RICERCA R.O.S.A. - RAPPORTO FINALE

Rosa. Ricerca sulla cultura organizzativa delle Acli

di
Paola Piva

Introduzione

Le donne nelle Acli sono il 23% degli iscritti, sono molto attive nell'impegno sociale, non si sottraggono al lavoro organizzativo, spesso anzi si sobbarcano più degli uomini quei compiti quotidiani che danno vita all'associazione e ne garantiscono la funzionalità interna. E tuttavia, proprio come in tutte le organizzazioni e in particolare quelle a base rappresentativa, le donne sono poco presenti nel gruppo dirigente [1]. Soprattutto la loro esperienza sembra ai margini della cultura ufficiale delle Acli; la strategia e ancor più il modo di fare politica corrispondono ad un pensiero maschile che è ancora poco contagiato dal pensiero femminile.

Così dicono le donne delle Acli. Questo almeno è il discorso che emerge dai documenti e che si sente nei coordinamenti femminili. Le spiegazioni che si danno sono molte e non si discostano da quanto complessivamente è emerso in questi anni in altre associazioni, nei sindacati, nei partiti. I luoghi sociali e politici organizzati prevalentemente dagli uomini esigono un uso indefinito del tempo che le donne non si possono permettere e che del resto considerano un inutile spreco; incitano la competizione sul potere rispetto alla collaborazione sui progetti, mentre le donne non si appassionano ai giochi competitivi e hanno paura delle divisioni; premiano le personalità esibizioniste, quelle che mettono in mostra il proprio carisma, mentre sottovalutano le qualità educative, il lavoro di cura, le attività di sostegno alla crescita degli altri. In queste diversità di stili, di comportamenti e di modi di intendere i legami organizzativi è difficile non scorgere l'impronta del maschile e del femminile, così come ci è stato consegnato

[1] I dati congressuali segnalano una crescita negli ultimi anni delle donne nei consigli provinciali e regionali, mentre rimane assai ridotta la loro presenza nelle presidenze.

dalle civiltà che ci hanno preceduto; modi che ritroviamo impressi anche nell'immaginario dell'uno e dell'altra, di ciascuno di noi.

In un certo senso, dunque, l'associazione riflette la somma delle psicologie individuali, degli uomini e delle donne. Il modo di agire nel sociale, di parlare nelle riunioni, di scegliere i dirigenti, tutto ciò che si fa nelle Acli, dal linguaggio ai riti che si consumano negli organismi di rappresentanza, fino ai processi decisionali veri e sostanziali, segnalano una certa diversità di intenti e di poteri tra uomini e donne. Ma non ci sarebbe alcun disagio o problema per l'organizzazione nel suo insieme, se questa disparità risultasse funzionale ad un equilibrio complessivo. Se la qualità fosse premiata.

Il problema, invece, si pone proprio perché alcune donne avvertono uno spreco di energie, un disagio diffuso, e sostengono che questo fatto non riguarda solo loro e neppure soltanto quel 23% di iscritte alle Acli che sono donne. Decidono perciò di tematizzare questo disagio organizzativo, riflettendo sulla propria esperienza, ma guardando anche dentro l'associazione nel suo insieme. La politica delle quote vuole procedere insieme ad una trasformazione del modo di lavorare, organizzare, dirigere le Acli. Nasce così l'idea di promuovere una ricerca tra gli aclisti, uomini e donne, dirigenti, militanti e anche semplici iscritti, collocati al cuore e alla periferia dell'organizzazione per conoscere:

— cosa pensano del proprio lavoro nelle Acli, come lo definiscono oggi, qual è il senso che danno all'impegno personale, se e come vorrebbero migliorarlo in prospettiva;
— cosa pensano del progetto collettivo, della strategia attuale delle Acli e in che direzione vorrebbero che si muovesse nel prossimo futuro;
— con quali categorie culturali giudicano l'organizzazione,
— come vedono i rapporti associativi tra uomini e donne.

