

SERVICIO VOLUNTARIO Y MUJERES: UNA COINCIDENCIA FAVORABLE

Daniela Acquadro Maran
Dipartimento di Psicologia
Università degli Studi di Torino

RESUMEN

Lo scopo di questo lavoro è quello di presentare una ricerca condotta sulle modalità di inclusione, partecipazione, promozione delle donne nelle associazioni di volontariato. La realtà esaminata è relativa ad una regione del Nord-Italia esemplare dal punto di vista urbano industriale avanzato. Dopo una prima presentazione della realtà sociale ed economica che caratterizza la situazione delle donne in Italia, viene presentata la ricerca che ha coinvolto un totale di 177 volontari rappresentanti delle varie attività in cui spontaneamente uomini e donne prestano il loro lavoro. Una particolare attenzione è stata posta alle motivazioni che spingono al volontariato, da noi individuate come ipotesi aggregativa, sostitutiva, espressiva. Queste ipotesi hanno confermato il tentativo di trovare nel volontariato un contesto organizzativo 'altro', favorente competenze e conoscenze che altrimenti rischiano di non essere messe in gioco. I risultati della ricerca indicano che nelle associazioni di volontariato di questa regione generalmente vigono delle buone pratiche a favore dell'accoglienza e della promozione delle donne e che tali pratiche potrebbero essere utili quali esempio di comportamento organizzativo nelle organizzazioni profit.

Palabras clave: valores - mujeres - servicio voluntario

Il rapporto ‘Women’s Empowerment: Measuring the Global Gender Gap’ (Lopez-Claro & Zahidi, 2005) descrive le opportunità che uomini e donne hanno nei loro rispettivi Paesi di poter accedere alle stesse risorse e avere occasioni di lavoro. Vengono presi in considerazione cinque parametri:

- partecipazione economica (presenza nella forza lavoro in termini quantitativi)
- opportunità economica (presenza nella forza lavoro in termini qualitativi)
- politiche di empowerment (presenza nelle strutture decisionali - sia formali che informali - e la effettiva possibilità di intervenire nelle politiche sociali)
- istruzione (grado di istruzione e possibilità di accedere alle strutture educative)
- salute e benessere (possibilità di accedere alle risorse e alle cure, integrazione nella società e garanzia di sicurezza)

L’obiettivo dichiarato del lavoro è quello di procedere ad un confronto tra Paesi al fine di valutare le politiche adottate e far emergere le iniziative che è necessario intraprendere per tentare di colmare l’eventuale gap nelle opportunità offerte a uomini e donne. A tal fine sono stati analizzati sia i dati relativi all’economia nazionale, alle politiche, al sistema scolastico che la percezione della comunità economica del lavoro delle donne nei rispettivi Paesi.

Le nazioni prese in considerazione sono 58 e ben rappresentano la composizione dei diversi continenti. In questo scenario, dove la prima nazione in classifica è la Svezia e l’ultima l’Egitto - e dove in 13° posto troviamo la Francia, al 17° gli USA e al 27° la Spagna - l’Italia occupa il 45° posto: risulta 51° per quanto riguarda la partecipazione economica, 49° per l’opportunità economica, 48° per le politiche di empowerment, 41° per il grado di istruzione, 11° per salute e benessere.

Questi dati ci aiutano a riflettere sulle questioni che ancora sono aperte relativamente a quelle buone pratiche che le aziende dovrebbero assumere per favorire un contesto organizzativo orientato alle pari opportunità.

Su questo tema il gruppo di ricerca Corello¹ della Facoltà di Psicologia dell’Università di Torino negli ultimi anni ha indagato per tentare di comprendere quali sono i fenomeni che possono intervenire nella costruzione di un contesto favorente la massima espressione di presenza di uomini e donne. In particolare sono stati indagati gli elementi che vanno sotto il nome di cultura organizzativa², ovvero quell’insieme di norme, valori e assunti che orientano il comportamento del singolo, del gruppo e del sistema organizzativo; è qui che prendono vita quelle regole di premi e punizioni, di giustificazione o meno a determinati comportamenti organizzativi.

La cultura organizzativa in riferimento alla presenza femminile è stata studiata in ambiti differenti. La prima indagine è stata condotta a partire dal 2002 sulle musiciste

nelle Grandi Orchestre Sinfoniche e successivamente sulla loro presenza sul podio (Acquadro Maran, 2005a; 2005b). I primi risultati ottenuti ci hanno convinti della necessità di approfondire l'argomento, l'interesse era quello di comprendere in quale misura il contesto organizzativo influisce sulla possibilità di accedere a ruoli di potere. Per questo abbiamo collaborato ad un progetto di ricerca sugli effetti/conseguenze di un merger in una Banca Svizzera (Acquadro Maran & Caccavale, 2005), ricerca da cui emerge chiaramente come anche se le persone licenziate fossero parimenti a tutti i gradi e livelli con una percentuale uomini/donne piuttosto simile, quelle con più difficoltà a rientrare nel mercato del lavoro siano state soprattutto le donne con bassa scolarità residenti in province minori della Svizzera. Questo risultato certamente non stupisce data la frequenza del fenomeno che investe tutti gli ambiti organizzativi.

