

**Università degli Studi “Roma Tre”
Dipartimento di Scienze Politiche**

Dottorato di Ricerca in Scienze Politiche

XXVIII Ciclo

Sezione “Studi di Genere”

DONNE IN PROFESSIONI *MALE-DOMINATED*: UN APPROCCIO
GENDER SENSITIVE AL CORPO FORESTALE DELLO STATO

Coordinatore del Dottorato
Chiar.mo Prof. Leopoldo Nuti

Coordinatrice della Sezione “Studi di Genere”
Chiar.ma Prof.ssa Roberta Adelaide Modugno

Tutor scientifico
Chiar.mo Prof. Francesco Antonelli

Candidato
Luigi Buò

Indice

1. Organizzazioni <i>male-dominated</i> e professioni in uniforme	3
1.1. Invasi ed invasori: i costrutti della divisione sessuale del lavoro	6
1.2. Segregazione, cultura organizzativa e presenza numerica	10
1.3. La conciliazione: una questione “da donne”?	15
1.4. L’isola che non c’è: il pubblico impiego	19
1.5. La sfida delle donne in uniforme tra assimilazione e integrazione	24
1.6. Le questioni “aperte”	28
2. Il Corpo forestale dello Stato	33
2.1. Cenni storici, organizzazione e <i>mission</i>	33
2.2. Risorse umane, presenza femminile e Comitato Unico di Garanzia	40
3. Il disegno della ricerca	47
3.1. La prospettiva <i>gender sensitive</i> dell’indagine	49
3.2. Caratteristiche, fasi e approccio metodologico dell’indagine	50
3.3. Aree concettuali, dimensioni e variabili	54
3.4. Dalle aree concettuali alle variabili	55
3.4.1. <i>Aspettative e aspirazioni</i>	55
3.4.2. <i>Le motivazioni all’ingresso</i>	60
3.4.3. <i>Impegno, soddisfazione, coinvolgimento e clima organizzativi</i>	65
3.4.4. <i>Il tema della conciliazione</i>	70
3.4.5. <i>Stereotipi e pregiudizi di genere</i>	76
3.4.6. <i>Il lato nascosto della (non) integrazione di genere: atteggiamenti e comportamenti molesti</i>	81
3.5. Il campione	96

4. L'analisi dei dati	100
4.1. Impiego del personale e flussi della mobilità geografica nel Corpo Forestale dello Stato	100
4.2. Impegno, soddisfazione e coinvolgimento lavorativi: il "morale" dei Forestali	112
4.3. La mobilità come ulteriore chiave interpretativa	115
4.4. Aspettative, aspirazioni e motivazioni	118
4.5. L'approccio di genere	124
4.5.1. <i>Spunti di riflessione gender oriented ...</i>	124
4.5.2. <i>... e la "chiave" gender sensitive</i>	131
5. Osservazioni conclusive	140
Bibliografia	154
Appendice	161
Parte I	161
Parte II	175

1. Organizzazioni male-dominated e professioni in uniforme

Nel primo paragrafo del presente capitolo si tratterà del processo di connotazione di una professione come “maschile” o “femminile” (*sex-typing*), processo che, strettamente connesso alla costruzione del femminile e del maschile stessi, genera stereotipi relativi sia alla natura di certe professioni, sia ai caratteri che devono avere i professionisti che vi operano. In un mondo del lavoro storicamente sessuato, molti ambiti professionali *male-dominated* si sono trasformati in aree di discriminazione, emarginazione ed esclusione di genere. L’“attraversamento dei confini” – sebbene non implichi necessariamente la percezione dell’ingresso di appartenenti ad un altro genere come un’“invasione” in un territorio prima esclusivo – spesso pone una sfida alle regole, ed è opportuno domandarsi cosa accada quando una professione (o un ruolo, una mansione) tradizionalmente svolta solo da uomini apra anche alle donne.

Sebbene stereotipi e categorizzazioni siano presenti in tutti i contesti di vita collettiva, le organizzazioni lavorative – pesantemente sessuate nelle loro regole, azioni, consuetudini e contaminate da rappresentazioni e stereotipi che concretamente orientano scelte, percezioni e atteggiamenti, indipendentemente dalle informazioni possedute o dalle esperienze vissute – hanno consentito di osservare fenomeni di segregazione orizzontale e verticale, rappresentando da decenni una chiave di lettura significativa anche del processo di definizione e costruzione sociale del genere.

La prevalente presenza numerica di un genere è, per alcuni, causa di *ri-*produzione (piuttosto che di generazione) del *sex-typing*, cosicché si è ritenuto che l'ingresso crescente di donne in settori e attività che in precedenza le vedevano escluse, avesse come conseguenza una diminuzione della segregazione. In realtà, la femminilizzazione di diversi ambiti professionali ha eroso solo in parte il sistema di credenze e di aspettative stereotipate sui ruoli maschili e femminili – fondate sulla dicotomizzazione tra privato/famiglia/riproduzione (femminile) e pubblico/lavoro/produzione (maschile) – e, d'altra parte, tale “ordine simbolico di genere” ha favorito, oltre al prevalente orientamento delle donne verso settori *female intensive*, anche la diffusione del cosiddetto “soffitto di cristallo”. Così, nel secondo paragrafo, si cercherà di argomentare come lo studio dei poli della segregazione possa rappresentare un'ulteriore occasione per riflettere sulla pervasività dell'incorporazione culturale del mercato del lavoro, disvelando e decostruendo le culture sessiste ed i percorsi di inclusione/esclusione.

Al di là delle mere enunciazioni di principio sul riconoscimento delle donne come membri di diritto delle organizzazioni in cui lavorano, esse, di fatto, entrano in una “cultura organizzativa” (l'insieme di simboli, credenze e modelli di azione prodotti, appresi e riprodotti dai membri) che costituisce il vero punto di cerniera (o di scontro) tra variabili formali/razionali e variabili sociali/relazionali delle organizzazioni. Spesso, “la rivoluzione è incompiuta” a causa di una lentezza con cui si producono cambiamenti; e ciò emerge proprio nella contraddizione evidente tra quadro normativo e funzionamenti organizzativi. Le pratiche istituzionali, ad esempio, possono consolidare categorizzazioni e tipificazioni e, quindi, modelli di relazione di genere, femminilità, sessualità e maternità per cui le donne stesse, sentendosi depositarie principalmente della funzione riproduttiva, percepisco-

no il loro lavoro come secondario, marginale o residuale, finendo col (ri)produrre esse stesse antichi stereotipi. Così, con il terzo paragrafo, si affronterà la questione della conciliazione.

La pubblica amministrazione, più in particolare, pare essere una sorta di “isola felice”, un approdo sicuro e privilegiato che attrae le donne, garantendo loro tutele e benefit difficilmente fruibili altrove. Spesso, però, si tratta di una “attrazione fatale”, della quale si tratterà nel quarto paragrafo. Pare, in effetti, un luogo comune che nel pubblico impiego i meccanismi di accesso e progressione di carriera “formalmente” asessuati e uguali per tutti garantiscano da disparità e discriminazioni. I criteri “burocratici” di reclutamento, avanzamento e attribuzione di mansioni – che sembrano rappresentare una garanzia di ulteriore apertura alle donne in quanto contrapposti ad un’impronta prettamente manageriale – non impediscono il manifestarsi del fenomeno della segregazione occupazionale, che, nella Pubblica amministrazione, ha una sua specificità, presentandosi sia nella forma classica (professioni che, nella prospettiva della divisione sociale del lavoro tra i sessi, continuano ad essere svolte dalle donne), sia nelle vesti di un (auto)condizionamento più sottile, che rallenta o inibisce lo sviluppo delle proprie potenzialità in determinate aree o mansioni.

Con il quinto paragrafo si offriranno alcuni preliminari spunti di riflessione con specifico riferimento alle organizzazioni in uniforme, contesto che, nel nostro Paese come altrove, impone un ulteriore interrogativo relativamente allo stadio in cui collocare il processo di integrazione delle donne nel cruciale passaggio tra “adattamento” e “integrazione”; ciò tenendo conto, inoltre, di un’ulteriore specificità che connota tutto il mondo della sicurezza: le resistenze, consce e inconsce, all’elemento femminile non sono soltanto individuali ma possono essere anche istituzionali ed hanno a che

fare con l'inclusione di chi non fa parte del "gruppo" (compagnia, plotone, squadra, pattuglia), inclusione percepita come pericolosamente foriera di una rottura della catena di solidarietà, con conseguente indebolimento dell'integrità del gruppo e dell'individuo.

Il sesto paragrafo, infine, enucleerà, in estrema sintesi, le questioni aperte in questo capitolo.

1.1. Invasi ed invasori: i costrutti della divisione sessuale del lavoro

In passato, per giustificare l'apertura alle donne di alcune professioni tradizionalmente maschili veniva prospettato l'apporto di quelle stesse qualità "maternali" (la dedizione per il prossimo, lo spirito di servizio, la propensione all'accudimento dei soggetti più deboli, ecc.) espresse nella sfera riproduttiva.

Questa argomentazione era, del resto richiamata anche dalle donne che aspiravano ad entrare in tali professioni. (Non poteva, invece, essere addotta a sostegno dell'ingresso delle donne (, ad esempio,) nelle professioni giuridiche, che, in qualche modo, implicavano il riconoscimento dell'attribuzione di funzioni di natura politica e pubblica. In questo caso, i "custodi" della professione per motivare il loro rifiuto argomentavano, infatti, che la donna avvocato (ma anche, e a maggior ragione, giudice, prefetto, deputato) avrebbe finito con l'abdicare alle sue "naturali" funzioni materne e sociali, con grave pregiudizio per l'interesse superiore della famiglia e, di riflesso, della società intera (Ronfani 1994, p. 59).

Storicamente, in effetti, molti ambiti professionali *male-dominated* hanno sempre costituito aree di discriminazione ed emarginazione, quando non di vera e propria esclusione delle donne a causa di due tipi di stereotipi:

quelli sulla natura di certe professioni ed i caratteri che devono avere i professionisti (combattività, decisione, resistenza fisica) e quelli sulle caratteristiche "innate" delle donne, considerate emotive, instabili, indecise e quindi più adatte per lavori che richiedono minore responsabilizzazione e maggiori doti di espressività. Un secondo ostacolo veniva individuato nella necessità di avere, per procedere nella car-

riera professionale, un “sistema di supporto”, spesso rappresentato da una figura senior; le donne, a causa del loro recente ingresso in determinate professioni, del minor tempo a disposizione per intessere le relazioni informali indispensabili, sarebbero più spesso prive di tale sostegno. Un terzo elemento era individuato nel contrasto tra la totale dedizione che sarebbe necessaria in una carriera professionale e la natura non programmata di molte carriere femminili, soggette spesso a interruzioni e sfasamenti. Un quarto tipo di barriera, infine, era rappresentato dai pregiudizi degli utenti, non ancora ben disposti verso le donne professioniste, e dall’ostilità da parte dei colleghi di genere maschile, preoccupati della perdita di prestigio e del calo relativo delle retribuzioni conseguenti all’ingresso delle donne nella professione. (...) È soprattutto la possibilità, o la necessità, spesso connessa con l’appartenenza ad una professione, di esercitare un potere (...) che ha rafforzato, in taluni ambiti, il carattere di discriminazione nei confronti dei soggetti femminili, storicamente assenti da tali scenari (David 1994, pp. 18-20).

Più in generale, dunque, sono stati i processi di costruzione del femminile e del maschile – “le donne sono ...”, “gli uomini sono ...” – a contribuire in misura importante a strutturare il mercato del lavoro.

