinanza e regimi di genere che caratterizzano le culture organizzative, così come li abbiamo identificati attraverso l'analisi della letteratura e il nostro lavoro sul campo:

a) una cultura organizzativa che pretende di essere "neutra" e nega tutte le relazioni tra organizzazione e genere delle persone che vi lavorano, stabilisce un regime di genere basato sull'universalità come negazione delle differenze di genere;
b) una cultura organizzativa che esprime la convinzione che le donne siano praticamente come gli uomini e che promette eguaglianza di trattamento per eguaglianza di prestazione stabilisce un regime di genere basato sull'integrazione culturale;
c) una cultura organizzativa che considera il femminile una specifica risorsa per l'organizzazione stabilisce un regime di genere basato sulla stereotipata dicotomia tra ciò che è specificamente femminile e ciò che è specificamente maschile;
d) una cultura organizzativa che esprime una concezione tradizionale dei ruoli di genere stabilisce un regime di genere dove, al di là del riconoscimento di entrambi i generi, il lavoro degli uomini è primario e quello delle donne ausiliario.
e) una cultura organizzativa che si dichiara impegnata in una effettiva eguaglianza è quella che attua una politica di pari opportunità e riconosce che uomini e donne non sono eguali, ma dovrebbero esserlo. Il valore che ispira questa cultura è l'emancipazione, sebbene si trovi raramente un regime di genere sistematicamente improntato a una sostanziale eguaglianza;
f) una cultura organizzativa post-moderna è consapevole della trappola del genere e tenta di stabilire un regime di genere che consideri il mutamento costante del significato del genere e delle pratiche che lo sostengono.

Quali di queste diverse concezioni di cittadinanza rispecchiano i costrutti di flessibilità e conciliazione veicolati dal dibattito in corso? Prima di rispondere a questa domanda ci pare utile richiamare alcune riflessioni provenienti da una ricerca empirica sulla costruzione sociale del genere nelle organizzazioni.

La conciliazione come risposta alle retoriche dell'asimmetria?

Intendiamo a questo punto introdurre due aspetti che emergono come centrali allorché si studiano le asimmetrie di genere all'interno delle organizzazioni e che sono al tempo stesso

nodi cruciali nell'ambito del dibattito sulla flessibilità e in particolare sulla conciliazione. Si tratta delle problematiche del 'tempo' e della 'maternità', che appaiono come fattori fortemente intrecciati all'interno delle culture organizzative. Il prevalere di una 'cultura della presenza', della 'visibilità' e della 'mancanza di delega' in organizzazioni che Marina Piazza definisce 'avide di tempo' (Piazza 1999) sembra infatti accentuare la tradizionale dicotomia tra produzione e riproduzione, lavoro e famiglia e soprattutto la non cittadinanza della maternità all'interno delle organizzazioni.

In una recente indagine sull'entrata delle donne in contesti lavorativi e posizioni tradizionalmente maschili, condotta attraverso l'utilizzo dell'analisi narrativa (Poggio 2004), abbiamo potuto rilevare come tempi e maternità rappresentino le due retoriche più ricorrenti nei discorsi e nei racconti attraverso cui si giustifica la difficoltà delle donne di farsi strada in molte professioni, raggiungendo le stesse posizioni dei colleghi uomini (Gherardi e Poggio 2003). Volutamente utilizziamo il termine 'retorica' ad indicare il fatto che spesso il ricorso a questi aspetti appare legato più che ad una effettiva rilevanza del problema per l'organizzazione, ad un più ampio processo di attribuzione di significato culturale e di valenza simbolica (Poggio 2002). Ad esempio nei casi studiati sono molte le situazioni di donne che non sono sposate e non hanno figli o che, nel caso li abbiano, sono tuttavia orientate a ridurre al minimo l'impatto degli impegni di riproduzione rispetto al *commitment* lavorativo; nonostante ciò si rileva comunque l'orientamento di molte organizzazioni ad investire meno su di loro rispetto ai colleghi tenendo conto di un 'rischio potenziale' legato all'appartenenza di genere (talvolta il solo sospetto che una donna possa decidere di sposarsi è sufficiente per ridurre le sue *chance* di promozione).

Se da un lato possiamo dunque parlare della maternità come di un 'fantasma' che sembra incombere sulle prospettive di carriera delle donne (mentre il corrispettivo maschile, la paternità, non sembra quasi mai rappresentare un ostacolo all'avanzamento, anzi), non meno virtuale appare in molti casi il concetto di 'tempo'. I risultati della nostra ricerca ci consentono di sostenere che in molte organizzazioni vige la regola del 'face-time', del tempo di facciata (Fuchs Epstein *et al.*, 1998). Ciò che importa non è tanto *esserci*, ma *mostrare di esserci*.