Una ricerca, dunque, sulla cultura organizzativa delle Acli. Non una semplice e piatta radiografia della realtà, bensì una lettura in controluce di alcuni tratti culturali che stanno a monte dei comportamenti concreti.

Per quanto sia difficile e sempre arbitraria una ricerca sulle mentalità, sulle mappe cognitive, su quei valori interiorizzati che solo in parte si esprimono nell'azione, è sembrato importante partire da lì, per offrire agli associati delle piste che consentano di risalire ai loro vissuti personali. Infatti, c'è un'organizzazione che vive nella mente del militante, depositata nel suo immaginario e che, dall'esterno, possiamo giudicare vera o falsa, buona o cattiva, conforme o distante dalla linea ufficiale, ma che tuttavia non è facile esorcizzare con i metodi tradizionali del confronto politico. Se, dunque, ogni associato coltiva al suo interno una propria immagine delle Acli, di cui è fiero o che lo mette a disagio, questa immagine diventa

"pesante" e può agire con forza sulla realtà associativa, mediante due perscorsi che, per un verso consentono ad alcuni di riconoscersi, aderire pienamente, sentirsi confermati nella propria identità, e per un altro verso creano dissonanze, spingono ai margini, inibiscono l'adesione e la possibilità di esprimersi.

Guardare le Acli scegliendo di analizzare la cultura organizzativa, ipotizzando che ve ne possano essere anche più d'una — una cultura ufficiale, che si esprime nei messaggi politici, una cultura reale ed egemone che determina il modo di agire concreto dei decisori, altre culture che influenzano aree non egemoni ma altrettanto strategiche e così via — è già questo un contributo che le donne promotrici della ricerca offrono alle Acli. Con un intento specifico: quello di dare spazio alla soggettività, riconoscere il suo peso, stabilire un legame concreto tra ciò che pensano e sentono le persone, i giudizi che si sono fatti della associazione e i comportamenti organizzativi che ne derivano.

Si tratta di una scelta culturale, che per alcune può scaturire da un percorso femminista, per altre da una sensibilità di donna, per altre ancora (chi scrive è tra queste) trova conferma nei più recenti orientamenti della scienza organizzativa, nel legame inscindibile tra i fattori materiali e la "produzione" mentale[2].

D'altra parte, non è un caso che una siffatta lettura sia proposta da un gruppo di donne; e che, dei tanti modi in cui può essere analizzata la cultura organizzativa delle Acli, esse ne propongano uno specifico, adottino una lente d'ingrandimento particolare, scelgano cioè di cogliere il versante maschile e quello femminile della cultura. Anche questa scelta viene offerta alla riflessione di tutti, come occasione per esplicitare la parzialità dei diversi punti di vista.

Le donne che hanno imparato, nel bene e nel male, con successo e rinunce, a convivere con il modo maschile di organizzare le Acli, non si limitano a rivendicare spazio e poteri per sè (le famose quote negli organismi dirigenti), ma cercano qualcosa di più: idee, suggerimenti, intuizioni con cui ripensare il funzionamento e il modo di operare.

[2] I filoni più recenti dell'analisi organizzativa dedicano un'attenzione privilegiata agli aspetti soggettivi e relazionali, tuttavia è ancora difficile trovare strumenti di connessione tra i fattori psicodinamici e quelli per così dire strutturali. Un risultato tangibile di questa impasse teorica in cui si sta dibattendo la scienza del management è testimoniato dalla mole crescente dei manuali, oberati da un eccesso di cose che cercano faticosamente di tenere insieme. Un buon esempio è Henry Mintzberg, *Management. Mito e realtà*, Garzanti, 1991 (p.494). Invece, un filone laterale di ricerca, che recentemente ha preso ad esplorare il "lavoro emotivo" nelle organizzazioni, a mio avviso, rimane chiuso all'interno di una lettura psicologica. Si veda il libro collettivo a cura di Stephen Fineman, *Emotion in Organizations*, Sage Pub., 1993.