A dispetto delle significative trasformazioni che hanno caratterizzato le società occidentali negli ultimi 40 anni (...), l’appartenenza di genere continua a fare la differenza, favorendo percorsi differenziati in termini di opportunità, *capability*, esclusione e auto-selezione; e il femminile, così come il maschile, permea le organizzazioni e le professioni, definendo regole non scritte in relazione a dimensioni solitamente date per scontate. Il mondo del lavoro è, dunque, profondamente sessuato (...). La marginalizzazione delle donne è certamente meno sfacciata e diffusa rispetto a quarant’anni fa, ma proprio per questo, forse, più pericolosa e sfuggente. Il sessismo¹ permea il mondo del lavoro contemporaneo, mimetizzandosi silenzio-

¹ «Il sessismo ordinario ci fa entrare in uno strano universo, fatto di un gesto che respinge, di una parola che esclude, di un sorriso che schemisce, di una schiena che si volta, di un cerchio che non si apre, del grigio che rifiuta il rosa. (...) Il sessismo ordinario è costituito da stereotipi e rappresentazioni collettive, che si traducono in parole, gesti, comportamenti o atti che escludono, marginalizzano o definiscono le donne come esseri inferiori» (Gresy 2010, pp. 8-9). Nelle società occidentali contemporanee il sessismo è diventato più impalpabile, sfuggente, “liquido”. Si percepisce, ma non si cattura e, spesso, non si può denunciare. Una forma molto sottovalutata d’invalidazione ha a che fare con l’uso di un linguaggio falsamente galante. Si tratta di un paternalismo mascherato teso a ribadire forme di controllo e di dominio. «Fanno parte di questo registro tutte le espressioni di confidenza. Tutti quei “bella”, “mia cara”, “piccolina mia”, suonano come segnali di controllo e di oggettivazione. E il paternalismo ha anche effetti reali sull’eguaglianza tra i due soggetti» (Ivi, p. 27). Galanterie non richieste, sovente percepite dalle donne come indiretta messa in discussione delle loro competenze professionali, mal celano una presenza pervasiva della sessualità come arma di controllo e ridefinizione dei confini di potere.

samente entro mercati definiti da confini che separano universi distanti e apparentemente inconciliabili, ambiti auto-escludentisi di cittadinanza. Tali confini, così come le culture sessiste che contribuiscono a costruirli e a rafforzarli, rimangono invisibili al nostro sguardo, almeno fintantoché qualcun* sfida le regole (per scelta, caso o necessità) attraversandoli. (...) Lo studio dei poli estremi della segregazione orizzontale rappresenta, in questo senso un'occasione stimolante di riflessione sulla pervasività dell'incorporazione culturale del mercato, disvelando e decostruendo strategie di inclusione ed esclusione e culture sessiste. (Abbatecola 2012, pp. 354-5).

Ma il processo di connotazione di una professione come “maschile” (o “femminile”) è legato, ovviamente, anche alla «presenza numericamente dominante di uno dei due generi e all'assenza, anche totale, dell'altro, tanto da portare all'identificazione tra (un) lavoro e (un) genere. Questo aspetto è tuttavia una causa di *ri*-produzione piuttosto che di generazione del *sex*-typing» (Accornero *et al.* 1996, p. 32). Nonostante il fenomeno del *sex*-typing (la tipizzazione di genere di alcune professioni, cioè “da uomo” o “da donna”, in conseguenza della divisione sessuale del lavoro) non implichi necessariamente la percezione dell'ingresso di appartenenti ad un altro genere come un'“invasione” in un territorio prima esclusivo (ivi) è opportuno domandarsi cosa accada quando una professione (o un ruolo, una mansione) tradizionalmente svolta solo da uomini si apre anche alle donne. Il lavoro in questione subisce mutamenti almeno in tre livelli²:

² «In caso di trasgressione, la sanzione colpisce sia uomini che donne. La discriminazione, dunque, riguarda entrambi, ma ci sono differenze non sottili (...). Quando è Lui a trasgredire, magari diventando maestro in un asilo nido, la discriminazione è solo iniziale, ma una volta superati i timori rispetto all'integrità della persona e ai suoi obiettivi reconditi, l'uomo facilmente sarà messo su un piedistallo (...). Quando invece a trasgredire è Lei, la discriminazione non è solo in ingresso, ma sembra persistere a lungo e rimanere in agguato, puntando su un progressivo e logorante processo d'invalidazione» (Abbatecola 2012, p. 367), di messa in discussione delle loro capacità e potenzialità. Ne consegue «un doppio vincolo per le donne entro organizzazioni e professioni maschili, (si tratta del) dilemma del *double bind* (...): l'esperienza di una tensione forte tra l'esigenza di adeguarsi ai modelli prevalenti comportandosi da “uomo” e il desiderio o l'opportunità di prendere le distanze da quei modelli comportandosi da “donna”. (Si tratta di un) dilemma di non facile soluzione che può essere fonte anche di fatica psicologica e identitaria. (...) Essere costrette a mettere

- Culturale. Un lavoro con una connotazione di genere assume dei caratteri “in sé”, che coinvolgono le condizioni nelle quali si svolge, le visioni del mondo, il linguaggio e le modalità di interrelazione che lo caratterizzano;
- Organizzativo. La catena gerarchica, la specificazione e la suddivisione delle mansioni possono risultare inadeguate alla nuova situazione;
- Degli atteggiamenti e del vissuto dei soggetti (“indigeni” e “nuovi arrivati”). Tale ultimo livello viene plasmandosi con maggiore rapidità rispetto agli altri due, il cui mutamento è invece più lento. A tale proposito,

se è sufficientemente chiaro quali sono gli aspetti toccati dal cambiamento, non lo è però altrettanto per gli effetti che può determinare. Questi ultimi possono assumere la forma di nuove alleanze o di nuove forme di conflitto; di sinergie organizzative e professionali fra i due generi, come quella della separatezza. Possono dar luogo a rivendicazioni anti-discriminatorie da parte del genere “invasore” (che considera tale intrusione come una forma di pari opportunità) o di arroccamento difensivo da parte del genere “invaso” (che sebbene in ritirata cerca comunque di salvaguardare il suo “territorio”); oppure generare tentativi di ridefinizione degli spazi comuni, dove le risorse di entrambi i generi siano valorizzate (...). (In termini di atteggiamenti è, ad esempio, possibile che) un peso importante lo giochi l’anzianità organizzativa (che) può sottintendere una minore adattabilità all’innovazione e/o minore interesse per la stessa. È, cioè, ipotizzabile che la partecipazione continuata di un soggetto alla cultura monosessuata di una professione (e alla sua riproduzione) lo porti a vivere e a voler costruire la nuova “coabitazione” in modo diverso da chi è entrato in contatto con questa cultura da meno tempo, o da chi ha cominciato a svolgere quel lavoro con una compresenza già in atto (ivi, pp. 18-9).

Sempre in tema di atteggiamenti, entra in gioco anche la visione – non del tutto indipendente dall’anzianità, ma senz’altro espressione di un conservatorismo di fondo – della già citata divisione sessuale (e sessuata) del lavoro nel più ampio sistema sociale. Si possono così delineare quattro tipi di atteggiamento che possono assumere i membri del genere “invaso”:

quotidianamente in scena un’identità di genere lontana dal proprio sentire costa fatica e sul lungo periodo può risultare estraniante» (ivi, p. 378).

Rigidità della divisione sessuale dei ruoli

Anzianità		<i>Debole</i>	<i>Forte</i>
	<i>bassa</i>	<i>Attivo</i>	<i>Conflittuale</i>
	<i>alta</i>	<i>Collaborativo</i>	<i>Agnostico</i>

Fonte: Accornero *et al.* op. cit., p. 20.

Nella lettura di Accornero *et al.*, l'*attivo* ed il *collaborativo* partecipano alla costruzione della convivenza, rispettivamente, in prima persona o “di rincalzo”; l’atteggiamento dell’*agnostico* è di rifiuto (arroccamento e/o fuga), mentre quello del *conflittuale* è di aperto contrasto.

Gli autori propongono un’ulteriore tipologia incrociando le rispettive rigidità (nella visione sessuata dei ruoli) di “invaso” ed “invasore”

Rigidità della divisione sessuale dei ruoli nell’ invasore

Rigidità della divisione sessuale dei ruoli nell’invaso		<i>debole</i>	<i>Forte</i>
	<i>Debole</i>	<i>sinergia</i>	<i>Prevaricazione</i>
	<i>Forte</i>	<i>discriminazione</i>	<i>Ostracismo</i>

Fonte: Accornero *et al.* op. cit., p. 21.

V’è *sinergia* quando ambo i generi sono propensi a una convivenza e danno vita ad una nuova identità della professione; *discriminazione* e *prevaricazione* sono sintomatici di un atteggiamento di difesa da parte di uno dei due generi; l’*ostracismo* si traduce nella totale inconciliabilità degli atteggiamenti dei due gruppi.

1.2. Segregazione, cultura organizzativa e presenza numerica

In ambito organizzativo è il concetto di cultura ad indicare l’insieme di simboli, credenze e modelli di azione prodotti, appresi e riprodotti dai membri. «La cultura organizzativa produce significati, rituali, *routines* so-

ciali che plasmano le soggettività e sostengono l'esistenza di percorsi asimmetrici rispetto al genere» (Gherardi e Poggio 2003a, p. 2). Ancora meglio, essa è definibile come

il punto di cerniera tra variabili formali/razionali e variabili sociali/relazionali delle organizzazioni e definisce poi la coerenza, l'equilibrio, il confronto o lo scontro delle une con le altre. Sia per l'organizzazione che per gli individui (essa) determina i valori che guidano le decisioni e ne permeano la realizzazione operativa, in modo spesso inconsapevole per gli stessi decisori (Zingarelli 2003, p. 58).

Al di là, dunque, di una condizione che, di principio, vede le donne come membri di diritto delle organizzazioni in cui lavorano, esse, di fatto, entrano nella cultura organizzativa³ come viaggiatrici in un mondo maschile, straniere alla conquista di diritti di cittadinanza (Gherardi 1998). Le pratiche di costruzione di una cittadinanza si fondano sull'idea di giustizia nei rapporti fra i sessi e, di conseguenza, su quell'insieme di norme giuridiche di promozione delle pari opportunità tradotte in politiche del personale attente alle esigenze dei singoli lavoratori e lavoratrici. Spesso però, le iniziative volte a realizzare contesti organizzativi "amichevoli", non sembrano comunque mettere in discussione culture organizzative ancora profondamente maschili, che richiedono, per migliorare la qualità della propria attività e la progressione di carriera, di «comportarsi come gli uomini, (in pri-

³ Lungo il continuum tra una piena parificazione di competenze, ruoli e mansioni e una netta separazione in termini di genere, esistono diverse forme di cultura organizzativa (Gherardi 1998; Gherardi e Poggio 2003a; Gherardi e Poggio 2003b; Poggio 2005): *tradizionale* (nonostante il riconoscimento di entrambi i generi, ripropone la classica divisione dicotomica dei ruoli, attribuendo agli uomini le responsabilità primarie ed alle donne quelle ausiliarie), *stereotipata-dicotomica* (fondata sulla separazione fra attitudini e competenze specificatamente maschili e femminili, considera le donne una specifica risorsa), *neutra* (fondata sull'universalità come negazione delle differenze di genere e delle conseguenti relazioni fra organizzazione e genere delle persone in essa coinvolte), *promotrice dell'eguaglianza sostanziale* (seppure uomini e donne non sono uguali dovrebbero esserlo, tramite adeguate politiche di pari opportunità), *egualitaria* (basata sull'eguaglianza fra uomini e donne, sull'integrazione culturale di queste ultime, sull'eguale trattamento a parità di prestazione), *post-moderna* (orientata alla definizione di un regime attento ai possibili mutamenti di cui sono oggetto sia il significato di genere che le pratiche che lo sostengono).

mo luogo) tenendo separata la vita privata dalla vita professionale e dando alla seconda assoluta priorità rispetto alla prima» (Luciano e Tornei 1993, p. 111). E un ulteriore nodo del dibattito sull'ingresso delle donne in professioni dalle quali erano precedentemente escluse riguarda proprio il fenomeno della segregazione⁴: l'iniziale "invasione" avvia un processo di progressivo riassorbimento delle discriminazioni di genere o può anche costituire fonte di nuove differenze?

Riscontrando come la segregazione orizzontale e verticale siano minori in corrispondenza di una più equilibrata composizione per genere della forza lavoro, si ritiene che l'ingresso *crescente* di donne in settori e attività che in precedenza le vedevano escluse, abbia come conseguenza una diminuzione della segregazione. (...) Professioni nelle quali l'ingresso femminile è stato quantitativamente minore (...), appaiono (...) caratterizzate sia da una maggiore rigidità nell'organizzazione temporale del lavoro che dal permanere di meccanismi di accesso discrezionali (...).