Un altro ambito indagato è stato quello delle associazioni di volontariato. Ci siamo chiesti se le associazioni che aggregano spontaneamente uomini e donne non fossero un luogo organizzativo in cui poter esprimere competenze e conoscenze in modo diverso, altro, rispetto al ruolo assunto e giocato nelle organizzazioni da cui si trae un profitto. In altre parole, se la cultura organizzativa che regola le associazioni di volontariato favorisce la presenza di uomini e donne e se queste regole possono in qualche modo tradursi in buone pratiche acquisibili anche dalle organizzazioni profit. Il gruppo di ricerca ha quindi condotto una prima indagine esplorativa dal titolo 'Gender oriented e Family friendly'; questa è stata svolta nell'ambito del mondo del volontariato in Piemonte, una delle regioni a più forte carattere urbano e industriale avanzato nel Nord del Paese. E' a questa particolare indagine che dedichiamo il lavoro qui di seguito presentato.

LA PRESENZA DELLE DONNE NELLE ASSOCIAZIONI DI VOLONTARIATO (ADV)

Una ricerca del 2001 della Fivol (Frisanco, 2001) ha rilevato il ruolo che le volontarie hanno nel panorama italiano. Le donne rappresentano il 50.8% del totale della popolazione dei volontari, il 30% di loro ha ruoli di comando, ruoli rivestiti nel 70% dei casi in associazioni di volontariato (AdV) a marcata prevalenza femminile (il 60% dei membri almeno). Nelle AdV a componente mista, il 37.7% hanno una percentuale femminile tra lo 0 e il 33%, il 32.2% hanno una componente femminile tra il 34 e il 66%. Un ulteriore dato proviene dall'analisi delle caratteristiche delle volontarie che prestano la loro attività in AdV a prevalenza femminile: il 56.3% sono persone che hanno superato i 45 anni (nelle AdV a prevalenza maschile tale percentuale è del 40.9%), e - per quanto riguarda il Piemonte - per il 63% sono donne che fanno attività di volontariato dopo aver concluso il ciclo lavorativo (pensione) o comunque non lavorano (studentesse, casalinghe). A nostro avviso questo elemento è particolarmente interessante, in quanto costituisce spunto di riflessione e di analisi per quanto riguarda la variabile *tempo* e

conciliazione delle diverse attività (lavoro, famiglia, tempo libero), variabile che costituisce uno dei valori culturali che possono favorire o meno la carriera in tutte le organizzazioni.

Per quanto riguarda gli obiettivi delle associazioni, il 67.5% delle AdV a forte o esclusiva presenza femminile ha come ambito privilegiato l'attività socio-assistenziale (57%) e solo una parte (10%) riguarda attività sanitarie (per il 43.3% delle AdV maschili l'attività sanitaria è quella principale). La mission prevalente è di tipo *inclusiva*, ovvero le donne per la maggior parte si occupano di emarginazione, povertà, immigrazione, disagi... Per quanto concerne la vision, una cospicua parte (30%, contro il 5% delle OV a forte o esclusiva presenza maschile) è rappresentata da AdV di ispirazione cattolica 'molto attivi e ben radicati sul territorio, collaborativi ma non legati alle istituzioni pubbliche, capaci di occuparsi di molte utenze con flessibilità e servizi 'leggeri' di ascolto, orientamento e accompagnamento o di prima risposta al bisogno materiale' (Frisanco, ib.). Come si può comprendere, per noi questo dato è particolarmente interessante per il valore culturale legato al *passaggio di testimone*, ovvero a tutte le regole formali e informali che determinano i processi di promozione, inclusione/esclusione, le dinamiche di potere, la scelta del leader e le modalità di gestione del gruppo, e l'investimento da parte dei 'vecchi' in alcuni individui (mentorship).

LE IPOTESI SULLA PRESENZA DELLE DONNE

Data la natura stessa del volontariato, ovvero la spinta motivazionale caratterizzata da una spontanea attivazione a favore della ricerca del bene comune e/o altrui, ci siamo chiesti in che modo declinare la motivazione di uomini e donne. In particolare, ci interessava comprendere in quale tipo di AdV le donne sono impegnate e quale tipo di ruolo hanno, se sono soddisfatte o meno del loro impegno, quali sono gli elementi di cultura organizzativa che reputano importanti e che alimenta la loro presenza nell'associazione. In un'ottica di descrizione di un fenomeno più ampio e di confronto con le pratiche organizzative messe in atto da istituzioni e aziende pubbliche e private, abbiamo raccolto anche dati rispetto alla situazione familiare, se hanno una famiglia di cui prendersi cura (genitori, marito, figli), se dedicano spazio anche ad attività ricreative diverse. E soprattutto se nelle AdV sono coinvolte nei processi decisionali, nella promozione delle carriere, se c'è inclusione/esclusione dal comitato direttivo, e così via.