Perciò è stato scelto per la ricerca un nome doppio: "rosa" allude al femminile, è lo sguardo con cui le donne leggono le Acli; ma è anche acronimo di un titolo più ambizioso e sta per "Risorse Organizzative per lo Sviluppo delle Acli", indicando una progettualità che riguarda tutti, donne e uomini.
Duplice è anche l'uso che si vuol fare della ricerca:
— conoscere il modo di pensare degli altri e delle altre, allargare l'orizzonte rispetto al gruppo, scelto ma ristretto, dei coordinamenti e saperne di più;
— discutere attorno alla interpretazione dei dati, usarli in modo proiettivo per esprimere — a voce alta, insieme ad altri — delle intuizioni che altrimenti non avrebbero l'opportunità di emergere.

In coerenza con questo scopo, l'iter della ricerca ha scelto fin dall'inizio lo stile di un percorso formativo; un primo seminario allargato, seguito da una riflessione in un gruppo più ristretto, la messa a fuoco dei temi che stanno a cuore alle acliste impegnate, per poi scegliere quelli che potrebbero consentire una svolta nella cultura organizzativa comune. Infine un seminario per rileggere le informazioni fornite dai 900 questionari, filtrandole e confrontandole con il proprio vissuto.

Quando si interpretano i dati di una ricerca e in particolare dati sulla cultura (valori, percezioni, ecc.), sappiamo infatti come sia inevitabile mettere in gioco il proprio apparato culturale. Non esiste una lettura neutra; nel commento dei dati resta sempre l'impronta di chi legge. Se però questo rispecchiare se stessi è agito in modo consapevole, allora le risposte fornite dai questionari non vengono strumentalizzate per far passare una tesi preconcetta, bensì aiutano a tirar fuori un pensiero sull'organizzazione, che altrimenti rimarrebbe implicito, e possono così sottoporlo alla discussione collettiva.

Come ho detto, questo modo di commentare i dati è stato sperimentato in un incontro nel luglio scorso con le proponenti della ricerca, una ventina di acliste; ci siamo trovate con i risultati del questionario per capire cosa intendevano comunicarci le 912 persone che hanno risposto, ma anche per dichiarare — attraverso l'interpretazione degli altri — il vissuto personale e i pensieri di ciascuna. È emersa una discussione molto aperta, ricca di stimoli, confermandosi così l'idea che il modo migliore per far vivere la ricerca è proprio quello di stimolare riflessioni in gruppo. Farne un uso formativo.

Pista di ricerca: le diversità

La ricerca segue una pista precisa, che riguarda il gioco delle diversità. La convivenza tra diversi dentro la stessa organizzazione è governata

da valori profondi che si stratificano nelle culture a cui appartengono i vari gruppi: le sub-culture organizzative[3]. Così nelle Acli, non ci sono solo le differenze tra donne e uomini. Come in tutte le grandi organizzazioni storiche, si può ragionevolmente ipotizzare che vi siano differenze tra generazioni, tra aree di lavoro, geografiche e socio-politiche. La possibilità di crescita della "risorsa donna" nelle Acli sarà condizionata dagli equilibri che si instaurano tra le diverse sub-culture e dalla capacità complessiva dell'associazione di far posto e di valorizzare tutte le differenze. Questa è l'idea guida che ha ispirato la ricerca. Se nelle Acli non aumenta la sensibilità nei confronti delle differenze, non cresceranno neppure le chances specifiche delle donne.

L'indagine si propone, pertanto, di esplorare:

a. la cultura, i valori condivisi dalla maggior parte degli iscritti, ovvero il senso comune degli abitanti della "casa Acli";

b. le eventuali sub-culture; quante e quali sono si vedrà alla luce dei dati.