L'aumento della presenza femminile nelle attività professionali e nei ruoli dirigenziali e manageriali nasconderebbe, inoltre, una segregazione intra-occupazionale (relativa cioè alla collocazione lavorativa e ai compiti assegnati⁵) (...). Del resto, è la stessa letteratura sulle professioni che convalida la tendenza a processi di stratificazione interni, dimostrati dall'esistenza di crescenti differenziali di prestigio, reddito, potere e autorità. (Alcuni) studi sottolineano come a impedire cambiamenti significativi sul piano della discriminazione di genere siano (proprio) gli aspetti culturali e di potere connessi alla dominazione maschile nel mondo del

⁴ In un'ottica esplorativa, l'utilizzo di strumenti quantitativi è di una certa utilità se si vuole fotografare la situazione di genere di un dato lavoro. Più in particolare, è opportuno indagare non solo il fenomeno della segregazione orizzontale e verticale (la concentrazione di un genere, rispettivamente, in un numero ristretto di lavori/mansioni o di livelli organizzativi), ma anche se tra uomini e donne, a parità di livello di inquadramento, vi sia un'equa distribuzione dei compiti (*sex-typing* orizzontale) e se viene assegnato un diverso peso a lavoratori e lavoratrici con gli stessi compiti (Accomero *et al.* 1996).

⁵ «L'ostruzionismo può assumere diverse facce. Il maschile dominante, di cui anche le donne possono rendersi complici, si manifesta non facendole svolgere il mestiere per la quale è qualificata o dirottandola verso mansioni femminili, ma anche attraverso una costante messa in dubbio delle sue capacità, che sfocia di frequente nell'attesa di un suo fallimento. Moltissime le testimonianze in questa direzione. Solo per citarne alcune: la camionista alla quale non affidano commesse; l'utente che scende dall'autobus perché alla guida c'è una ragazzina; la maestra d'asilo confinata in lavori di pittura; la vigile del fuoco alla quale il collega impedisce di entrare in azione perché l'intervento è pericoloso; la direttrice d'orchestra che si deve confrontare con un'orchestra che tenta di metterla in difficoltà con commenti sgradevoli sussurrati ad alta voce» (Abbatecola *op. cit.*, p. 369).

lavoro. (In effetti, si osserva sovente) una maggiore presenza femminile in quei segmenti delle diverse aree professionali considerati meno prestigiosi, oppure meno remunerativi dal punto di vista economico, o meno dotati di potere e autorità, o ritenuti più adatti per una donna. Tuttavia (...) va considerato che spesso sono proprio le donne che privilegiano e si dirigono verso ambiti specifici dell'attività professionale intrapresa, tanto che è difficile attribuire totalmente (tale ultimo tipo di segregazione) all'esistenza di meccanismi maschilisti di discriminazione. (...) In effetti, dal punto di vista della carriera, da più parti si evidenzia come, in generale, le caratteristiche organizzative e culturali dei contesti professionali siano tali da svantaggiare ancora apertamente le donne, richiedendo, a chi voglia perseguire obiettivi di carriera, la completa adesione a modelli normativi che prevedono altissimo investimento di tempo, non intrusione della vita privata, orientamento a pianificare nel lungo periodo, affiliazione e bisogno di potere. Le donne, invece, malgrado abbiano deciso di investire fortemente sul lavoro e si siano avvicinate formalmente al modello di partecipazione lavorativa maschile, "di occupazione lungo tutto l'arco della vita", non sembrano aderire affatto a tale richiesta.

(...) Infine, Le stesse motivazioni addotte dalle donne al loro ingresso in professioni o attività di prestigio risultano alquanto diverse da quelle maschili; (...) le motivazioni femminili non appaiono dettate tanto dalla esigenza di raggiungere una buona posizione economica o uno status sociale di prestigio, quanto piuttosto dalla ricerca di un'occupazione stabile e interessante, o che permetta la realizzazione e la crescita personale o la partecipazione attiva alla vita comunitaria e sociale (David op. cit., pp. 20-6).

La questione *delle* segregazioni femminili nelle professioni *male-dominated* appare, dunque, assai complessa. Al suo interno assume una centralità indubbia anche il tema del tempo.

Un primo interrogativo si impenna sulla questione del tempo, perché il criterio, il filtro dell'omologazione al maschile appare appunto giocato sul tempo. (Alcuni) tempi e ritmi di lavoro sembrano per definizione alieni da qualsiasi intreccio con gli altri tempi della vita. Hanno la precisa caratteristica dell'urgenza, dell'imprevedibilità, dell'indilazionabilità, della discontinuità. In questo senso sono molto simili ai tempi familiari: contemporaneamente dilatati e rigidi. Come si conciliano (...) la doppia dilatazione e la doppia rigidità? Come vengono a configurarsi i tempi femminili all'interno di una professione maschile (...)? (Biadene e Piazza 1994, p. 203).

Per le donne una conseguenza può essere quella, di nuovo, di ritrovarsi in una situazione – oltre che di minoranza – di invisibilità, di segregazione

in mansioni esecutive, di segreteria, di supporto ai compiti più qualificati (ivi). D'altra parte, va anche rilevato che

una professione senza orario può dare la concreta percezione di un destino che sfugge al destino normato femminile (...). A tale immagine di sé di potere e di trasgressione (...) non si rinuncia facilmente, poiché simbolicamente definisce l'entrata a pieno titolo nel "mondo degli uomini". La dilatazione del tempo-lavoro, infatti, (...) è segno di status sociale. Di professioni "alte", soprattutto maschili (...). Questo tempo "pieno" è anche vissuto come passaporto di "irreprensibilità" nei confronti della componente maschile: tanto più c'è il rischio di non essere percepite come "affidabili" in quanto donne, tanto più è alta la forzatura nei confronti della disponibilità del proprio tempo (...). La condivisione di un ordine temporale funziona come elemento di identificazione e di appartenenza a un gruppo e nel contempo come elemento di separazione da altri gruppi.

(Dunque, anche) sul perno temporale (...) si costituisce il criterio di omologazione al maschile. (...) La rivendicazione per potere avere del tempo disponibile anche per altri impegni (...) sembra mantenere ancora il carattere di una rivendicazione *femminile*, anzi, "da donne", con tutto il peso del giudizio di estraneità, con sfumature di svalutazione, che tale espressione evoca (ivi, pp. 212-5).

Il tema del tempo appare centrale anche da un'altra prospettiva: la componente femminile ha «guadagnato legittimità e cittadinanza all'interno delle organizzazioni lavorative da troppi pochi anni perché non perduri un'intima convinzione di ineluttabilità del dominio maschile» (Bombelli 2003, p. 82); ed in effetti anche il quadro legislativo e la struttura sociale entro cui operano le organizzazioni lavorative riproducono coercitivamente il sistema patriarcale – che vuole le donne subordinate, e costrette ad adattarsi ad una condizione di disuguaglianza fra i generi – stabilendo una serie di aspettative e di obblighi legati ai ruoli sociali (Gherardi op. cit., p. 149) e continuando a richiedere – pur riconoscendo competenze ed abilità femminili – comportamenti prettamente maschili: dilatabilità temporale, estrema disponibilità, mobilità, incompatibilità coi "legacci" della maternità.

Dunque, la femminilizzazione di diversi ambiti professionali ha eroso solo in parte il sistema di credenze e di aspettative stereotipate sui ruoli ma-

schili e femminili – fondate sulla dicotomizzazione tra privato/famiglia/riproduzione (femminile) e pubblico/lavoro/produzione (maschile) – e, d'altra parte, tale “ordine simbolico di genere” (Gherardi op. cit.), ha favorito il prevalente orientamento delle donne verso settori *female intensive* e la diffusione del cosiddetto “soffitto di cristallo”⁶ (Dall'Agata 1995; Reyneri 1996). Stereotipi e categorizzazioni sono presenti in tutti i contesti di vita collettiva, ma proprio le organizzazioni professionali e lavorative – pesantemente sessuate nelle loro regole, consuetudini ed azioni e contaminate da rappresentazioni e stereotipi che concretamente orientano scelte, percezioni e atteggiamenti, indipendentemente dalle informazioni possedute o dalle esperienze vissute – hanno consentito di osservare fenomeni di segregazione orizzontale e verticale, rappresentando, dalla fine degli anni '90, una chiave di lettura significativa del processo di definizione e costruzione sociale del genere.

1.3. La conciliazione: una questione “da donne”?

Le pratiche istituzionali possono influire sulle concrete esperienze quotidiane (Naldini 2006), consolidando modelli di relazione di genere, femminilità, sessualità e maternità (Sebastiani 2001) e, quindi, di categorizzazione e tipificazione (Berger e Luckmann 1969), forieri di un circolo vizioso in base al quale le donne stesse, sentendosi depositarie principalmente della funzione riproduttiva, percepiscono il loro lavoro come secondario,

⁶ Si tratta del *promotion gap*, ovvero dell'insieme delle barriere, in apparenza invisibili, che ostacolano l'accesso delle donne ai livelli più elevati della gerarchia organizzativa, particolarmente alle posizioni di *top management*, sia in contesti *male intensive* che *female intensive*. «La ricerca (in questo settore) rileva come la tendenziale esclusione delle donne dalle posizioni di livello più elevato produca effetti di ampia portata sul piano della loro partecipazione alla vita organizzativa, ripercuotendosi in particolare sul loro grado di retribuzione, di autorità, di autonomia e di soddisfazione sul lavoro» (Monaci 1997, p. 72).

marginale o residuale, finendo col (ri)produrre esse stesse antichi stereotipi. Pur in presenza, dunque, di misure formali finalizzate al riequilibrio della vita professionale con quella familiare-personale, le organizzazioni spesso continuano, attraverso le interazioni e le pratiche quotidiane (rapporti tra lavoratori, tra livelli gerarchici, processi decisionali, affidamento di compiti, suddivisione delle attività interne, negoziazione su tempi e ritmi, ecc.), a riaffermare un ordine simbolico di genere fondato sull'archetipo della separazione tra ciò che è maschile e ciò che è femminile e sulla subordinazione simbolica del secondo rispetto al primo (Gherardi op. cit., p. 169). E così la rivoluzione è spesso incompiuta (Esping-Andersen 2011) a causa della lentezza con cui si producono cambiamenti nel sistema di genere, lentezza che emerge proprio nella contraddizione evidente tra quadro normativo e funzionamenti organizzativi (Biancheri 2012).

Ad esempio, in contesti in cui la presenza (anche straordinaria o senza limiti contrattuali) funge da indicatore dell'attaccamento al lavoro e, quindi, del successo professionale (anche laddove non si traduca in ore di lavoro effettivo), si creano condizioni discriminatorie (Ginsborg 2006): la "cultura della presenza", della "visibilità" e della "mancanza di delega" rende "maternità" e "tempo" le principali dimensioni in cui trovano espressione le "asimmetrie di genere" (Gherardi e Poggio op. cit.; Connell 2006), accentuando la dicotomia dei ruoli e la non cittadinanza della condizione di maternità all'interno dei contesti lavorativi. Per contro, la paternità non solo non ha implicazioni organizzative, ma rafforza, anziché la condivisione delle responsabilità di cura, l'immagine diffusa di una presenza, quella maschile in famiglia, di puro affiancamento⁷ (Piazza 2000).

⁷ «Nel contesto italiano diverse indagini quantitative rilevano una certa resistenza da parte dei padri italiani rispetto al coinvolgimento nel lavoro di cura dei figli e, soprattutto, a farlo con intensità analoghe a quelle delle partner (ad esempio: Mencarini e Tanturri 2003;

All'interno del dibattito sviluppatosi attorno alla maschilità, negli ultimi anni la paternità contemporanea ha ricevuto una particolare attenzione in quanto concepita come un insieme di pratiche, significati e simboli potenzialmente in grado di mettere in discussione i "tradizionali" binari di genere, che legano "il maschile" alla sfera del lavoro retribuito e "il femminile" alla sfera riproduttiva e di cura⁸ (Della Puppa e Miele 2012, p. 158).

Ciononostante, secondo alcuni «per una donna la maternità – paradigma della "discontinuità temporale" rispetto al lavoro – resta ancora il vero spartiacque nella storia dello sviluppo professionale e delle conseguenti piccole e grandi decisioni della propria quotidianità lavorativa» (Bombelli e Cuomo 2003, p. 208). Non solo prevale ancora un'organizzazione del lavoro fondata su una figura di lavoratore privo di responsabilità di cura e familiari, in quanto destinate alla componente femminile (Piccone Stella e Saraceno

Istat 2010)» (Della Puppa e Miele 2012, p. 156).