Dopo un'attenta analisi della letteratura (Day & Devlin, 1997; Morison, 2000; Capanna, Steca & Imbimbo, 2002; Converso & Piccardo, 2003; Ambrosiani, 2004; Milligan & Fyfe, 2005), abbiamo ipotizzato alcune motivazioni che possono sostenere l'attività di volontariato di uomini e donne; tali ipotesi hanno orientato la scelta metodologica e la lettura dei risultati. Sono:

- ipotesi **aggregativa**: la scelta della OV viene fatta sulla base della necessità di trasmettere credenze e valori. Questa ipotesi è relativa alla necessità di condividere con altri soggetti risorse e valori che si ritengono importanti, e che possono anche non essere ritrovati in altri luoghi (famiglia, lavoro, società...). Il tentativo è quello di proporre un progetto di intervento/cambiamento, un'idea o un ideale affinché altri vi possano aderire e possano far crescere l'OV nel tempo.

- ipotesi **espressiva**: la scelta dell'OV viene fatta sulla base della necessità di sperimentarsi in ruoli e/o responsabilità maggiori o differenti da quelli vissuti quotidianamente in famiglia oppure sul lavoro. Il tentativo è quindi quello di mettersi in gioco in maniera diversa, di acquisire nuove competenze e capacità anche rispetto alla gestione delle relazioni individuali e istituzionali e alla gestione di potere.

- ipotesi **sostitutiva**: la scelta dell'OV viene fatta sulla base della necessità di continuare un percorso già iniziato in famiglia e/o sul lavoro. In questo caso il tentativo è quello di colmare un vuoto rappresentato dal tempo libero oppure da una perdita affettiva, è il caso ad esempio del pensionamento, dei figli che lasciano la casa, della vedovanza.

IL METODO DELLA RICERCA

La ricerca ha richiesto una prima analisi della letteratura per meglio comprendere la portata del fenomeno del volontariato. Vogliamo qui ricordare che l'indagine sul volontariato è ancora in corso di realizzazione, questi che presentiamo sono i primi step compiuti a cui sono seguite ulteriori ricerche per approfondire gli elementi che man mano si sono presentati al gruppo di ricerca.

Per quanto riguarda 'Gender oriented and family friendly' la metodologia ha previsto principalmente l'utilizzo di focus group e interviste strutturate.

I focus group avevano l'obiettivo di permetterci un primo approccio con l'universo di indagine, per tentare di acquisire un linguaggio comunicante con i volontari, e per individuare gli elementi maggiormente critici su cui poter effettuare rilevazioni, analisi e riflessioni utili per l'oggetto di ricerca. Nel complesso sono stati fatti tre focus group a cui hanno partecipato 12 soggetti. La scelta di includere in tutte le fasi della ricerca sia uomini che donne è stata determinata dal fatto che per noi raccogliere le percezioni di persone appartenenti ad entrambi i sessi possa permettere una migliore conoscenza del fenomeno, per avere dati soggettivi ma anche il più possibile descrittivi del mondo delle OV. I soggetti che hanno partecipato (83.3% donne) erano caratterizzati da un range di età piuttosto ampio (23-70; valore medio 48), per il 66.6% sono coniugati³ (50% donne), il 58.3% (50.0%) ha figli, il 41.3% (33.3%) non ha un'attività lavorativa.

Il tipo di volontariato svolto rappresenta l'universo di indagine⁴: socio-assistenziale 41.5% (33.3%), sostegno a progetti di collaborazione e sviluppo 16.6% (8.3%), promozione culturale 8.3% (0%); per le seguenti tipologie la presenza è esclusivamente femminile: protezione civile 8.3%, tutela ambientale 8.3%, tutela diritti umani e civili 8.3%, sanità 8.3%.

Dagli elementi tratti dai focus group sono state tratte indicazioni utili per la costruzione della griglia di intervista, che ha permesso di recuperare informazioni sia sulle motivazioni al volontariato che sul funzionamento e sulla struttura delle OV dal punto di vista organizzativo: gestione del potere, dinamiche di gruppo, ruoli e accessibilità ai ruoli di potere, ecc. In particolare sono state rivolte domande relative a:

- conciliazione tra AdV, famiglia, lavoro: quanto tempo viene dedicato alle singole attività, ostacoli ed elementi favorevoli la conciliazione, strategie di conciliazione;
- scelta dei ruoli di responsabilità nell'AdV: processi decisionali e di scelta dei responsabili, distribuzione di cariche tra uomini e donne, gestione del gruppo e del potere.
- scelta dell'AdV: motivazioni alla scelta, come ha conosciuto ed è entrato in contatto con l'AdV, soddisfazione per l'attività svolta all'interno dell'associazione;
- tipo di AdV in cui il soggetto è coinvolto: obiettivi dell'associazione, ruolo svolto dal volontario, tempo/spazio dedicato all'attività di volontariato;
- valori culturali dell'AdV: tipologia di valori proposti ed elementi culturali caratterizzanti l'AdV, tipologia di celebrazioni per ricorrenze e premiazione di successi, forme di riconoscimento/premio per i volontari, strategie di inclusione per soggetti portatori di problemi (tempo, competenze, ecc.);

Per verificare la correttezza delle domande e la soddisfazione degli obiettivi della ricerca inizialmente sono state fatte 40 interviste. Alla prima analisi dei dati emersi sono seguite altre 119 interviste strutturate: 44% uomini, 56% donne; età media del campione 49 anni (range 19-76). Lo stato civile dei soggetti del campione è in gran parte costituito da coniugati (54.6%; 29.4%). I celibi o nubili rappresentano il 31.9% (16.8%) dei casi, mentre i volontari restanti sono separati/divorziati (5.9%; 5%), vedovi (4.2%; 4.2%) o conviventi (3.4%; 0.9%). Il titolo di studio maggiormente rappresentato è il diploma (53%; 32%), mentre il 23.4% dei soggetti è laureato (12.6). Non ha conseguito il diploma il 23.6% dei volontari (11.8%). Per quanto riguarda l'attività principale, 40.9% sono pensionati (26.1%), il 44.3% lavoratori (16.5%), il 6.1% casalinghe (totalità donne) e il 8.7% studenti (7.8%). I soggetti che sono ancora attivi dal punto di vista pro-

duttivo lavorano prevalentemente per 26-40 ore settimanali (32.4%; 14%); l'8.8% (1.8%) svolge la sua attività professionale per oltre 40 ore a settimana, mentre il 5.3% (4.4%) lavora meno di 25 ore.

Per quanto concerne il tempo dedicato al volontariato i dati indicano che il 60.3% (34.4%) dei soggetti presta la propria opera meno di 10 ore alla settimana, il 26.7% (13.8%) dedica tra le 10 e le 20 ore alla settimana mentre il 13.8% (7.8%) dichiara di dedicarne di più. Appare interessante anche il dato relativo alla durata nel tempo dell'esperienza: nel 37.9% (23.3%) dei casi l'esperienza è pari a 1-5 anni, per il 35.3% (18.1%) dei soggetti supera il decennio, mentre per il 21.6% (11.2%) l'attività di volontariato perdura da oltre 5 anni ma non va oltre i 10 anni. Il 5.2% (2.6%) dei volontari ha iniziato la sua attività solo da pochi mesi. La tipologia delle associazioni degli intervistati è la seguente: socio-assistenziale 45.2% (29.4%); sanità 18.7% (10.3%); sostegno a progetti di cooperazione e sviluppo 10.3% (4.6%); protezione civile 10.3% (2.4%); tutela ambientale 6.0% (2.5%); promozione culturale 4.9% (4.3%); tutela diritti umani e civili 4.6% (2.1%).

I RISULTATI DELLA RICERCA

Durante il focus group sono emersi temi a nostro parere molto significativi e utili per comprendere le diverse tipologie di culture che caratterizzano le AdV e come al loro interno le donne possono o meno trovare uno spazio che si adatta alle loro necessità. I temi emersi sono relativi a:

- i sistemi di reclutamento e i segni di appartenenza all'AdV,
- l'esigenza di donare e il bisogno di ricevere,
- il controllo (e l'eventuale tentativo di cambiamento) della *res pubblica*,
- lo stile di leadership di uomini e donne.

Per quanto riguarda i sistemi di reclutamento e i segni di appartenenza all'AdV, i partecipanti al focus group hanno affermato in più occasioni nel corso del lavoro di gruppo che uno dei problemi dell'AdV è la sua crescita, ovvero la necessità di trovare nuove persone da coinvolgere. Compito che viene svolto grazie all'aiuto dei volontari stessi, ad esempio con i banchetti per la raccolta fondi oppure in occasioni di esposizioni o feste ricordando che anche l'esercizio della propria attività di volontario può funzionare come incentivo a favore dell'impegno di altri. Tutti i volontari hanno comunque sottolineato l'importanza di una divisa o di un logo per cui l'AdV diventa familiare, facilmente riconoscibile, cosa ancora più importante quando si tratta di AdV legate al mondo della protezione civile e dell'assistenza sanitaria. L'essere facilmente riconoscibili permette anche una maggiore identificazione con un'attività specifica di volontariato, cosa questa che favorisce l'ingresso di nuovi membri realmente interessati a svolgere quel tipo di

attività. Questo sembra essere un nodo focale, l'adesione ad un certo stile di vita e ai valori dell'AdV comporta a volte delle difficoltà in coloro che aspirano a far parte di quell'associazione.