Nel disegno della ricerca, si è ipotizzato che le varie sub- culture (le differenze nel modo di pensare le Acli) potessero essere determinate da alcune variabili quali:

— il genere femminile e maschile,

— le generazioni associative (rilevate sia mediante l'età dell'iscritto sia con l'anzianità di iscrizione, ossia l'epoca in cui si è formata la coscienza aclista e il tempo di socializzazione trascorso nelle Acli),

— le aree di attività (rilevate sia mediante la collocazione nell'universo aclista: circoli, Enaip, Ga, Colf, Cooperazione, ecc., sia mediante il tipo di lavoro che in ciascuna di queste aree qualifica l'impegno prevalente del soggetto intervistato).

Vi sono buone ragioni per scegliere ciascuna di queste variabili. Della variabile di genere si è già detto: le donne promotrici della ricerca sono interessate a conoscere quanto e come essa influisce sul modo di stare e di pensare l'associazione. La variabile generazionale aggiunge un elemento importante: gli iscritti di antica data hanno avuto più tempo per assimilare la cultura aclista, per apprezzarla, ma anche per conoscerne i limiti. Le generazioni più recenti, meno coinvolte nel retaggio storico dell'associazione, forse sono più a contatto, più in sintonia con i gruppi sociali da cui provengono. Per questo può essere interessante vedere se i giovani militanti interpretano la cultura aclista in modo diverso dagli anziani. Infine, l'area prevalente di lavoro e di impegno è una variabile

[3] Il termine "sub-cultura" qui non è in senso diminutivo o svalutativo; individua un insieme culturalmente omogeneo, con dei tratti specifici che, pur condividendo in generale la "cultura aclista" propria di tutta l'associazione, ne sviluppa aspetti particolari e distintivi.

che vale la pena di tenere presente, considerando la fase storica, l'evoluzione in atto che sta caratterizzando questa associazione.

Strati organizzativi e strategia aclista.

Nelle Acli sono presenti da sempre varie aree di impegno: un polo è rappresentanto dal lavoro sociale, educativo, di coscientizzazione, un secondo polo è dato da servizi quali il patronato, la formazione professionale, lo sport, e un terzo polo si esprime sulla scena politica. Recentemente si è andato delineando un quarto polo, chiamato imprenditoria sociale, che si propone di trasformare la domanda e l'offerta d'impegno solidaristico in un'impresa di servizi, a valenza economica.

Le diverse culture che si esprimono in queste aree (modi di operare, linguaggi, logiche di azione) si sono sedimentate nella storia delle Acli come gli strati geologici di una montagna; in qualche punto il terreno è compatto, in altri risulta meno coerente. In questa fase, la situazione italiana particolarmente instabile mette sotto pressione l'amalgama organizzativo: la montagna avverte scosse e tensioni contrapposte.

La lettura che un aclista può fare degli avvenimenti presenti risente, dunque, con buona probabilità, della collocazione che occupa dentro l'organizzazione; per continuare la metafora, il fianco della montagna e il terreno su cui poggia i piedi.

Anche se teoricamente un aclista potrebbe impegnarsi su tutti i fronti — nel sociale, nella politica, nei settori produttivi antichi e nuovi — in realtà come membro dell'organizzazione ognuno tende a previlegiare un fronte. In altre parole, può non esserci una incompatibilità "ideale" tra queste aree di impegno, ma è inevitabile che ogni aclista sviluppi un'appartenenza materiale e mentale più all'una che all'altra. Appartenere può voler dire tante cose: significa lavorare prevalentemente per quell'area, condividerne gli orientamenti ideali, il linguaggio, il modo di pensare. Guardare al resto delle Acli da un'angolatura particolare, privilegiare una certa direzione di marcia, puntare su certi fattori di crescita e trascurarne altri.

Tutto ciò è importante da tener presente nelle fasi di cambiamento, poiché ciò che non emerge nei dibattiti congressuali, — quando si enuncia una strategia complessiva e tutte le differenze vengono riconciliate all'interno di un discorso coerente, — è che lo sviluppo associativo risulta condizionato nei fatti dalle sub-culture, ovvero dalle letture incrociate che i diversi attori dell'organizzazione danno gli uni degli altri.