⁸ «Un altro contributo interessante proviene da un recente studio di Murgia e Poggio (2009), le quali si concentrano sui padri che hanno scelto di usufruire del congedo di paternità, per comprendere se queste scelte producono un modello di maschilità alternativo a quello egemonico all'interno delle organizzazioni lavorative considerate nel loro studio. Secondo le autrici il modello di maschilità egemonico è ancora vicino alla figura del *male breadwinner*, vale a dire il padre di famiglia, impiegato a tempo pieno nella costruzione del proprio successo lavorativo e, più in generale, a realizzarsi nella sfera pubblica. Nel corso dell'analisi dei racconti dei padri che hanno usufruito del congedo, lo studio mostra come nelle organizzazioni lavorative considerate faticosi a crearsi un modello di maschilità alternativo. Il padre che si dedica a tempo pieno alla cura dei figli sfidando apertamente la maschilità egemonica internamente all'organizzazione in cui lavora, infatti, viene reputato dal suo diretto superiore irresponsabile nei confronti dei colleghi e diseducativo nei confronti dei figli, oppure tollerato come un'eccezione ad una regola che vuole gli uomini impiegati a tempo pieno nella carriera lavorativa. In tutti questi casi, comunque, non viene messa in discussione la legittimità della maschilità egemone nelle organizzazioni e, più in generale, nella società di riferimento (...). Una grande quantità di indagini, spesso di natura quantitativa, si è concentrata sulla distribuzione del lavoro di cura all'interno delle coppie italiane con figli, rilevando un impegno nettamente maggiore da parte delle madri rispetto ai padri, sia nelle coppie a doppio reddito che, tanto più, in quelle in cui la madre non è impegnata nel lavoro salariato. L'Istat (2010) rileva come tra le coppie a doppio reddito con figli il 71,4% del lavoro familiare sia ancora svolto dalle donne (contro il 74,2% rilevato nel biennio 2002-2003), percentuale che scende di poco (65,8%) se si prende in considerazione il lavoro di cura dei figli. Se si considerano le coppie con figli in cui la madre non lavora, l'83% del lavoro familiare (contro l'83,4% rilevato nel biennio 2002-2003) e il 75,6% del lavoro di cura dei figli è a carico della madre. I padri, quindi, sono più presenti del passato nella cura dei figli, con miglioramenti però modesti se confrontati con quelli avvenuti in altri paesi europei, pensando soprattutto alle coppie a doppio reddito» (ivi, p. 158-9).

1996), ma, addirittura, permane una marcata rigidità dei modelli di genere che si manifesta «nell'ostilità nei confronti delle forme di esternalizzazione (di tali responsabilità) e nelle difficoltà ad adottare strategie di redistribuzione di tali carichi tra donne e uomini»⁹ (Ruspini 2003, p. 99).

Nei paesi dell'area mediterranea all'interno della coppia l'impegno degli uomini nel lavoro familiare è molto limitato, specie se comparato a quello che, invece, caratterizza gli uomini in coppia nei paesi dell'Europa centrale e settentrionale. Segno, questo, che il retaggio della cultura patriarcale – che ha contribuito a strutturare la divisione di genere attagliata al modello del maschio procacciatore di reddito e della femminilizzazione del lavoro familiare – è ancora molto radicato. Questo disequilibrio nella ripartizione del carico di lavoro familiare, in assenza della copertura e dell'accessibilità dei servizi pubblici, non può che pregiudicare la partecipazione delle donne al lavoro retribuito¹⁰ (Toffanin 2012, p. 195).

Così, le scelte professionali sono motivate anche sulla base della ricerca di flessibilità nelle modalità di lavoro.

Il persistere di una difficile conciliabilità tra sfera professionale e sfera familiare spesso sottende non solo, come già visto, alle scelte professionali ma anche, all'interno di queste, alla scelta di quei settori o attività nei quali è possibile mantenere un certo controllo delle modalità entro cui si esercita il proprio lavoro. (...). L'asimmetria storicamente esistente tra i sessi nell'attribuzione del lavoro di cura o quantomeno nella sua responsabilizzazione, ha infatti prodotto un modello di presenza femminile nel lavoro qualitativamente differente da quello maschile. (...) Le

⁹ Per produrre un reale cambiamento, oltre ad un'adeguata normativa ed un'implementazione efficace della stessa, occorre conoscenza, che può essere realizzata con una formazione rivolta a chi gestisce le risorse umane nelle aziende pubbliche e private. La necessità di un *managing diversity* emerge, ad esempio, proprio in tema di conciliazione, «laddove la diversità viene non gestita ma ignorata, esorcizzata, esternalizzata, rimandando fuori del lavoro e dentro la famiglia le diversità di aspettative, di carico di lavoro familiare, di attività di cura» (Zingarelli 2008, p. 59).

¹⁰ «L'analisi dei dati sulla distribuzione del lavoro familiare all'interno della coppia pone in luce alcune peculiari disparità: in Italia, il lavoro familiare impegna le donne per 5 ore e 20 minuti in media ogni giorno, in una giornata lavorativa media di 7 ore e 12 minuti; in Francia le donne svolgono in media 4 ore e 30 minuti di lavoro familiare; in Germania, 4 ore e 11 minuti e in Spagna 4 ore e 55 minuti. Il lavoro familiare dei maschi italiani è pari a 1 ora e 35 minuti, contro le 2 ore e 22 minuti dei maschi francesi, le 2 ore e 21 minuti dei maschi tedeschi e 1 ora e 37 minuti dei maschi spagnoli (Eurostat 2006). In tutti i paesi europei, i dati evidenziano che, nonostante sia aumentato il numero delle famiglie *dual earners*, il maggior onere derivante dall'aumento del lavoro di riproduzione sociale grava ancora pesantemente sulle donne.» (Toffanin 2012, p. 194).

analisi recenti, caduto l'assunto più tradizionale secondo il quale le donne aspirano a lasciare le loro carriere lavorative per dedicarsi alla famiglia, tendono anch'esse a verificare l'esistenza di caratteristiche connesse all'appartenenza di genere nell'orientamento alla carriera, piuttosto che l'omologazione a modelli idealtipici condizionati da una cultura maschile del lavoro.

(...) (Se sono) obsolete quelle posizioni tendenti ad evidenziare (...) l'inevitabile conflitto tra ruoli familiari e ruoli professionali; più significativo appare oggi il contributo di quanti sono interessati a comprendere le situazioni in cui si verifica la *compresenza* di tali ruoli. In Italia, in particolare, sono stati gli studi sulla "doppia presenza" a prendere in considerazione l'esistenza di una più complessa strutturazione dell'identità femminile, verificando come fosse sempre meno rispondente alla realtà sociale delle donne la secca alternativa tra madre casalinga/donna emancipata. Anche se è sempre estremamente difficile – specie quando il lavoro professionale si carica di valore sociale ed è oggetto di una vera e propria passione – arrivare ad una ricomposizione dei ruoli, (...) ciò tuttavia appare costituire la strategia di vita di un numero crescente di donne. Tale obiettivo risulta estrinsecarsi oggi nella volontà (...) di affermare, sul piano professionale come su quello culturale e politico, la loro identità, piuttosto che sentirsi inadatte a svolgere determinate attività e professioni (David 1994, pp. 20-6)

1.4. L'isola che non c'è: il pubblico impiego

La pubblica amministrazione è generalmente considerata come una sorta di "isola felice", un punto di approdo sicuro e privilegiato per l'occupazione femminile, a cui è in grado di garantire una serie di tutele e di benefit non facilmente fruibili nel mare del privato. Vari elementi sembrerebbero corroborare questa visione.

Di sicuro si tratta di uno dei settori lavorativi in cui la presenza femminile risulta più rilevante. (...) A livello nazionale, la componente femminile si attesta intorno al 54% dei dipendenti della pubblica amministrazione (Sottosegretario di Stato alle Riforme e all'Innovazione nella Pubblica Amministrazione, 2007). (...) A partire dagli anni '70 è stata proprio la sua progressiva espansione a consentire la significativa crescita della partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Le ragioni di questa considerevole presenza femminile, e del fatto che molte donne preferiscano puntare (o tendano a ripiegare) su un impiego nel pubblico anziché nel privato, sono molteplici. In primo luogo vanno ricordati i criteri di accesso che, come in ogni contesto burocratico, sono solitamente caratterizzati da un maggior grado di standardizzazione e da una minore arbitrarietà rispetto ad altri contesti lavorativi (si procede per concorsi pubblici), così come da un minor peso di variabili

legate alla condizione personale (l'essere sposati, l'avere figli o l'essere comunque "a rischio" per queste condizioni).

Un secondo aspetto da richiamare riguarda la stabilità contrattuale che caratterizza l'impiego pubblico. È infatti noto che in Italia, una volta entrati in una pubblica amministrazione, è pressoché impossibile venirne espulsi, per lo meno se i motivi non sono più che gravi. Sebbene questa caratteristica sia spesso oggetto di forti critiche, in quanto sembra rappresentare uno scarso incentivo per l'impegno e per la qualità del lavoro dei dipendenti pubblici, per le donne può invece rappresentare una garanzia di non discriminazione, eliminando ad esempio il rischio di dover lasciare il lavoro di fronte ad una gravidanza (pratica non legale anche nel settore privato, ma utilizzata tramite vari espedienti, di cui il più noto è la lettera di dimissioni firmata all'atto dell'assunzione).

Un terzo fattore è legato ai modelli di organizzazione del lavoro che solitamente offrono maggiori opportunità di conciliare la vita lavorativa con gli impegni familiari di quanto non accada nei contesti privati: i contratti del settore pubblico prevedono orari mediamente più contenuti, un certo grado di flessibilità, la possibilità di assentarsi più a lungo per gestire la doppia presenza, una maggiore facilità di accesso a strumenti come il part-time.

(...) Un quarto aspetto che mi pare valga la pena richiamare riguarda il "subtetto di genere" che connota la maggior parte delle politiche di conciliazione, ovvero il presupposto implicito che la conciliazione sia una questione delle donne. Spesso infatti tali politiche sono rivolte in misura prevalente se non esclusiva alle donne, pensando così di aiutarle, ma in realtà generando il paradossale effetto di rinforzare la tradizionale divisione dei ruoli, sancendo la necessità che siano le donne a doversi muovere come funambole tra lavoro e famiglia. (Poggio 2007, pp. 9-11).

Queste, dunque, le principali ragioni dell'attrazione che la pubblica amministrazione esercita sulla forza lavoro femminile. Spesso, però, si tratta, anche in questo caso, di una "attrazione fatale". In effetti, se si approcciano i contesti lavorativi pubblici in un'ottica di genere, si può scoprire che la situazione non è poi così rosea e che forse questa isola felice è davvero un'"isola che non c'è" (ivi). Ad esempio, la proporzione di donne nel settore pubblico risulta pari o anche superiore a quella degli uomini nelle posizioni di base e in quelle intermedie delle gerarchie organizzative, assottigliandosi drasticamente nelle posizioni apicali; e non solo in conseguenza di un gap storico, che andrebbe "naturalmente" ad esaurirsi: l'asimmetria sembra sopravvivere anche al cambio generazionale e alla forte scolarizzazione della componente femminile. Si aggiunga che molte culture organiz-

zative pubbliche agevolano, sì, il ricorso a strumenti di conciliazione (part-time, congedo parentale, ecc.), ma sanzionandolo in termini di opportunità di sviluppo e crescita professionale. Si tratta del “patto perverso” tra donne e pubblica amministrazione italiana concettualizzato da Marina Piazza (2006) e basato su un elemento di forte criticità dei modelli organizzativi dominanti, vale a dire la, già evidenziata, centralità nei sistemi premianti del criterio della presenza temporale (il *face-time*, il tempo di facciata, la presenza fisica), piuttosto che dell’efficacia delle prestazioni e del raggiungimento degli obiettivi, come principale criterio per valutare le persone.

Fenomeni di disparità quali le difformità nell’avanzamento, nel conferimento di incarichi, nella retribuzione sono correlabili ad elementi che intervengono nel rapporto tra i singoli e le amministrazioni in due momenti del rapporto di pubblico impiego: quello dell’accesso e quello della progressione in carriera. Per quanto riguarda l’accesso,

le procedure concorsuali garantiscono a priori (...) l’assenza di discriminazioni (...), contrariamente a quanto troppo spesso avviene nel settore privato. Di fatto, ad ottenere migliori performance concorsuali in fase di accesso sono le donne, oggi mediamente meglio preparate dei loro coetanei, potendo vantare un migliore iter scolastico e universitario come conseguenza del forte investimento femminile in capitale umano degli ultimissimi decenni (...).