L'esigenza di donare e di ricevere è il valore condiviso da tutti i volontari presenti. Questo non significa non mettersi in discussione o non provare sofferenza, soprattutto nelle attività che coinvolgono il benessere psico-fisico dell'altro, e ancor più quando si è coinvolti direttamente nel problema. Ci riferiamo in particolare a quei volontari che hanno dato vita ad un'associazione dopo aver vissuto un'esperienza dolorosa. Il *mettersi in gioco* è un'espressione che molti dei presenti hanno utilizzato per ricordare la gioia del donare a cui si accompagna la difficoltà di svolgere un'attività 'in più' rispetto al lavoro e alla famiglia, una volontaria lo ha raccontato così: *'il volontariato è un percorso: fare qualcosa per gli altri e non solo per me... quando si scoprono i limiti e le difficoltà si scopre ciò che è importante e che dà senso'* (23, F). Il controllo della res pubblica sembra essere un valore che emerge in particolare per i volontari che operano nel settore ambientale, piuttosto l'idea di fondo dell'adesione ad un progetto di volontariato è legata alla possibilità di cambiare ciò che non piace nella società civile.

Uno dei temi che emerge con maggiore forza è quello relativo alla leadership maschile e femminile. I partecipanti hanno riferito di una diversa distribuzione del tempo e dello spazio concesso a uomini e donne, nel senso che alle donne viene richiesta una maggiore presenza in famiglia. Le donne si trovano quindi a fare delle scelte di orari, hanno meno tempo e quindi rischiano, anche nelle AdV, di non essere coinvolte a sufficienza o di non trovare gli spazi per l'attività richiesta. Questa posizione è stata condivisa da quasi tutti i presenti, e tutti sottolineano come per un uomo sia più facile fare volontariato, nel caso della donna è essenziale il supporto della famiglia. Gli stessi volontari hanno contemporaneamente sottolineato come questi valori stiano cambiando, e di come la donna riesca sempre più a spendere del tempo nelle attività extra-familiari: un maggiore aiuto e sostegno viene richiesto agli uomini.

Rimane molto chiara la differenza uomini-donne nei ruoli di comando, soprattutto nelle AdV tipicamente maschili - come ad esempio la protezione civile. I partecipanti hanno riferito come per le donne accedere ai ruoli di responsabilità dipenda da una maggiore bravura e competenza rispetto agli uomini: le donne sembrano dover dimostrare di essere *molto più brave* per poter essere considerate *abbastanza brave*⁵.

Dalle interviste emerge che l'AdV trova nell'aiuto e nell'intervento i principali valori che permettono la nascita dell'organizzazione e il suo perdurare nel contesto sociale. Anche se con declinazioni differenti in base alla tipologia di attività svolta, il valore costituente di base sembra essere l'aiutare e l'intervenire che si traduce nel conoscere il problema e le sue implicazioni, progettare soluzioni, trovare e/o acquisire competenze e intervenire per risolvere (al limite sollecitando o favorendo 'altri' a sostenere

l'intervento per la soluzione di un problema). Le declinazioni di tali valori in motivazioni e obiettivi ne determinano una connotazione specifica che si riflette sulla cultura organizzativa, quindi:

- nella suddivisione dei compiti e nelle competenze richieste,
- nelle modalità di partecipazione alla vita associativa e al processo decisionale,
- nelle modalità di celebrazione dei successi dei volontari e dei momenti salienti dell'OV,
- nella scelta di utilizzare divise e loghi,
- nell'indicazione della persona che meglio di altri incarna i valori organizzativi.

Dalle interviste emerge come la suddivisione dei compiti sia strettamente correlata con le competenze richieste per svolgere l'attività di volontariato: in genere la fatica fisica di un compito è la determinante che fa attribuire un lavoro ad un uomo e la fatica relazionale ad una donna. Ma questa a molti volontari appare molto spesso una suddivisione non strettamente legata alla natura del compito quanto all'immagine che si ha di uomini e donne per cui sono gli stessi volontari a proporsi in base al compito e al contesto in cui si dovrà operare. Eppure rompere questi schemi sembra portare indubbi vantaggi. Una intervistata sostiene che gli uomini che svolgono compiti 'prettamente femminili', come ad esempio l'assistenza, hanno 'una marcia in più'. La stessa percezione si ha quando sono le donne a svolgere le attività considerate generalmente maschili: *'le colleghe sono molto professionali... danno un sacco di punti agli uomini, compreso il sottoscritto, dipende dall'esperienza'* (37, M). Molti intervistati infine hanno parlato 'interscambiabilità dei ruoli', alludendo al fatto che nell'associazione di cui fanno parte tutti svolgono lo stesso ruolo. Va comunque precisato che questa possibilità viene dichiarata da quei volontari che svolgono attività in ambito di promozione culturale, promozione e sostegno di progetti, protezione ambientale.