Si tratta dunque di un vincolo simbolico, che potrebbe rientrare in quel tipo di attività che Goffman definisce *face work*, ovvero quell'insieme di azioni che contribuiscono a costruire l'immagine sociale di un soggetto in termini di attributi sociali approvati (Goffman, 1955). In questo caso è la disponibilità ad una presenza aziendale superiore al tempo contrattualmente previsto a rappresentare un indicatore di successo professionale. Non necessariamente si tratta di ore di lavoro effettivo, ma piuttosto della visibilità in azienda per tempi più lunghi di quelli formalmente richiesti.

La dimensione di dedizione connessa ai lunghi orari di lavoro è ulteriormente rafforzata dalla loro gratuità: non soltanto gli intervistati restano al lavoro per tempi superiori alla norma, ma esiste un tacito accordo sul fatto che le ore in più vengono offerte in sacrificio all'azienda, in attesa di una ricompensa in termini di carriera e/o di prestigio.

Il tempo agisce dunque come indicatore di investimento e collaborazione, e quindi come criterio di classificazione e riconoscimento (Baylin, 1993): permette infatti di discriminare tra chi è disposto a dedicare all'azienda la maggior parte del suo tempo e chi invece ha anche altre esigenze e/o priorità. In tal senso non rappresenta un criterio neutrale rispetto al genere, stante la cultura organizzativa e la divisione sociale del lavoro familiare.

Da quanto detto fino ad ora si può evincere che sia il 'tempo' che la 'maternità' sono dei costrutti sociali, degli artefatti organizzativi che veicolano specifici modelli di genere. Attraverso la nostra esperienza di ricerca abbiamo infatti potuto osservare un range di differenti atteggiamenti organizzativi rispetto a questi costrutti, così come rispetto a flessibilità e conciliazione: si va da contesti lavorativi più tradizionali, quali il mondo agricolo o il cantiere edile, in cui i modelli lavorativi appaiono più tradizionali e dove flessibilità e conciliazione non hanno ancora fatto breccia, alle organizzazioni finanziarie dove la flessibilità è in rapida crescita a scapito delle opportunità di conciliazione precedentemente garantite da un assetto lavorativo particolarmente vantaggioso per i lavoratori, al settore commerciale dove ad una crescita esponenziale della flessibilità e delle opportunità di conciliazione si accompagna una contrazione fortissima delle *chance* di carriera, al mondo dell'informatica dove è possibile trovare, accanto ad un esplicito orientamento alla flessibilità, anche una significativa attenzione nei confronti delle politiche di conciliazione, da un lato in risposta alle esigenze di una forza di lavoro giovane e

piuttosto composita rispetto al genere, dall'altro per la necessità di offrire benefit e opportunità al fine di ridurre la dispersione di forza lavoro specializzata.

Se dunque le persone che abbiamo intervistato all'interno delle organizzazioni edili e agricole sottolineano l'incompatibilità tra maternità e lavoro, e coloro che lavorano nelle banche denunciano il progressivo aumento del tempo di lavoro richiesto, nelle aziende dell'Information Technology abbiamo incontrato una diversa attenzione al problema della maternità: come in altri ambiti organizzativi anche qui l'assenza per maternità è considerata un problema, ma non esclusivamente un problema individuale. Nei racconti raccolti in alcune di queste realtà si fa riferimento al fatto che nella programmazione del lavoro si tenga conto anche della "situazione-maternità". Inoltre è interessante notare come in tali racconti si assista ad uno spostamento dell'enfasi dalla "maternità", come evento biologico che coinvolge quasi esclusivamente il corpo della donna, alla "genitorialità" come evento sociale della vita adulta e che in tale evento sia coinvolta non solo la responsabilità sociale delle persone, ma anche quella delle imprese. Non è un caso che solo in questo contesto gli uomini intervistati, quando parlano di rapporti di genere, raccontino anche del loro coinvolgimento nella cura dei figli.

In che modo, possiamo chiederci a questo punto, azioni orientate alla flessibilità e alla conciliazione possono rappresentare modalità di intervento efficaci rispetto ai problemi legati ai tempi organizzativi e alla maternità?