Rispetto all’accesso, le differenze di genere si registrano a monte, nei modelli di ruolo e nelle conseguenti aspettative. (Ad esempio), differenti sono, ancora oggi, le motivazioni alla scelta dell’impiego pubblico: benché comune a uomini e donne, la necessità/desiderio di sicurezza del reddito emerge più frequentemente tra le seconde, mentre tra gli uomini è più diffusa la scelta di ripiego rispetto alle difficoltà di affermazione professionale autonoma. Differenti permangono i modelli socio-professionali di riferimento, che inducono all’immissione di uomini e di donne nelle amministrazioni in profili spesso differenziati, dove l’inversione di tendenza in atto è ben lontana dal rompere il fenomeno della segregazione orizzontale di genere nel mercato del lavoro pubblico: amministrative, insegnanti, infermiere, sono prevalentemente le donne; tecnici, medici, vigili urbani, prevalentemente gli uomini. Da qui la differente distribuzione di genere in comparti diversi della P.A. (province *versus* comuni, ministeri “tecnici” *versus* ministeri “sociali”), ma anche in diverse direzioni/aree funzionali interne alla singola amministrazione. (Zingarelli 2008, pp. 19-20).

Ma le diverse priorità a livello individuale incidono anche, a monte, sulla propensione alla carriera e sull'attivazione di energie in questa direzione: stili di vita, aspirazioni, significato dato al lavoro in termini strumentali o realizzativi, interessi extra-lavorativi, caratteristiche personali e atteggiamenti, sono tutti fattori di natura extra-organizzativa che entrano in gioco.

Parecchi uomini, ma soprattutto molte donne, rinunciano a priori ad entrare in lizza, per una scelta apparentemente libera, ma di fatto vincolata a variabili oggettive ed organizzative che divengono fonte di disparità tra i generi. (...) Motivi di rinuncia sono la mancanza di tempo a fronte del doppio o triplo carico di lavoro, che induce la previsione di non potersi impegnare nello studio necessario per superare selezioni interne o concorsi dirigenziali, la consapevolezza di essere penalizzate a priori per avere richiesto il part-time, il timore di "non farcela", la convinzione di essere meno competitive, di essere comunque svantaggiate nel mercato degli incarichi dirigenziali a prescindere dalle capacità professionali espresse e potenziali. (...) L'effetto scoraggiamento è inequivocabilmente superiore tra le donne e rappresenta una differenza di genere essenziale da analizzare anche se non facile da monitorare (...). (Inoltre) si confermano negli anni due differenze di genere sostanziali nella diversa distribuzione gerarchica di uomini e di donne nel mondo del lavoro pubblico (...). La prima resta la cooptazione che la componente maschile dominante attua nei confronti dei membri dello stesso genere, attraendo nelle posizioni di responsabilità altri uomini e rafforzando lo spessore del soffitto di cristallo sotto il quale vive la maggioranza delle donne (...). Si configura in questo modo una vera e propria discriminazione di genere a carattere collettivo, sebbene le procedure concorsuali e le metodologie di valutazione ai fini dell'attribuzione di progressioni verticali e posizioni organizzative siano tecnicamente ineccepibili. La seconda rimane strettamente legata alla ripartizione di ruoli sociali tra uomini e donne, alla maternità e alla famiglia, confermando come l'evoluzione della cultura di genere in direzione egualitaria sia, di fatto, ancora parziale ed insufficiente a modificare i modelli di comportamento nel breve periodo. Ne è conferma l'esito di diverse esperienze di analisi sul campo condotte in ambito pubblico in cui, pur dichiarando in prima battuta gran parte degli uomini e gran parte delle donne che l'appartenenza di genere è poco rilevante nei percorsi di carriera, la differenziazione emerge invece netta tra uomini e donne nell'indicare il peso giocato dalle esigenze familiari nelle scelte professionali e nel percorso di carriera. Con esclusione del periodo imprescindibilmente legato alla successione gravidanza-parto-puerperio, resta la responsabilità in ambito familiare a determinare diverse "scelte" individuali da un lato e diverse decisioni delle amministrazioni dall'altro, che conducono insieme agli squilibri di genere (Ivi, pp. 27- 8).

Dunque, sebbene i criteri “burocratici” (Ronfani 1994) di reclutamento, avanzamento e attribuzione di mansioni¹¹ sembrerebbero rappresentare una garanzia di ulteriore apertura alle donne in quanto contrapposti ad un’impronta prettamente manageriale – che potrebbe trovare molte donne «sprovviste (o comunque essere giudicate tali dal ceto professionale) dei requisiti che vengono ritenuti indispensabili (...) quali, in particolare, un’elevata competitività, un’“imprenditorialità severa e selettiva”, una “dura e fredda aggressività nelle trattative”» (Ronfani op. cit., p. 65) –, «tutti gli studi “quantitativi” sugli addensamenti dell’occupazione femminile nel pubblico impiego ripropongono la stessa rappresentazione: al crescere della piramide gerarchica la presenza delle donne diminuisce, fino a farsi rarefatta ai livelli dirigenziali» (Comerci 1994, p. 180). Ed in effetti, ad un’osservazione più attenta, pare un «luogo comune che nel lavoro pubblico, essendo i meccanismi di accesso e progressione di carriera “formalmente” uguali per tutti e quindi asessuati, non esistano disparità e discriminazioni nei confronti delle donne» (Ivi, p. 174). Tanto per fare un esempio, «quando sono prevalenti le “prove” di esame le donne hanno più probabilità (...), quando invece pesano di più i “titoli” acquisiti attraverso i meccanismi classici del pubblico impiego e c’è un margine di discrezionalità maggiore, le donne sono penalizzate» (Ivi, p. 184). Insomma,

il fenomeno della segregazione occupazionale ha nella Pubblica amministrazione una sua specifica complessità ed articolazione strutturale, essa si presenta sia nella sua forma classica (mestieri e professioni che per mentalità consolidata, nella divisione sociale del lavoro tra i sessi, continuano ad essere svolti dalle donne), sia con forme di (auto)condizionamento più sottile, che tendono a rallentare o ad inibire lo sviluppo delle potenzialità professionali delle donne in aree o mansioni non segre-

¹¹ Un esempio di abbattimento delle barriere “formali” alla carriera delle donne nella Pubblica amministrazione è la legge n. 66 del 1963, che ha sancito che «la donna può accedere a tutte le cariche, professioni e impieghi pubblici, compresa la Magistratura, nei vari ruoli, carriere e categorie, senza limitazioni di mansioni e di svolgimento della carriera, salvi i requisiti stabiliti dalla legge».

gate e che sono poi quelle che hanno uno sviluppo di carriera maggiore. (ivi, pp. 197-8).

1.5. La sfida delle donne in uniforme tra assimilazione e integrazione

Con specifico riferimento alle organizzazioni in uniforme, nel contesto italiano il processo di integrazione delle donne è stato articolato in almeno quattro fasi (Ammendola 2007):

- **Esclusione.** È la fase in cui vengono socialmente definite e culturalmente radicate le convinzioni in base alle quali si ritengono gli uomini massimamente funzionali al raggiungimento degli scopi organizzativi e le donne non solo inutili, ma dannose alle attività dell'organizzazione stessa. L'apertura all'elemento femminile (come in altre organizzazioni monogenera) non matura all'interno dell'organizzazione ma viene indotta o imposta da volontà esterne, riferibili ad altre componenti del più ampio sistema sociale.
- **Ingresso.** Le istanze alla base dell'apertura delle donne possono essere diverse a seconda dei contesti storico, culturale e politico, ma ciò che resta, in una certa misura, immutato sono le modalità con cui viene gestito simbolicamente l'evento dall'organizzazione. Anzitutto, vista l'attenzione che questo suscita soprattutto sull'opinione pubblica, viene rivolta la massima attenzione ai "preparativi" per l'accoglienza. In Italia è stata centrale la questione dell'adeguamento delle strutture logistiche, per rendere gli ambienti di lavoro strutturalmente e socialmente confortevoli. L'accuratezza della preparazione si svolge nell'interesse dell'ospite, ma, a ben guardare, assolve anche altre due "funzioni latenti": preparare l'evento vuol dire in primo luogo controllarlo; in questo modo gli uomini che devono accogliere le donne all'interno dell'organizzazione mettono in atto una esplicita dinamica di "protezione", replicando, cioè, un'antica retorica nelle relazioni fra

i generi, quella fra protetto e protettore. La percezione di questo atteggiamento fa sentire la “protetta” privilegiata, ma, implicitamente, anche subordinata rispetto al genere che “concede” protezione. La seconda funzione latente sottesa alle attività di preparazione è la protezione dell’organizzazione dall’esterno: la gestione dell’ingresso, per renderlo meno problematico possibile, previene ulteriori ingerenze extra-organizzative¹².

- Adattamento. Quando l’ospite è ormai ben inserito, inizia la routinizzazione dell’evento: l’organizzazione non ha più l’esigenza di difendersi dall’esterno, ciononostante permangono problemi legati, anzitutto, alla scarsa presenza numerica delle donne.

Diverse ricerche condotte nell’ambito delle organizzazioni hanno dimostrato che tanto più è ridotto il numero dei componenti una minoranza all’interno di una organizzazione sociale tanto più quella minoranza è visibile. Questo vuol dire che fintanto che le donne rimarranno una entità numerica così ridotta continueranno ad

¹² La scarsa incidenza del fenomeno della molestia sessuale nell’ambito delle organizzazioni italiane in uniforme è stata da molti invocata a sostegno del successo del processo di integrazione femminile (Ammendola 2007). La scarsità di episodi denunciati può senz’altro essere assunta come indicatore di una oggettiva scarsa diffusione del fenomeno (e non di una tendenza omertosa dell’istituzione nel rappresentarlo). Le Forze Armate italiane, in effetti, hanno posto una particolare attenzione al tema, senz’altro «con l’intento di assicurare alle donne (...) un ingresso senza problemi, ma anche per evitare che l’organizzazione potesse subire attacchi e forme di controllo dall’esterno. Un’attenzione (dunque) che favorisce le donne, ma che favorisce, nella stessa misura, anche l’organizzazione» (ivi, p. 17). In realtà, «quello delle molestie è un rischio sempre in agguato, dato che molestia non è soltanto aggredire fisicamente una donna ma è anche discriminarla in negativo o in positivo. Sì, anche in “positivo”, non dandole, ad esempio, il servizio di guardia, non facendola essere operativa, riservandole l’ufficio, ecc. Dieci anni fa proposi i vari tipi di *homo militaris*. C’era il “misogino”, c’era il “maschilista” e, poi, c’era il “cavaliere”, che di tutti è il più insidioso. Il cavaliere è il militare, solitamente di grado elevato, che davanti alla porta cede il passo alla donna soldato, che si preoccupa dei suoi pretesi limiti e che dà suggerimenti sulle compatibilità della sua vita (...). La molestia sessuale, alla quale nelle forze armate americane viene dedicata tanta attenzione, non può essere interpretata come lo sprigionamento degli istinti sessuali del maschio, incapaci di trattenerli di fronte a una figura femminile. La molestia è in realtà, una manifestazione di ostilità. È l’affermazione del maschio che dice alla donna: “Questa è casa mia, e tu sei una intrusa!”. Quella fisica è solo la manifestazione estrema, ma sono molteplici le modalità con cui si può far sentire la donna un’estranea» (Battistelli 2007, pp. 23-4).

essere percepite sempre più come donne e sempre meno come militari. Essere percepiti e auto-percepirsi come una minoranza comporta poi altre implicazioni nella rappresentazione sociale della propria identità organizzativa. Innanzitutto, percepirsi come minoranza innesca delle dinamiche auto-segregative (e rafforza) la propria identità di genere a scapito dell'identità professionale. In un numero così esiguo, le donne non riescono a fare "massa critica", cioè, contrariamente a quanto da molti era stato auspicato, le donne non potranno farsi interpreti di nessun cambiamento "al femminile" all'interno dell'organizzazione. Infine, con una presenza femminile così esigua numericamente, un adattamento dell'organizzazione alle donne e delle donne all'organizzazione si risolverà, alla distanza, in un processo di assimilazione culturale dell'elemento femminile piuttosto che in una sua reale integrazione. Le donne che vogliono sentirsi pienamente accolte nell'ambito di una comunità a predominanza maschile devono farne propria la cultura piuttosto che proporre un modello alternativo. Se questa dinamica di adattamento sarà quella vincente, saranno inevitabili le conseguenze sulle carriere e sugli stili di leadership delle donne nell'organizzazione (Ammendola op. cit., p. 18).

Ed anche rispetto a questo punto emerge, nuovamente, il tema della maternità, sfondo per qualsiasi discorso sull'esclusione.