Un altro elemento è relativo al processo decisionale che risulta strettamente correlato con la possibilità di essere presenti ai momenti importanti della vita associativa. Le modalità di partecipazione - la loro facilitazione alle esigenze delle donne in particolare - riflettono i valori culturali e si riflette a sua volta nella possibilità di rendersi parte attiva nella gestione dell'AdV. In genere le associazioni favoriscono la partecipazione di tutti i volontari e/o di enti o consulenti esterni, anche se alcune intervistate sottolineano come la presenza di una donna alla presidenza facilita sia il processo partecipativo che quello decisionale.

Un'attività sottolineata dai volontari è quella aggregativa/celebrativa in occasione di singole attività e/o dell'intera AdV (ad esempio le ricorrenze per la fondazione dell'organizzazione). Le modalità sono varie, alcune sono informali, altre invece estremamente formali. Tra le modalità informali ritroviamo i momenti di festa, le cene, incontri che vengono vissuti come momenti aggregativi, di condivisione e di riconoscimento di

quanto fatto. E' proprio la mancanza di momenti celebrativi e di riti a rappresentare per alcuni volontari un problema, sia per la visibilità che per la motivazione a rimanere in associazione. I momenti formali coinvolgono l'intera AdV e in alcuni casi anche enti ed istituzioni con cui si collabora. Per alcune attività sono previsti anche segni di riconoscimento per quanto fatto, come ad esempio per la Croce Rossa e la Protezione Civile esistono ruoli e simboli differenti.

Un elemento fortemente identificativo risulta essere la presenza di un segno distintivo che ne sottolinea l'appartenenza: un logo, una divisa, un colore... tutto risulta veicolo per una maggiore visibilità dell'attività del volontario, ne permette il riconoscimento e in alcuni casi trasmette un messaggio che può favorire la richiesta di entrare a far parte dell'associazione. In alcune associazioni in particolare l'utilizzo della divisa è necessario per svolgere l'attività, il rischio altrimenti è di non essere riconosciuti in un contesto organizzativo particolare (ad esempio la protezione civile, l'ambito ospedaliero o di soccorso).

Un ultimo elemento di connotazione della cultura organizzativa che emerge dalle interviste è relativo all'identificazione della persona che meglio di altre incarna i valori associativi. La maggior parte degli intervistati ha affermato che tale persona (ma possono essere anche più di una) è il fondatore/fondatrice dell'associazione oppure ha un ruolo particolare (ad esempio membro del consiglio direttivo); in tutti i casi risulta essere rappresentativa della storia dell'AdV e del tipo di attività, viene spesso descritta come l'anima dell'associazione.

Oltre alla raccolta dei dati sopra descritti, le interviste avevano lo scopo di verificare le ipotesi motivazionali che abbiamo tratto dall'analisi della letteratura. Per ciò che concerne l'ipotesi aggregativa, come previsto è stata una delle motivazioni maggiormente indicate dagli intervistati. In particolare è emersa la dimensione dell'aiuto a soggetti in difficoltà, dimensione che è legata alla possibilità di realizzare un progetto di cambiamento nel contesto (individuale, familiare, sociale...). Tale cambiamento per alcuni intervistati è a favore di una redistribuzione della fortuna che percepiscono di aver avuto - in termini di salute e/o risorse affettive/materiali - nella loro vita. Un altro elemento relativo all'ipotesi aggregativa è la possibilità di ritrovare nel volontariato un contesto no profit, che viene definito maggiormente gratificante e privo di elementi stressanti. Emerge anche il tentativo di controllare quello che avviene sul territorio, per non 'lasciare troppe cose in mano ad altri': *'ho scelto di entrare nella Protezione Civile perché volevo vedere come era dal di dentro: dall'esterno avevo la sensazione che molte cose non andassero bene...'* (37, M).

Altri intervistati hanno descritto la loro motivazione nei termini che noi abbiamo definito come ipotesi espressiva, ovvero la possibilità di sperimentare nuove situazioni, di apprendere nuove competenze, di mettersi in gioco in maniera differente rispetto a

quanto fino a quel momento vissuto: *'oltre alla possibilità di rendersi utile, anche il fatto di imparare cose che normalmente non impareresti mai, come usare una radio...'* (18, M). Infine per l'ipotesi sostitutiva - che ricordiamo essere relativa alla scelta del volontariato come tentativo di riempire un vuoto, dovuto all'improvvisa disponibilità di tempo - emerge che spesso l'improvvisa disponibilità è causata dal pensionamento che permette di realizzare progetti mai realizzati fino a quel momento a causa dei diversi impegni, come ci ha raccontato un volontario: *'mi ero ripromesso che andando in pensione avrei dedicato un po' del tempo alle persone in difficoltà; l'idea era dare un po' di ciò che si ha mettendosi nei panni degli altri e andando incontro alle loro esigenze'* (65, M). Ci sono anche volontari che hanno raccontato come l'attività di volontariato sia sempre stata presente nella loro vita, ma che hanno potuto dedicare più tempo in corrispondenza di una maggiore libertà dagli impegni (ad esempio i figli che crescono).