In prima battuta si potrebbe dire che tali azioni, ed in particolare quelle che si richiamano alla conciliazione, siano la migliore risposta a questo tipo di problemi: si tratta infatti di interventi finalizzati a garantire la possibilità di armonizzare i tempi di vita e quelli di lavoro, le esigenze della riproduzione con quelle della produzione. Tuttavia uno sguardo più approfondito consente di mettere in luce alcune contraddizioni tra gli obiettivi dichiarati e le effettive conseguenze dell'introduzione di strategie di conciliazione e flessibilità. Sugli effetti perversi della flessibilità del lavoro rispetto alle prospettive delle donne molto è già stato scritto: in particolare i dati mettono in luce come, se da un lato la flessibilizzazione del mercato sembra rappresentare una delle ragioni della crescita occupazionale della componente femminile, dall'altro tale fenomeno ne riduce le prospettive di carriera, di stabilità e anche le garanzie rispetto alla maternità. Vale forse la pena di concentrarsi invece

su alcuni effetti indiretti delle politiche di conciliazione. Pensiamo ad esempio a come formule di flessibilità dell'orario o dei tempi di lavoro siano spesso gestite in maniera individuale, tramite richieste individuali "individualmente tollerate da parte dell'amministrazione e il più delle volte individualmente penalizzate con la rinuncia implicita e di fatto alla carriera" (Zingarelli 2003, 48) o anche a progetti più complessivi di applicazione del part-time o del telelavoro che da un lato possono rappresentare per le donne una opportunità di 'sopravvivenza' nel mercato del lavoro, ma che al contempo possono assumere valenza di ghettizzazione, rafforzando il cosiddetto 'tetto di cristallo' che separa dalle posizioni dirigenziali, legate, come già abbiamo sottolineato, anche ad un criterio di visibilità e presenza (Zingarelli 2003). L'introduzione di misure finalizzate a garantire una conciliazione tra tempi lavorativi e tempi familiari, che sembrano interessare prevalentemente le donne in quanto consentono loro di gestire con minore affanno la compresenza in ambiti diversi, spesso presenta costi elevati in termini di segregazione qualitativa e quantitativa del lavoro (Ballestrero 1990).

Conciliazione e trappole di genere

Sulla base di quanto finora argomentato possiamo ora provare a rispondere alla questione precedentemente sollevata: che tipo di concezione di cittadinanza di genere rispecchiano i costrutti di flessibilità e conciliazione veicolati dal dibattito in corso? O, detto altrimenti, qual è il modello di genere sotteso all'introduzione di pratiche di conciliazione e flessibilizzazione, così come attualmente intese, nel mercato del lavoro e nelle organizzazioni?

Se è possibile sostenere che modelli di flessibilità 'pura' veicolano modelli di cittadinanza basati sull'universalità, intesa come negazione delle differenze, o sull'integrazione culturale o sulla dicotomia tra maschile e femminile, nel considerare una flessibilità mediata dalle pratiche di conciliazione è possibile individuare invece due diversi modelli di riferimento. Il primo si basa su una concezione tradizionale dei ruoli di genere e della divisione del lavoro: la conciliazione, nella sua prima (ma spesso ancora diffusa) accezione, è una

strategia rivolta in misura prioritaria alle donne, per permettere loro di svolgere il loro triplice ruolo di mogli, madri e lavoratrici. Il secondo è invece caratterizzato dal richiamo al valore dell'emancipazione e da una effettiva tensione verso una eguaglianza sostanziale. In questo caso la strategia di conciliazione è nominalmente rivolta sia agli uomini che alle donne, promuovendo azioni finalizzate a favorire l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali di individui appartenenti a entrambi i sessi. Possiamo tuttavia rilevare un vizio di fondo anche in questa seconda formulazione: si tratta di quella che potremmo chiamare la 'trappola del neutro' ovvero la constatazione che spesso dietro a ciò che viene presentato come neutro si celi una qualche forma di dominio, ed in particolare che dietro la dichiarata neutralità delle pratiche organizzative si ritrovi spesso il costrutto della 'maschilità egemone' (Connell 1995). In tal senso Junter-Loiseau e Tobler parlano di una 'finzione sociale', sostenendo che se l'accesso a tali facilitazioni viene presentato come formale e neutro, l'azione rischia produrre l'effetto opposto, vale a dire di "aumentare il numero delle donne che tentano di conciliare, e ancora di più si fanno carico del lavoro domestico, e diminuirne l'attrattiva per gli uomini" (Junter-Loiseau e Tobler 1996, 158).