Quando si dibatteva se era il caso o no di aprire l'organizzazione militare alla componente femminile, una delle principali opposizioni provenienti dal fronte più conservatore era quello della conciliabilità fra la maternità e carriera militare. Questa è una delle profonde asimmetrie che impediscono all'interno delle organizzazioni (...) pari opportunità professionali, pur nel pieno riconoscimento della differenza di genere. Difficilmente nell'organizzazione militare verrà discusso il problema della compatibilità della paternità con la carriera militare, mentre lo stesso problema, declinato al femminile, impedisce, di fatto, una piena cittadinanza di genere all'interno di questa organizzazione. Ancora una volta le Forze Armate dovrebbero cogliere l'"occasione sfidante". (...) Possono scegliere o modelli già sperimentati in altre organizzazioni e che fanno riferimento a temi come la flessibilità e la conciliabilità o modelli inediti. Recenti analisi empiriche hanno dimostrato come soluzioni proposte, improntate sulla flessibilità del lavoro e sulla conciliabilità degli orari, stanno segnando il passo. Infatti flessibilità e conciliabilità sono temi declinati solo al femminile; la flessibilità delle forme lavorative, la conciliabilità dei tempi di lavoro riguardano solo le madri, e spesso soluzioni pensate per aiutare una piena integrazione delle donne si rivelano forme di autosegregazione (ivi, p. 19).

- Integrazione. Nel caso delle organizzazioni in uniforme italiane si può affermare che questa fase sia solo incipiente; ma questo potrebbe costituire un vantaggio, perché c'è ancora un margine di riflessione circa la scelta del

modello di integrazione da seguire. E la variabile che definisce i diversi modelli di cittadinanza di genere nelle organizzazioni è il riconoscimento o meno dell'esistenza di una differenza fra maschile e femminile al loro interno. Usando questo criterio discriminante, possiamo annoverare

organizzazioni "neutre", (...) all'interno delle quali non viene data rilevanza alle differenze tra maschio e femmina, bensì spazio a visioni più universali, che conferiscono rilevanza ad altri elementi organizzativi come il ruolo e la competenza professionale. In realtà questo modello, spesso, cela, dietro una presunta o pretesa neutralità, la prevalenza di uno dei due modelli predominanti cancellando l'altro (e spesso il modello prevalente è quello maschile). (In effetti,) la pratica della ricerca mostra come un modello organizzativo sessualmente neutro si basi spesso sulla soppressione di uno dei due generi. Vi sono poi modelli organizzativi che si fondano sul riconoscimento esplicito della differenza fra i generi. Ma anche questi nascondono delle insidie, poiché spesso, dietro il riconoscimento della differenza, vi è una stereotipizzazione o tipizzazione dei ruoli tradizionali e consolidati assegnati ai generi. Accanto a questa visione tradizionale del riconoscimento della diversità fra i generi, ve n'è un'altra, che possiamo definire post-moderna, e che riconosce una eguaglianza di opportunità pur nella diversità¹³ (Ivi, pp. 18-9).

¹³ «Lo stato attuale della ricerca empirica in Italia non consente di stabilire quale sia il modello prevalente nell'organizzazione militare. Avvertendo che in questa fase di passaggio cruciale fra l'adattamento e l'integrazione sarebbe quanto mai auspicabile dare nuovo impulso alla ricerca sociale nell'ambito militare relativamente a questi temi, possiamo soltanto formulare delle ipotesi benché basate comunque su osservazioni concrete per quanto non sistematiche. L'ipotesi che formulo è che non esista, nell'organizzazione delle Forze armate italiane, un modello di cittadinanza di genere unico e prevalente. Vi è piuttosto una compresenza di modelli nel guidare e valutare l'accoglimento delle donne. Questo è emerso ad esempio in una nostra ricerca sulla leadership. Benché il focus non fosse quello della relazioni fra i generi all'interno dell'organizzazione, inevitabilmente, parlando di leadership questa problematica è emersa comunque. In particolare viene sottolineato, e negativamente giudicato, l'atteggiamento di iperprotezione di cui gode la componente femminile dell'organizzazione. Paradossalmente questo atteggiamento diventa segregante poiché è una dichiarazione implicita di inadeguatezza. Lo stesso atteggiamento, però, è vissuto negativamente anche dagli uomini che ne percepiscono un intento discriminatorio (questa volta nei confronti del personale maschile). (...) La fase attuale del processo di integrazione delle Forze Armate italiane, secondo me, è la fase sfidante, perché – concluso l'adattamento dell'organizzazione all'elemento nuovo, consolidata l'accettazione dell'elemento femminile – bisogna rendere effettiva questa integrazione. Una sfida, quella dell'effettività dell'inserimento, che – al pari di quanto accade in altre organizzazioni, siano esse produttive o afferenti ad altri ambiti della Pubblica amministrazione – si giocherà sulle carriere» (Amendola op. cit., p. 19).

Va, infine, evidenziata un'ulteriore specificità che connota tutto il mondo della sicurezza, il quale, in modalità diverse, deve comunque gestire quello che Weber chiama l'“uso legittimo della forza”. Militari e poliziotti fanno un mestiere diverso dagli altri. Non si può semplicisticamente paragonare la loro professione

a quella del medico, dell'avvocato o del magistrato. La situazione è più complessa ed è una complessità della quale bisogna tener conto se vogliamo capire veramente quale è il contributo che la donna può dare in questo ambito professionale. (...) Le resistenze, cosce e inconse, verso l'elemento femminile non sono soltanto individuali ma possono essere anche istituzionali. Ogni militare deve sapere che potrebbe anche mettere a repentaglio la propria vita e quella degli altri, inclusi i subalterni (anche se questo evento può non verificarsi mai nel corso di una carriera individuale). Nel combattimento si mettono in moto delle dinamiche – che sono state studiate dai sociologi americani durante la Seconda Guerra Mondiale – che mostrano come l'individuo riesca a sostenere gli inenarrabili stress del combattimento grazie a un fattore che non è normativo, ma di natura sociale: il fare parte di un gruppo (compagnia, plotone, squadra, pattuglia) dove ci si conosce tutti, in cui il soccorso e la solidarietà sono sempre presenti e che è in grado di sostenere l'individuo nella più impegnativa delle situazioni. Ebbene, includere chi non fa parte del gruppo rischia – secondo alcuni – di rompere una catena di solidarietà e indebolire l'integrità dello stesso (e dell'individuo). (...) In passato i soldati hanno sempre combattuto *per* le donne, non *con* le donne. Già dai tempi dell'antica Roma il cittadino era chiamato alle armi per tutelare la propria famiglia. La madre, la moglie e la figlia sono figure che restano a casa e con le quali si stabilisce un rapporto idealizzato di protezione. Passare da questa profonda introiezione di ruoli all'idea che la stessa donna possa essere un proprio commilitone, un proprio compagno d'armi, è chiedere un grosso sforzo agli uomini (Battistelli 2007, p. 21).

1.6 Le questioni “aperte”

L'ingresso (e poi il consolidamento della presenza) delle donne in un contesto organizzativo *male dominated* può produrre nuove alleanze ma anche nuove forme di conflitto e discriminazione, sinergie fra i due generi ma anche rivendicazioni anti-discriminatorie da parte del genere “invasore” o di arroccamento difensivo da parte del genere “invaso”, tentativi di ridefinizione degli spazi comuni, dove le risorse di entrambi i generi siano va-

lorizzate. Così, “attivo”, “collaborativo”, “agnostico” – congiuntamente a “sinergia”, “discriminazione”, “prevaricazione” e “ostracismo” – non sono altro che utili riferimenti concettuali nell’esplorazione di tali processi.

La formalizzazione ed implementazione di iniziative volte a creare contesti organizzativi “amichevoli” può non incidere su una cultura organizzativa profondamente maschile, che richiede – se non altro a chi voglia perseguire obiettivi di carriera – di “comportarsi come gli uomini” (altissimo investimento di tempo, orientamento a pianificare nel lungo periodo, assegnazione di una priorità assoluta alla vita professionale rispetto a quella privata). In effetti, una professione senza orario può dare la concreta percezione di emancipazione dal destino normato femminile e di ingresso a pieno titolo nel “mondo degli uomini”, con passaporto di irreprensibilità. D’altra parte, il bisogno di tempo da dedicare anche ad altri impegni sembra ancora una questione “da donne” e la “cultura della presenza”, della “visibilità” e della “mancanza di delega” rende “maternità” e “tempo” le principali dimensioni in cui trovano espressione le “asimmetrie di genere” accentuando la dicotomia dei ruoli e la non cittadinanza della condizione di maternità all’interno dei contesti lavorativi.

Un nodo del dibattito sull’ingresso delle donne in professioni dalle quali erano precedentemente escluse riguarda proprio il fenomeno della segregazione e si intreccia con la questione della densità della presenza: spesso permangono forte rigidità nell’organizzazione temporale e meccanismi di accesso eccessivamente discrezionali. Ma anche laddove vi sia un aumento della presenza femminile nei ruoli dirigenziali e manageriali potrebbero riscontrarsi forme di segregazione intra-occupazionale, quali, ad esempio, un’iniqua distribuzione dei compiti a parità di inquadramento, la collocazione in aree meno prestigiose, meno remunerative, meno connotate da po-

tere e autorità, ritenute più adatte per una donna (mansioni “invisibili”, esecutive, di segreteria, di supporto). Va anche considerato che proprio le donne, a volte, si dirigono verso tali ambiti rendendo difficile attribuire totalmente tale tipo di segregazione all’esistenza di meccanismi discriminatori. Ovviamente, v’è poi da indagare il fenomeno del *promotion gap* in senso stretto (riscontrabile in contesti sia *male* che *female intensive*), il quale produce effetti sul piano della partecipazione delle donne alla vita organizzativa, ripercuotendosi non solo sulla retribuzione, ma anche sul grado di autorità, di autonomia e di soddisfazione sul lavoro. Questi aspetti obbligano poi ad interrogarsi anche sulle motivazioni alla base della “decisione di partecipare” (ad esempio, benché comune a uomini e donne, la necessità/desiderio di sicurezza del reddito emerge più frequentemente tra le seconde, mentre tra gli uomini è più diffusa la scelta di ripiego rispetto alle difficoltà di affermazione professionale autonoma).

Ed il pubblico impiego – con una maggiore standardizzazione (si procede per concorsi pubblici), una minore arbitrarietà (cioè un minor peso di variabili legate alla condizione personale come l’essere sposati, l’aver figli, ecc.), una maggiore stabilità contrattuale, modelli organizzativi che offrono maggiori opportunità di conciliazione, orari mediamente più contenuti, un certo grado di flessibilità, la possibilità di assentarsi più a lungo per gestire la “doppia presenza”, una maggiore facilità di accesso a strumenti come il part-time – è davvero un approdo felice per le donne? Se la proporzione di donne nelle posizioni di base e in quelle intermedie delle gerarchie organizzative risulta pari o anche superiore a quella degli uomini, essa si assottiglia drasticamente in quelle apicali. E non pare trattarsi semplicemente di gap storico, destinato “naturalmente” ad esaurirsi. Le asimmetrie – nell’avanzamento e nel conferimento di incarichi – sembrano sopravvive-

re anche al cambio generazionale e alla forte scolarizzazione della componente femminile ed intervengono sin dal momento dell'accesso, oltre che nella progressione di carriera. In effetti, rispetto all'accesso, le procedure concorsuali – pur garantendo a priori l'assenza di discriminazioni e nonostante ad ottenere migliori performance siano le donne, in conseguenza del forte investimento in formazione degli ultimi decenni – devono fare i conti con differenze di genere che si registrano a monte, nei modelli di ruolo e nelle conseguenti aspettative, e che determinano la differente distribuzione di genere in comparti diversi della P.A., come anche in diverse aree funzionali interne alla singola amministrazione. E poi si è anche detto di quell'“effetto scoraggiamento”, che è superiore tra le donne e rappresenta una differenza di genere essenziale da analizzare. Sempre con riferimento alla progressione, le priorità individuali incidono, sempre a monte, sulla propensione alla carriera: stili di vita, aspirazioni, significato dato al lavoro in termini strumentali o realizzativi, interessi extra-lavorativi, caratteristiche personali e atteggiamenti, sono tutti fondamentali fattori di natura extra-organizzativa. Ma poi entra in gioco anche la cooptazione che la componente maschile dominante attua nei confronti dei membri dello stesso genere, attraendo in posizioni/mansioni di responsabilità altri uomini, nonostante le procedure di valutazione ai fini dell'attribuzione di progressioni verticali e posizioni organizzative siano tecnicamente ineccepibili. Come si è detto, spesso, quando prevalgono le “prove” di esame le donne hanno più probabilità, ma quando pesano di più i “titoli” acquisiti attraverso i meccanismi classici del pubblico impiego c'è un margine di discrezionalità maggiore, e le donne risultano penalizzate.