Nelle Acli oggi, probabilmente, tutti si riconoscono nell'asse storico su cui è nata e cresciuta l'associazione, ossia sul primato dell'azione socia-

le; le differenze insorgono quando si tratta di coniugare questa priorità con le logiche della politica e quelle dell'imprenditoria. In altre parole, l'azione sociale può essere orientata al cambiamento del quadro politico italiano, e in questo caso è importante valorizzarla nelle istituzioni, oppure può essere orientata ad inventare un nuovo modo di produrre, e allora diventa necessario adottare i codici della razionalità imprenditoriale.

Forse questi due percorsi non sono esaustivi delle possibilità che si aprono al futuro delle Acli; offrono tuttavia una schematizzazione ben presente nella mente degli aclisti (che ho provato a rappresentare visivamente nella figura 1). In che misura la collocazione in un'area d'impegno spinge a proiettarsi in una direzione piuttosto che in un'altra? E come si differenziano in questo donne e uomini? Con quale cultura politica e con quale cultura organizzativa (gestionale, imprenditiva) affronteranno il futuro delle Acli?

La ricerca ha ipotizzato la presenza di almeno tre culture:

— *cultura sociale*, centrata sul valore educativo della solidarietà, che mette al centro la funzione di promozione nei confronti del tessuto sociale. Estremizzata questa cultura rifugge sia dalla proiezione nella politica che dall'impiego mercantile delle energie sociali;
— *cultura politica*, centrata sul ruolo strategico delle Acli nel promuovere un rinnovamento politico generale, nel paese. Estremizzando, dal sociale si ricava il contenuto programmatico di un progetto che acquista pieno valore e completezza solo sulla scena politica;
— *cultura gestionale*, che privilegia la macchina organizzativa, si preoccupa del buon funzionamento degli apparati e dei servizi, dell'uso razionale delle risorse. Questa sensibilità, questo sapere gestionale guarda anche l'impegno sociale come attività da organizzare con criteri imprenditoriali e da "quotare" sul mercato.

Si è già detto che queste tre culture sono degli idealtipi, non esistono allo stato puro e ogni aclista utilizza un po' l'una e un po' l'altra a seconda delle situazioni. Tuttavia alla lunga ognuno tende a farne propria una delle tre, come asse portante su cui innesta valori, linguaggi, riti e comportamenti caratteristici delle altre due. Ed è così che si determinano delle diversità strategiche profonde, quelle che — appunto — non si sciolgono per via argomentativa, non si modificano discutendo ai congressi.

Il tema della differenziazione interna alle Acli, oltre ad essere un nodo critico per tutti in questa fase di svolta, interessa in particolare le donne perché, vivendo all'interno di un'associazione guidata in prevalenza dagli uomini, esse sperimentano in prima persona l'importanza della pluralità, dell'integrazione tra diversi. In che misura questa esperienza della propria

specificità induce le donne delle Acli a pensare, a desiderare, a promuovere una gestione più aperta? Questo è il secondo nucleo tematico affrontato nella ricerca.

Soggettività, legami e cultura del cambiamento

In una organizzazione volontaria come le Acli, le qualità personali sono messe in grande risalto, fino al punto da nascondere l'esistenza stessa di un apparato, di una struttura, di regole collettive cogenti. La visione quotidiana che gli aclisti si fanno dell'associazione è fatta di persone; la macchina organizzativa rimane nell'ombra (ho provato a disegnare questo pensiero nella figura 2). In primo piano si percepiscono la dedizione, le capacità, lo slancio, la moralità, le doti personali che si esprimono nei rapporti educativi e politici; dunque il saper essere e il saper fare dei militanti. Tuttavia, queste energie soggettive, che indubbiamente costituiscono il "fattore produttivo" principale dell'organizzazione, possono "rendere" tanto o poco a seconda del modo in cui si trovano ad operare: chiarezza dei compiti e dei ruoli affidati, rapidità e consenso sulle decisioni, ausili strumentali in dotazione, ricambio e formazione delle competenze e così via.