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

La ricerca che qui abbiamo presentato fa parte di un più ampio progetto che il gruppo di ricerca Corello sta portando avanti per meglio comprendere il fenomeno che va sotto il nome di *presenza organizzativa*. Tale fenomeno viene indagato in diversi contesti, inizialmente è stato preso in esame l'incontro tra un direttore ospite e una Grande Orchestra Sinfonica (Soro, 2001; 2004) e successivamente il processo dinamico descritto all'interno della ricerca è stato sottoposto a verifica in ambito ospedaliero, nelle organizzazioni di volontariato e nelle aziende profit. Queste ricerche stanno continuando con l'obiettivo di meglio descrivere e comprendere in che modo un contesto organizzativo (context nell'accezione data dal gruppo di ricerca) può favorire la produzione eccellente di un gruppo di lavoro.

Per quanto riguarda l'indagine sulla presenza delle donne nel contesto del volontariato, abbiamo potuto descrivere i fenomeni che permettono a uomini e donne di mettersi in gioco in modo altro rispetto al lavoro quotidiano nelle aziende e nelle istituzioni pubbliche e private. Dai dati raccolti emerge che in genere nelle AdV operanti sul territorio della Regione Piemonte sono presenti elementi di cultura organizzativa che tendenzialmente accolgono, integrano, favoriscono la presenza delle donne. L'AdV viene vissuta generalmente come un luogo dove c'è la possibilità di sperimentare un contesto caratterizzato da una maggiore flessibilità, dove è possibile trovare un ambiente che va incontro alle necessità di ciascuno. E' anche un luogo dove i soggetti si identificano con una visione e una mission che va nella direzione di cambiamento: della società, delle sue regole sociali e civili, ma anche di se stessi, nel tentativo di acquisire nuove competenze e nuove conoscenze e/o di occupare creativamente e proficuamente il tempo. Questo non significa che di fatto le donne svolgano gli stessi ruoli dei volontari uomini: i ruoli rimangono ben distinti, le donne generalmente vengono chiamate ad occuparsi delle relazioni d'aiuto mentre gli uomini di quelle organizzative ed istituzionali. Ma anche qui

qualcosa si sta muovendo, a favore di un contesto in cui le donne possono maggiormente sperimentare nuovi ruoli e competenze.

Vogliamo concludere con alcune osservazioni sui valori culturali, derivanti dalle ricerche effettuate in diversi ambiti, che possono essere considerati utili indicazioni per favorire l'espressione nelle AdV del potenziale femminile, per favorire cioè il passaggio verso ruoli di maggior prestigio e potere. D'accordo con Singh (2002) questi valori culturali riguardano la dichiarazione e la disponibilità dell'organizzazione a rimuovere gli ostacoli alla carriera al di là di una equanimità che spesso è solo apparente (Kanter, 1977; Overholt, 2001), a impegnarsi per accettare ed accogliere la diversità (Hackman, 2002), permettere la conciliazione dei tempi che la doppia presenza in famiglia e sul lavoro richiede (Thrane, 2000; Burkitt, 2004) .

Nel corso della ricerca abbiamo sentito dalle protagoniste del volontariato come questi temi siano assolutamente attuali nelle AdV: aderire spontaneamente ad un progetto significa tentare di mettersi in gioco in modo differente rispetto alle organizzazioni profit, ma il rischio è quello di incontrare realtà organizzative che non facilitano la piena espressione delle potenzialità femminili. Riflettere sulla cultura organizzativa adottata nelle AdV può permettere di far emergere gli elementi che favoriscono l'ingresso e la promozione dei ruoli di uomini e donne, quelle buone pratiche che spesso fanno la differenza rispetto alle organizzazioni profit e che da queste potrebbero essere introdotte per un auspicato cambiamento del comportamento organizzativo. Apprendere come favorire l'ingresso delle donne e promuoverne la presenza nel mondo del lavoro potrebbe significare un radicale cambiamento in quella classifica che vede in Italia ancora un gap di genere che non è più sostenibile nelle organizzazioni moderne, dove proprio la vivacità e la diversità culturale e di genere può determinarne la sopravvivenza (Carli & Eagly, 2001; Eagly & Johannesen-Schmid, 2001; Hackman, ib.).