Con riferimento specifico alle organizzazioni in uniforme, è poi ancora aperta, lo si ribadisce, la questione dello stadio in cui porre il percorso di

integrazione femminile, aspetto, anche questo, inscindibile da valutazioni relative alla presenza numerica. Auto-percepirsi come minoranza innesca delle dinamiche auto-segregative, rafforza l'identità di genere a scapito di quella professionale, preclude alle donne ogni chance di farsi interpreti di un cambiamento "al femminile" dell'organizzazione e rischia di cristallizzare, alla distanza, un'assimilazione culturale piuttosto che una reale integrazione, con ripercussioni ulteriori sulle carriere e sugli stili di leadership.

2. *Il Corpo forestale dello Stato*

A partire dal quadro teorico discusso nel precedente capitolo, la presente ricerca si è incentrata sullo studio di un caso significativo: il Corpo forestale dello Stato, un'organizzazione in uniforme, appartenente al “comparto sicurezza e difesa”, ma con statuto civile, nella quale l'ingresso delle donne è relativamente recente. Assumendolo come contesto empirico di riferimento, in questo capitolo ne verrà presentata brevemente la storia e la struttura organizzativa formale. Nel prossimo si esporrà il disegno della ricerca sul campo che è stata condotta.

2.1. Cenni storici, organizzazione e *mission*

L'origine del Corpo forestale dello Stato risale al 15 ottobre 1822, anno in cui Carlo Felice di Savoia emana le *Regie patenti del Regno Piemontese* e decreta la costituzione dell'*Amministrazione forestale per la custodia e la vigilanza dei boschi*, ossia la prima organizzazione, territorialmente articolata, a cui viene affidato l'incarico di “invigilare sui boschi” e di garantirne la protezione.

Con le regie patenti del 15 dicembre 1833 il re Carlo Alberto dà nuovo impulso all'Amministrazione forestale piemontese e ne stabilisce la riorganizzazione su base territoriale.

Il regio decreto 4192 del 5 luglio 1860 istituisce il *Ministero d'Agricoltura, Industria e Commercio* e attribuisce all'Amministrazione

forestale il compito di adottare una specifica regolamentazione per il miglioramento del territorio nazionale.

A partire dalla proclamazione del Regno d'Italia viene avviato il processo di unificazione della legislazione in materia forestale vigente negli Stati pre-unitari, attraverso una politica incentrata sulla difesa del suolo e del regime idrogeologico montano, nonché ricorrendo ad opere di stabilizzazione e di rimboschimento delle pendici.

Per contrastare i fenomeni di dissesto idrogeologico, il 20 giugno 1877 viene approvata la prima legge che individuava indirizzi unitari per regolare i tagli e le opere consentite sui terreni collinari e montani, unitamente alle prescrizioni cui i proprietari terrieri dovevano attenersi.

Il 2 giugno 1910, con la legge “Legge Luzzatti” n. 277 viene riorganizzato il *Corpo Reale delle Foreste* e dato impulso all’acquisto di boschi e terreni per la costituzione del demanio forestale. L’*Azienda di Stato per le Foreste Demaniali* inizia, così, un lento e prezioso lavoro di preservazione di aree naturali di importante valore ambientale.

Nel 1926 viene soppresso il Corpo Reale delle Foreste e viene istituita la *Milizia Nazionale Forestale*, che proseguirà l’opera di potenziamento del patrimonio boschivo, soprattutto a fini produttivi. Negli anni Trenta vengono creati i primi parchi nazionali e proseguono le opere idraulico-forestali in numerose aree del Paese.

Il *Corpo forestale dello Stato* nasce con il decreto legislativo 804 del 12 marzo del 1948 (come naturale prosecuzione dell’Amministrazione forestale), con compiti di salvaguardia del patrimonio boschivo nazionale, di prosecuzione dell’opera di sistemazione dei versanti e di vigilanza sulle buone pratiche selvicolturali.

La legge 991 del 25 luglio 1952, nota come “Legge sulla montagna”,

individua nel Corpo il principale artefice di una politica organica di sviluppo delle zone montane, per garantirne il recupero fisico ed economico e migliorare le condizioni di vita di chi le popola attraverso la realizzazione di infrastrutture.

Negli anni Settanta, con l'attribuzione alle Regioni di molte delle competenze del Corpo forestale (cfr. leggi 16 maggio 1970, n. 281 e 22 luglio 1975, n. 382), cresce l'attenzione nei confronti dei reati in materia ambientale. Viene, inoltre, potenziato il sistema di lotta agli incendi boschivi, sperimentando, per la prima volta in Italia, l'impiego di aeromobili ad ala rotante nelle operazioni di spegnimento.

Negli anni Ottanta, con l'attribuzione del concorso nell'espletamento dei servizi di ordine e sicurezza pubblica, il CfS entra a far parte del comparto sicurezza, divenendo una delle cinque forze di polizia. Ai sensi della legge 121 del 1 aprile 1981 ("Nuovo ordinamento dell'Amministrazione della pubblica sicurezza"), il Corpo svolge, più precisamente, attività di polizia giudiziaria e di vigilanza sul rispetto della normativa nazionale ed internazionale concernente la salvaguardia delle risorse agroambientali, forestali e paesaggistiche, del patrimonio naturalistico nazionale e della sicurezza agroalimentare.

La legge 225 del 24 febbraio 1992 inserisce il Corpo fra le strutture operative nazionali del servizio di protezione civile e soccorso alle popolazioni colpite da calamità naturali mentre specifiche competenze in materia di lotta attiva agli incendi boschivi gli sono attribuite con la legge 353 del 21 novembre 2000, che ha modificato il codice penale inserendo la previsione (art. 423-bis) del reato di incendio boschivo.

Con l'obiettivo di rafforzare le funzioni di protezione civile, ordine e sicurezza pubblica, nonché il ruolo polizia ambientale, forestale e giudiziaria

del Corpo, viene emanata la legge 36 del 6 febbraio 2004, “Nuovo ordinamento del Corpo forestale dello Stato”.

La legge 4 del 3 febbraio 2011, all’art.4, comma 7, inserisce la forza di polizia nelle Sezioni di PG presso le Procure della Repubblica (attualmente sono 88 quelle propriamente del CFS) e il decreto legislativo 15 novembre 2012, n. 218 lo include tra le forze di polizia di riferimento ed ausilio per l’attività della Direzione Investigativa Antimafia.

Presente prevalentemente nelle quindici Regioni a statuto ordinario¹⁴, attualmente il Corpo forestale dello Stato è, a tutti gli effetti, una forza di polizia ad ordinamento civile, con compiti e funzioni delineati nella citata legge di riforma n. 36/2004¹⁵, posta alle dirette dipendenze del Ministro

¹⁴ Per lo svolgimento di compiti di carattere “statale”, alcune strutture del Corpo sono state attivate anche in Sicilia, Friuli Venezia Giulia e Sardegna.

¹⁵ 1. Polizia ambientale e forestale e connessa attività di polizia giudiziaria; controllo e monitoraggio del territorio, con particolare riguardo alla salvaguardia delle aree rurali e montane; contrasto all’abusivismo edilizio; tutela specifica delle varie componenti ambientali, del paesaggio, delle foreste, della flora autoctona ed esotica e della fauna; contrasto del traffico illecito e dello smaltimento illegale dei rifiuti, nonché dell’inquinamento in acque interne; tutela delle risorse idriche ed interventi di polizia fluviale; indagini scientifiche sull’ambiente; contrasto delle alterazioni territoriali e del dissesto idrogeologico; salvaguardia di aree di particolare interesse ambientale di cui alla Rete Natura 2000; 2. Lotta agli incendi boschivi, prevenzione e contrasto degli stessi con l’ausilio di mezzi aerei, direzione e coordinamento delle operazioni di spegnimento, rilievi delle aree percorse dal fuoco e loro georeferenziazione, raccolta di dati statistici, attività di polizia giudiziaria finalizzate all’individuazione dei responsabili del reato di incendio boschivo; 3. Sorveglianza delle aree naturali protette d’interesse internazionale, nazionale (parchi e riserve naturali) e regionali; 4. Tutela e salvaguardia delle riserve naturali statali riconosciute importanti anche ai fini della biodiversità animale e vegetale; 5. Controlli sull’attuazione della normativa in materia di sicurezza alimentare dei cittadini e della bio-sicurezza in genere; controlli in materia di regolamenti comunitari in campo agro-alimentare e forestale contro le frodi in danno dell’Unione Europea; 6. Salvaguardia e monitoraggio delle risorse forestali anche attraverso il Sistema Informativo della Montagna; 7. Attività in regime di convenzione, con alcune Regioni, sulle materie ad esse trasferite in tema di tutela dell’ambiente e delle foreste; 8. Controllo e certificazione in materia di regolamentazione del commercio delle specie di fauna e flora minacciate d’estinzione (Convenzione di Washington – CITES); 9. Attività di divulgazione e studio in materia di foreste e tutela del territorio, con particolare riferimento allo stato fitosanitario delle foreste ed all’inquinamento degli ecosistemi naturali; 10. Pubblico soccorso ed interventi di rilievo nazionale di protezione civile; controllo e prevenzione del rischio valanghe (Meteomont); 11. Salvaguardia della biodiversità, promozione dell’educazione e della cultura ambientale; 12. Verifica sull’attuazione delle convenzioni

delle politiche agricole alimentari e forestali (fatte salve la dipendenza funzionale dal Ministero dell'interno per le questioni di ordine pubblico, la pubblica sicurezza, il pubblico soccorso e la protezione civile, nonché la collaborazione con il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare nello svolgimento di alcuni tra i suoi più importanti compiti istituzionali¹⁶), ma è dotato di organizzazione e organico distinti da quelli del Ministero.

Il decreto del Presidente della Repubblica 264 del 1 agosto 2003 indivi-

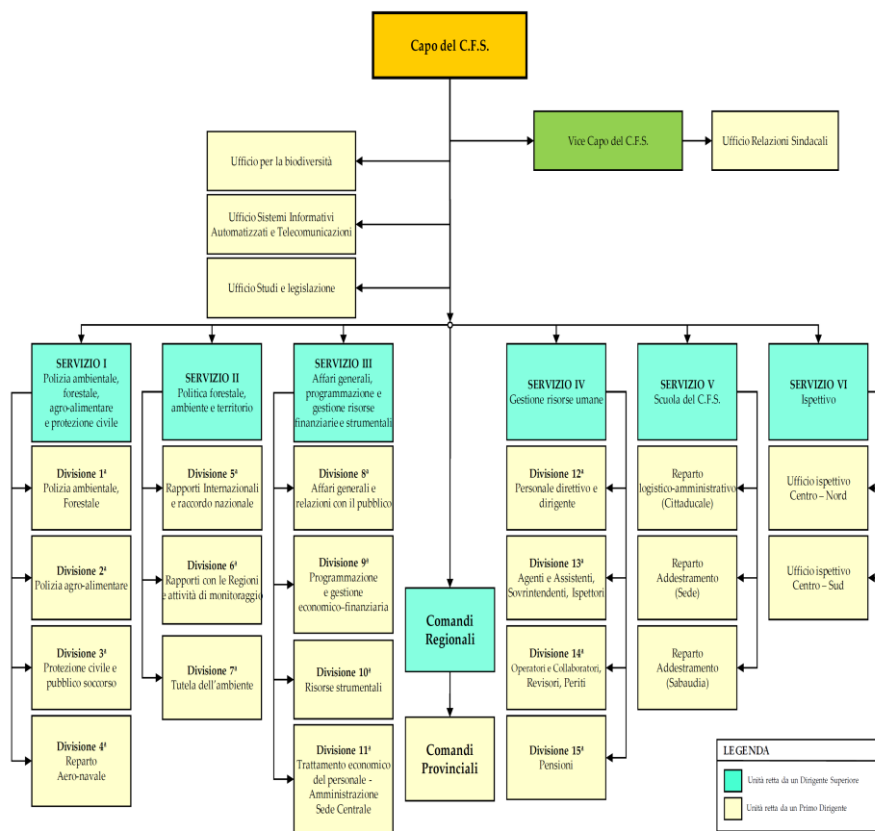
internazionali in materia ambientale, con particolare riferimento agli aspetti forestali ed a quelli riguardanti la tutela della biodiversità vegetale ed animale; 13. Raccordo della politica forestale nazionale con gli impegni derivanti da accordi internazionali; 14. Attività di prevenzione e repressione delle violazioni in materia di benessere degli animali, con accertamento dei relativi reati di maltrattamento e di abbandono sanzionati dalla legge 20 luglio 2004, n. 189; 15. Tutela della flora, controllo della raccolta e commercializzazione dei funghi epigei ed ipogei, nonché delle piante officinali; tutela degli alberi di olivo e della produzione e commercio di sementi e di materiali di propagazione forestale; tutela dei prodotti del sottobosco; limitazione della circolazione degli automezzi fuoristrada che danneggiano il sottobosco e le praterie nelle zone naturali protette; tutela del patrimonio floristico nazionale; 16. Tutela della fauna; 17. Codice della strada; 18. Tutela del patrimonio artistico; 19. Lotta agli stupefacenti; 20. Controllo degli apparati di telecomunicazione; 21. Attività di soccorso pubblico; 22. Servizio di concorso in ordine pubblico; 23. Repressione dei delitti contro la pubblica amministrazione nel campo delle opere pubbliche e forestali; 24. Ordine e sicurezza pubblica in concorso con le altre Forze di Polizia.