L'attenzione a questi fattori organizzativi, che non riguardano le singole persone bensì gli ingranaggi collettivi, diventa cruciale proprio nei momenti di svolta strategica, quando si tratta di orientare verso nuovi traguardi tutto quest'insieme di donne, uomini e cose che sta nelle Acli. Ancora una volta il dibattito congressuale, la scelta dei fini e dei traguardi, non è sufficiente per garantirne il raggiungimento; ci vuole insieme anche un'idea e un'educazione al cambiamento organizzativo. Cosa esprimono le donne e gli uomini delle Acli a questo proposito?

Siamo qui in presenza di un tema che non ha alle spalle una codifica forte, un accumulo di conoscenze, una riflessione matura; pertanto la ricerca si è limitata a seguire due piste su cui la sensibilità delle donne e degli uomini potrebbe differenziarsi e aspirare a modelli organizzativi diversi. Piste che potrebbero rivelarsi insignificanti o aprire le porte a riflessioni ulteriori sulle valenze femminili e maschili delle regole organizzative.

I due aspetti riguardano:

— *persone e ruoli organizzativi*: in che misura l'assunzione di un ruolo nell'associazione impone di mascherare i sentimenti, in che misura questo è penoso o impossibile; se i legami basati sulla spontaneità servono a costruire i legami formali e in che misura questo va censurato o incoraggiato;
— *donne e uomini* in una associazione dove prevalgono gli uomini; in che misura il problema è avvertito, fa paura o è sotto controllo; in che mi-

sura si rileva un deficit nei comportamenti organizzativi delle donne (e sono le donne che dovrebbero conformarsi agli stili maschili) o si ritiene che le diversità non possano integrarsi, debbano restare aperte, insolute.

È facile prevedere come sia importante per le Acli favorire buoni rapporti tra le persone, incoraggiare la fiducia reciproca, nutrirsi di valori positivi. L'idea della collaborazione senza barriere e del rispetto delle diversità in un certo senso fa parte del corredo naturale, obbligante per una associazione cristiana. Potremmo perfino configurare — quasi a priori — una cultura dei buoni sentimenti, che innerva e sorregge tutta la cultura organizzativa. Tuttavia questa aspirazione al benessere collettivo e di ciascuno, se può trovare una attuazione più facile nell'area delle attività educative, incontra maggiori resistenza nelle altre due. Le regole della rappresentanza politica da un lato e quelle dell'impresa dall'altro sono inevitabilmente più esigenti, selettive, anche dure. Mentre sul piano della formazione, il primato della persona è coerente con lo scopo stesso dell'agire organizzato, negli altri due ambiti si possono verificare delle incoerenze tra il rispetto delle esigenze individuali e il raggiungimento dei fini collettivi.

È dunque nella sfera politica e in quella dell'impresa che la cultura dei buoni sentimenti può trovarsi in difficoltà; e qui si creano le occasioni in cui si insinua la doppiezza. Esempio: adoperare da una parte il linguaggio "educativo", orizzontale, aperto a tutte le valenze soggettive e agire dall'altra le regole selettive e premianti, che differenziano ruoli, poteri e riconoscimenti in base a criteri impliciti, poco riconoscibli, non legittimati.

In una fase di crescita e trasformazione delle Acli, le tre culture organizzative delineate nel paragrafo precedente potrebbero entrare in tensione per mancanza di codici comuni sulla gestione delle differenze. La centralità della persona e il codice egualitario sono due principi guida, importanti ma insufficienti, quando si tratta di gestire quella crescita organizzativa che si rende necessaria per le nuove strategie politiche e imprenditoriali.

Diventa, allora, importante trovare un modo — diverso dall'ipocrisia, più vero ed esplicito — per innestare sulla cultura socio-educativa alcune regole quali: la differenziazione dei compiti in base a capacità e competenze, la gerarchia delle responsabilità, la subordinazione di alcune aspirazioni e prerogative personali al fine collettivo ed altro ancora.