BIBLIOGRAFIA

- Acquadro Maran, D. (2005a) Leadership féminin au pupitre, *Le Journal des Psychologues*, 229, pp. 68-73.
- Acquadro Maran, D. (2005b) Presencia femenina en el podio. In Vicente Castro F., Fajardo Caldera M.A., Ruiz Fernández R.A., del Barrio del Campo J.A., Díaz Díaz A.V. (a cura di), *Psicología y Educación: Nuevas Investigaciones*. Santander (ES), pp. 393-404.
- Acquadro Maran, D., Caccavale, I. (2005) Organizational Culture and Merger: a case of a Swiss Bank. *Culture change in merger*, Università di Zurigo, Svizzera.
- Ambrosiani, M. (Ed.) (2004) *Per gli altri e per il sé*, Milano, Angeli.
- Burkitt, I. (2004) The time and space of everyday life, *Cultural Studies*, 18(2-3), pp. 211-227.

- Capanna, C., Steca, P., Imbimbo, A. (2002) Un'indagine sulla motivazione al volontariato, *Rassegna di Psicologia*, 19(1), pp.73-90.
- Carli, L.L., Eagly, A.H. (2001) Gender, Hierarchy and Leadership: An Introduction, *Journal of Social Issues*, 57, pp. 629-636.
- Cheng, M.N. (1998). Women Conductors, *Harmony*, 6, 81-90.
- Converso, D., Piccardo, C. (2003), *Il profitto nell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit*, Cortina, Milano.
- Day, K.M., Devlin, R.A. (1997) Can Volunteer work help explain the male-female earnings gap? *Applied Economics*, 29(6), pp. 707-721.
- Eagly, A.H. (1998) Gender and Leadership, *Harmony*, 6, pp. 100-110.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M. (2001) The Leadership Styles of Women and Men, in *Journal of Social Issues*, 57, pp. 781-797.
- Frisanco, R. (Ed.) (2001) *Terza Rilevazione Fivol 2001 sulle organizzazioni di volontariato*, Settore Studi e Ricerche Fondazione Italiana per il Volontariato.
- Hackman, J.R. (2002), *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and women of the corporation*, New York, Basic.
- Lopez-Claros, A., Zahidi, S. (2005) *Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap*, Harvard Business Review, Special Report, pp. 1-16.
- Milligan, C., Fyfe, N.R. (2005) Preserving space for volunteers: exploring the links between voluntary welfare organisations, volunteering and citizenship *Urban Studies*, 42(3), pp. 417-433.
- Morison, J. (2000) The government-voluntary sector compacts: governance, governmentality, and civil society, *Journal of Law and Society*, 27(1), pp. 98-132.
- Overholt, A. (2001) Open to Women? Are we living in a meritocracy or a machotocracy?, *Fastcompany*, 49, pp. 55-69.
- Schein, E.D. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Singh, V. (2002) *Managing Diversity for Strategic Advantage, A Report for the Council for Excellence in Management and Leadership*, London, Crown.
- Soro, G. (2001) Il gioco comune per la leadership, *Psicologia e Lavoro*, 120, pp. 27-34.
- Soro, G. (2004) Nuove metodologie di indagine per lo sviluppo organizzativo, *Psicologia e Lavoro*, 134, pp. 5-19.
- Thrane, C. (2000) Men, Women, and Leisure Time: Scandinavian Evidence of Gender Inequality, *Leisure Sciences*, 22(2), pp. 109-122.
- Wuthnow, R., Witten, M. (1988) New directions in the study of culture, *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 49-67.

NOTAS

¹ Il gruppo è composto da ricercatori interni ed esterni all'Università di Torino. Ne fanno parte oltre all'autrice il prof. Giorgio Soro (coordinatore scientifico), le dr.sse Monica Barisone (psicoterapeuta, docente a contratto Facoltà Medicina e Chirurgia), Livia Graziano (psicoterapeuta, coordinatrice didattica Master

Competenze Relazionali), Tania Zanotta (dottoranda di ricerca), Alessandra Biancetti (psicoterapeuta specializzanda), Teresa Cammara (tirocinante psicologa) e il dr. Paolo Pignatelli (psicoterapeuta specializzando).

² Il riferimento a Schein (1985) risulta doveroso. Ricordiamo che secondo Schein la cultura organizzativa è costituita da un insieme di assunti basilari che un determinato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato nel momento in cui è riuscito a far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno o di integrazione interna, e che si sono rivelati validi e, quindi, sono stati acquisiti e vengono trasmessi ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare, sentire quei problemi. In questa definizione risulta enfatizzata la consensualità delle aspettative, degli assunti e delle vedute che guidano le interazioni sociali (Wuthnow e Witten, 1988). Emerge inoltre che il comportamento manifesto è la risultante dell'interazione tra le predisposizioni culturali e le contingenze situazionali e la sua variabilità possono essere dovute sia a contingenze ambientali che a contingenze culturali.

³ Il primo dato indica la totalità di uomini e donne, il secondo indica la percentuale riferita alle donne.

⁴ Le tipologie di attività sono state tratte dai Centri di Documentazione sul mondo del Volontariato.

⁵ Questo dato emerge anche da altre indagini, vedi ad esempio Cheng (1999) e Eagly (1999).