Avviandoci alle conclusioni di questo contributo intendiamo sottolineare come la nostra riflessione non sia mossa soltanto da un intento critico, ma dal desiderio di stimolare ad un più approfondito dibattito sugli 'effetti perversi' della costruzione e diffusione di categorie sociali che, se da un lato offrono importanti stimoli ad un miglioramento delle relazioni di genere, dall'altro tendono inconsapevolmente a riprodurre asimmetrie e disuguaglianze. Inoltre intendiamo sollecitare ad una riflessione ulteriore su quali azioni e quali strategie possano facilitare una cittadinanza di genere intesa come discorso civico, consapevole della trappola di genere e attenta ai modi in cui il genere viene costruito e sostenuto dalle pratiche sociali e organizzative quotidiane. Chiudiamo dunque proponendo alcune ipotesi che riteniamo vadano in questa direzione e che potrebbero divenire oggetto di confronto in questo dibattito.

a) Collocandosi in una prospettiva che riconosca l'asimmetria implicita nell'attuale concezione della conciliazione, potrebbe avere senso favorire l'attivazione di misure non rivolte in via prioritaria alla componente femminile, ma piuttosto agli uomini, al fine di scardinare ciò che, in misura più o meno intenzionale, le attuali strategie

sembrano dare per scontato (vale a dire l'attribuzione delle responsabilità di cura e riproduzione alle donne) e produrre un reale cambiamento culturale.

b) Lavorare nell'ottica di un modello di conciliazione che non rischi di essere sinonimo di emarginazione, ma opportunità di equilibrio tra esigenze legate al cambiamento e all'innovazione organizzativa ed esigenze individuali di donne e uomini, a partire da "una riorganizzazione complessiva che, destrutturando tempi e luoghi di erogazione della prestazione lavorativa, destrutturi anche la cultura della presenza a favore della cultura della responsabilizzazione" (Zingarelli 2003, 48) verso gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

c) Evitare di delegare la gestione delle politiche di conciliazione alle sole aziende ed organizzazioni, riducendole a isolate iniziative di sviluppo delle risorse umane, stimolando piuttosto un dibattito a livello più ampio, che tenga conto non soltanto della sacrosanta esigenza di politiche del lavoro e strategie organizzative *family friendly*, ma anche dell'importanza di garantire una eguaglianza sostanziale, dentro e fuori dal luogo di lavoro, per tutti gli individui, a prescindere dal genere.

d) Ripensare la conciliazione, o meglio ancora individuare nuovi modelli di azione e processi di cambiamento organizzativo che siano rispettosi dei significati della femminilità e della mascolinità, evitando tuttavia di creare o riprodurre disuguaglianze basate sul genere.

Riferimenti bibliografici

Ballestrero, M.V. (1990) "Le donne cambiano i tempi: cambieranno anche il lavoro?", in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3, p. 63-

Barbier, J.C. e Nadel, H. (2000) *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Flammarion, Paris (trad. it. La flessibilità del lavoro e dell'occupazione, Donzelli, Roma, 2002)

Catemario e P. Conti (a cura di) Donne e leadership. per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere, Cantieri, Roma

Baylin, (1993), *Breaking the Mold: Women, Men and Time in the New Corporate World*, The Free Press, New York

Bruni, A., Gherardi, S., Poggio, B. () *All'ombra della maschilità. Storie di genere e di imprese*, Guerini, Milano.

Calafà, L. (2001) "La conciliazione tra incentivi e azioni positive", in Del Punta, Gottardi (a cura di) I nuovi congedi, Il Sole 24 Ore, Milano

Connell, R. (1995) *Masculinities*, Polity Press, Cambridge.

Fuchs Epstein *et al.*, (1998) *The Past-time paradox: Time Norms, Professional Life, Family and Gender*, Routledge, New York

Gallino, L. (1998) *Se tre milioni vi sembran pochi*, Einaudi, Torino

Gallino, L. (2001) *Il costo umano della flessibilità*,

Gherardi, S. (1998) *Il genere e le organizzazioni,* Cortina, Milano

Gherardi, S. e Poggio, B. (2003) Donna per fortuna, uomo per destino, Etas, Milano

Goffman, E. (1955), "On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction", Psychiatry, 18, 213-31.

Junter-Loiseau, A. e Tobler, C. (1996) "La conciliazione tra lavoro domestico e di cura e lavoro retribuito nella legislazione internazionale, nelle politiche sociali e nel discorso scientifico", in *Ragion pratica* , 6:145-176.

Piazza, M. (1999) "Valorizzazione delle competenze e politiche di conciliazione", paper presentato al seminario internazionale "*Oltre il tetto di vetro. Carriere femminili a rischio*", Roma, 7-9 ottobre.

Poggio, B. (2002) "Who's Afraid of Mothers?", in M. Kostera e H. Hopfl (a cura di), *Interpreting Maternal Organisations,* London, Routledge, pp. 13-26

Poggio, B. (2004) *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.

Sennet, R. (1998) *The Corrosion of Character,* WW Norton Press, New York (trad. it. *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano, 1999)

Zingarelli, D. (2003) "I modelli organizzativi e le differenze di genere" in M.G. Catemario e P. Conti (a cura di) *Donne e leadership. per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere*, Cantieri, Roma