Questo risultato si può ottenere, come sempre, in molti modi: si può andare verso una riduzione pura e semplice dei "buoni sentimenti", alzare il livello di conflittualità, indurire le regole del gioco, accettare che prevalgano le personalità più forti e attrezzate. Ma si può anche promuovere una contaminazione culturale che dia luogo a regole nuove. Mentre è difficile

e prematuro immaginare come queste regole dovrebbero funzionare nel concreto, si possono tratteggiare alcuni elementi da cui far emergere la spinta innovativa. Per esempio, come dovrebbe ricollocarsi la dimensione emotiva nei nuovi comportamenti organizzativi? E di conseguenza, come dovrebbero ricollocarsi il maschile e il femminile, intesi come modi di fare, di pensare e di sentire? Quale equilibrio si potrebbe realizzare tra responsabilità meritocratiche (verticali) e riconoscimenti egualitari (orrizzontali)?

Rispetto a questo nucleo tematico piuttosto complesso, la ricerca si è limitata a sbozzare alcuni punti:

— il rapporto tra emozioni e legami spontanei da un lato e dall'altro lo stile, più controllato, richiesto nei ruoli di responsabilità;
— l'imbarazzo o la disinvoltura nella gestione dei sentimenti;
— l'immagine del femminile e, indirettamente, la stima nei confronti delle donne.

L'ipotesi è che vi sia una corrispondenza tra la disponibilità dell'organizzazione ad accettare la dimensione emotiva, anche al di là dell'area che abbiamo chiamato socio-educativa, e il benessere delle donne. Intendendo per benessere: la soddisfazione nel lavoro, la propensione ad accollarsi responsabilità formali e politiche, a stimare e valorizzare il proprio sesso.

Quanto al benessere degli uomini, non è stata avanzata alcuna ipotesi specifica; non perché sia stata esclusa la possibilità di un disagio o di una certa dissonanza culturale anche per loro, ma in quanto mancavano i punti, i terreni in cui andarli a cercare. Dal momento che le Acli sono organizzate in maggioranza dagli uomini, è risultato più agevole individuare la distanza tra le donne e il modello maschile prevalente.

Il questionario

La struttura del questionario è piuttosto complessa; si voleva, infatti, ridurre al minimo le domande e contenere il testo scritto in soli quattro fogli a pagella. Questo per non scoraggiare gli intervistati (c'è una insofferenza crescente nei confronti dei sondaggi di cui bisogna tener conto in generale e ancor di più se si tratta di una ricerca condotta da donne) e per garantirci un ritorno esuriente di questionari validi. Poche domande dunque, molto selezionate e orientate, per esplorare un orizzonte culturale piuttosto vasto.

Il questionario è composto di sette parti:

— *dati personali*. Essendo anonimo, ci siamo limitate a quattro elementi: il sesso (dom. 1), l'età (dom. 2), la situazione familiare (dom. 3), la collocazione geografica (dom. 5);

— *dati associativi*. Anche in questo caso solo quattro elementi: da quanto tempo è iscritto (dom. 4), se è a tempo pieno (dom. 6), in quale ramo dell'associazione agisce (dom. 8) e di quali organismi fa parte (dom. 7). Purtroppo quest'ultima domanda è risultata assai complessa da compilare e da trattare in sede di codifica, per cui non è stata utilizzata quanto avremmo voluto;
— *aree di impegno*. Con la dom. 9 si vuol conoscere come l'intervistato si rappresenta il proprio impegno nelle Acli; in sostanza, come lo "chiama", che nome gli dà. Questa autopresentazione in parte segnala una collocazione oggettiva e in parte è influenzata dai valori di riferimento. Se i primi due fogli del questionario raccolgono dati di fatto, da questo punto in poi si passa a quelli soggettivi. Rilevando il nome dato alla attività svolta nelle Acli si dà inizio ad un'indagine su quella che abbiamo chiamato "organizzazione nella mente", il modo di pensare le Acli, la soggettività. Il questionario offre tre possibilità chiuse, più una aperta: area sociale (educativa, rivolta alle persone), area organizzativa (amministrativa), area politica (rappresentanza). Queste stesse categorie sono state riprese per conoscere l'orientamento strategico;
— *orientamento strategico*. Il questionario indaga su due piani: la direzione di sviluppo auspicata per le Acli e la direzione che l'intervistato desidera per la propria crescita. Così la dom. 12 indaga il risvolto collettivo della strategia ("Secondo me le Acli dovrebbero..."), mentre la dom. 13 indaga il risvolto personale ("Per svolgere bene il mio impegno nelle Acli, vorrei.."). Le risposte guidate riguardano le tre culture — sociale, politica e gestionale — di cui sopra. Nel questionario vi sono poi 8 frasi (dom. 14 da 1 a 8), opinioni a cui bisogna rispondere vero o falso, che ruotano attorno a due strategie: quella del sociale puro (l'impegno sociale nettamente separato dalla politica) e quella del sociale proiettato nella politica. Alcune di queste opinioni riguardano le Acli come associazione, altre riguardano l'intervistato in prima persona. A livello soggettivo si chiede, inoltre, all'intervistato se vorrebbe assumersi maggiori responsabilità politiche nelle Acli.
— *benessere organizzativo*. Due sole domande per sapere se si dichiara soddisfatto/a della collocazione nelle Acli (dom. 10) e in che misura si sente riconosciuto/a (dom. 11). Anche in questo caso, dunque, il benessere è considerato sul versante personale e su quello collettivo: da un lato, il "mio" grado di soddisfazione e dall'altro il "loro" metro di riconoscimento;
— *sentimenti e ruoli organizzativi*. Nella dom. 14 ci sono 6 frasi che "tastano" la sensibilità nei confronti del controllo emotivo e della gestione dei legami spontanei. Riassumendo il contenuto delle frasi:
nelle Acli bisogna esprimere i sentimenti;

nelle Acli le amicizie profonde sono sospette;
cerco di nascondere l'antipatia: nelle Acli bisogna andare d'accordo con tutti;
con una persona antipatica non riesco a collaborare;
piangere in pubblico è terribile;
il ruolo politico esige controllo delle emozioni.
Le prime due frasi si riferiscono alla cultura aclista, cioè come l'intervistato la percepisce; le altre frasi sondano il modo di pensare dell'intervistato.

— *Donne e uomini*. La domanda 14 riserva 5 opinioni sui riflessi che hanno le differenze di sesso nelle dinamiche organizzative:
i gruppi di sole donne sono più litigiosi;
le donne non fanno carriera perchè non sopportano i conflitti;
donne e uomini sono troppo diversi per governare insieme;
l'attrazione sessuale distrugge le organizzazioni;
le Acli sono ugualmente accoglienti per uomini e donne.

Le prime quattro opinioni riguardano gli atteggiamenti degli uomini e delle donne, in circostanze generiche, mentre l'ultima frase è un giudizio sull'equilibrio tra i sessi all'interno dell'associazione.

Concludendo, nel costruire il questionario una cura particolare è stata messa nel dosaggio dei dati oggettivi e di quelli soggettivi. Le prime due pagine rilevano dati squisitamente oggettivi, verificabili, per ricavare un profilo socio-anagrafico dell'intervistato e della sua collocazione nelle Acli. Le altre due pagine rilevano percezioni soggettive, ma anche queste su due versanti: ciò che l'intervistato sente riguardo alla propria persona (strategia soggettiva) e ciò che attribuisce ad un sentire collettivo, ad una cultura prevalente dentro le Acli (cultura aclista). La figura 3 riassume graficamente la "struttura profonda" del questionario, per facilitare la lettura e l'interpretazione dei dati.