Nell'ambito dei compiti di tutela e salvaguardia della biodiversità, il Corpo forestale dello Stato, attraverso i propri Uffici territoriali per la Biodiversità, gestisce 130 riserve naturali statali – estese su un territorio di 120.000 ettari di particolare valore scientifico e naturalistico – avvalendosi anche di personale operaio assunto ai sensi della legge 5 aprile 1985, n. 124.

¹⁶ Ad esempio, la vigilanza, la prevenzione e la repressione delle violazioni compiute in danno dell'ambiente, con specifico riferimento alla tutela del patrimonio faunistico e naturalistico nazionale ed alla valutazione del danno ambientale. Gli uffici territoriali del Corpo preposti all'attività di sorveglianza nei Parchi nazionali dipendono funzionalmente dal Ministero dell'ambiente. In stretta collaborazione con esso, viene svolta anche l'attività di controllo e certificazione del commercio internazionale e della detenzione di esemplari di fauna e di flora tutelati ai sensi della Convenzione CITES sul commercio internazionale delle specie animali e vegetali in via di estinzione. Sempre in tema di rapporti con altre istituzioni, ai sensi dell'art.4 della legge 6 febbraio 2004, n. 36, il Corpo stipula con le Regioni specifiche convenzioni per lo svolgimento di compiti e funzioni propri delle stesse. Ai sensi della citata legge 353/2000 ("Legge quadro sugli incendi boschivi"), le Regioni si avvalgono del Corpo per le attività di contrasto agli incendi boschivi e la Scuola del CFS provvede, in virtù di specifici accordi, alla formazione, all'addestramento, all'aggiornamento e alla specializzazione del personale dipendente da altre pubbliche amministrazioni o appartenente ad Associazioni di Volontariato.

dua l'unità dirigenziale nazionale in un Ispettorato Generale (cfr. figura 1.), retto dal dirigente generale Capo del Corpo, il quale, ai sensi dell'art. 18 della citata legge 121/1981, è inserito tra i componenti del Comitato nazionale dell'ordine e della sicurezza pubblica (e i Comandanti Provinciali del Corpo sono componenti dei rispettivi comitati provinciali).

Figura 1. – Organigramma degli uffici dirigenziali del Cfs



Fonte: Dossier Istituzionale Cfs dell'Aprile 2015

L'articolazione del CfS prevede uffici dirigenziali¹⁷ e strutture non dirigenziali territoriali. Le strutture (dirigenziali e non) sono elencate nella tabella 1., dalla quale emerge chiaramente come l'operatività del Corpo si realizzi in pieno grazie alla capillare presenza sul territorio garantita dai Comandi di Stazione.

Tabella 1. – Strutture in cui è articolato il CfS

Ufficio/Struttura CfS	Quantità
Comandi regionali	15
Comandi provinciali	83
Comandi Stazione	970
Sezioni CfS presso le Procure della Repubblica	88
Posti Fissi UTB	48
Nuclei Operativi Cites	26
Uffici territoriali per la Biodiversità	28
Coordinamenti territoriali per l'Ambiente ¹⁸	20
Nuclei Operativi Speciali e di protezione civile ¹⁹	21
Scuola del CfS	1
Sedi staccate della Scuola del CfS	4
Centri di formazione	2
Centri nazionali per la Biodiversità	3
Centro Operativo Aereo ²⁰	1
Basi aeree (coordinate dal Centro Operativo Aereo)	6
Squadre Nautiche	7
Centri Anticrimine	3

Fonte: Dossier Istituzionale CfS dell'Aprile 2015

¹⁷ La struttura degli uffici dirigenziali è disciplinata dal decreto legislativo 155 del 3 aprile 2001, che prevede – oltre al citato Ispettorato Generale ubicato nella Capitale e articolato in sei Servizi, quindici Divisioni ed otto ulteriori uffici dirigenziali – una serie di strutture territoriali costituite dai Comandi Regionali e Provinciali. Compiti e funzioni degli uffici dirigenziali del CfS sono definiti nei seguenti decreti ministeriali: 1. D.M. politiche agricole e forestali 12 gennaio 2005, recante “Individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale centrali e periferici dell’Ispettorato Generale del Corpo forestale dello Stato”; 2. D.M. politiche agricole alimentari e forestali 9 febbraio 2007, recante “Individuazione degli uffici dirigenziali non generali di livello regionale e provinciale del Corpo forestale dello Stato”.

¹⁸ I C.T.A. svolgono compiti di sorveglianza esclusivamente nei territori dei parchi nazionali ed ognuno di essi si avvale di una rete di Comandi Stazione.

¹⁹ Previsti dalla citata legge 353/2000, i N.O.S. sono Reparti speciali di pronto impiego in materia di protezione civile.

²⁰ La flotta elicotteristica del Corpo, che opera prevalentemente per garantire il concorso con le Regioni nella lotta agli incendi boschivi, è gestita dal Centro Operativo Aeromobili (COA) e si avvale, complessivamente, di 7 basi.

2.2. Risorse umane, presenza femminile e Comitato Unico di Garanzia

Il personale del Corpo è inquadrabile in tre grandi gruppi²¹:

- Ruolo dei direttivi e dei funzionari (equiparabile a quello degli ufficiali delle Forze armate)²²: ne fanno parte i quadri dell'amministrazione, in possesso di laurea specialistica e con compiti di direzione e responsabilità degli uffici. La carriera è articolata in Commissario forestale (limitatamente alla frequentazione del corso di formazione), Commissario Capo forestale, Vice Questore Aggiunto forestale e Primo Dirigente. Ne fanno parte anche i Dirigenti Superiori e Generali (Capo e Vice Capo del Corpo);
- Ruolo del "personale in divisa": è composto da Agenti e Assistenti (agenti, agenti scelti, assistenti ed assistenti capo), Sovrintendenti (vice sovrintendenti, sovrintendenti e sovrintendenti capo) ed Ispettori (vice ispettori, ispettori, ispettori capo e ispettori superiori, equiparabili ai sottufficiali delle Forze Armate). La progressione di carriera e l'anzianità comportano l'assegnazione ad incarichi di responsabilità crescente, incluso quello di Comandante di strutture territoriali non dirigenziali (comandi stazione, posto fissi, NOC, NOS, ecc.);
- Ruolo del personale tecnico amministrativo: si tratta di Operatori e Collaboratori, Revisori e Periti, che non indossano la divisa e svolgono attività di supporto tecnico ed amministrativo.

²¹ Un più generale criterio di classificazione del personale, legato al ruolo di appartenenza, individua le qualifiche di agente e ufficiale di polizia giudiziaria, oltre che di agente e sostituto ufficiale di pubblica sicurezza.

²² I Direttivi sono suddivisi in diversi profili professionali in relazione alla laurea posseduta. In termini generali si hanno due macro-profili: tecnico (costituito da ingegneri, informatici, laureati in scienze forestali o in agraria, biologi, geologi, veterinari e chimici) e giuridico (attribuito ai laureati in giurisprudenza, scienze politiche ed economia).

L'organizzazione risulta sottodimensionata (cfr. Dossier Istituzionale CfS dell'Aprile 2015) di circa il 19,2%: in effetti, a fronte di una dotazione organica prevista di 9'360 unità²³, la consistenza reale del personale è di 7'563 unità; di queste 6'858 appartengono ai ruoli in divisa (i dati sono aggiornati al 31 dicembre 2014).

Le assegnazioni e i trasferimenti del personale avvengono sulla base delle esigenze emergenti in relazione alle “piante organiche degli uffici centrali e periferici e delle relative strutture dipendenti del Corpo forestale dello Stato”, istituite con un Decreto del Capo del Corpo del 20 dicembre 2007 e periodicamente aggiornate.

Dalla figura 2. e dalla tabella 2. emergono, rispettivamente, il sottodimensionamento cui si accennava e le piante organiche relative al biennio 2013/2014. La tabella 3. infine mostra nel dettaglio, sempre con intento chiarificatore, una parte della dotazione organica prevista nelle diverse strutture in cui si articolano i livelli regionale e provinciale del Corpo (in questo caso la Regione Umbria e la Provincia di Perugia).

²³ Ad essa si aggiungono circa 1'300 operai forestali assunti a tempo indeterminato ai sensi della citata legge 5 aprile 1985, n. 124, recante “Disposizioni per l'assunzione di manodopera da parte del Ministero dell'Agricoltura e delle Foreste”.

Figura 2. – Distribuzione del personale “in divisa” e della “dotazione organica” prevista per qualifica e ruolo di appartenenza

qualifica	ruolo	dotazione organica	personale in servizio al 31.12.2014
dirigente generale	dirigenti	2	2
dirigente superiore		21	18
primo dirigente		122	94
vice questore aggiunto forestale	direttivi	502	142
commissario capo forestale			193
commissario forestale			0
ispettore superiore scelto	ispettori	475	72
ispettore superiore			324
ispettore capo		1115	41
ispettore			0
vice ispettore			383
sovrintendente capo	sovrintendenti	1440	436
sovrintendente			347
vice sovrintendente			471
assistente capo	agenti ed assistenti	4811	1502
assistente			1530
agente scelto			1053
agente			234
allievo agente			16
perito superiore scelto	periti	102	58
perito superiore		160	7
perito capo			32
perito			45
vice perito			7
revisore capo	revisori	260	20
revisore			139
vice revisore			52
collaboratore capo	operatori e collaboratori	350	33
collaboratore			43
operatore scelto			256
operatore			13
TOTALE			7563
DOTAZIONE ORGANICA		9360	
PERSONALE ASSUNTO EX LEGE 124/85			1317

Fonte: Dossier Istituzionale Cfs dell'Aprile 2015

Tabella 2. – Piante organiche degli uffici centrali e periferici e delle relative strutture dipendenti del Corpo forestale dello Stato, valevoli per il biennio 2013-2014 e ripartite per struttura e ruolo di appartenenza

StrutturaCfS	Ruolo								
	Dirig.	Funz.	Isp.ri	Sovr.nti	Ag./Ass.	Periti	Revisori	Coll./Oper.	Totale
Ispettorato Generale	25	83	55	43	269	52	52	71	650
Gruppo Sportivo				3	153				156
Servizio Centrale della Scuola	4	7	26	15	109	10	10	17	198
Divisione 4 ^o /COA	1	6	50	45	140	3	3	3	251
Abruzzo	6	29	94	90	285	14	14	19	551
Basilicata	4	16	85	78	246	11	11	15	466
Calabria	7	27	116	105	343	18	17	21	654
Sicilia		4	7	7	28	0	1	2	49
Campania	7	24	111	101	326	16	16	22	623
Emilia R.	11	33	108	103	320	15	15	21	626
Lazio	7	30	86	80	254	13	12	16	498
Liguria	6	16	52	52	147	6	6	8	293
Lombardia	13	40	122	111	360	18	18	23	705
Marche	6	19	60	58	179	8	8	11	349
Molise	4	11	35	31	94	3	3	4	185
Piemonte	10	32	112	102	320	17	17	23	633
Puglia	7	24	114	104	342	17	17	22	647
Toscana	12	49	120	112	354	22	21	25	715
Sardegna			1	1	3				5
Umbria	4	14	51	47	146	6	6	8	282
Veneto	9	36	87	80	260	12	12	17	513
Friuli Venezia Giulia		2	7	8	23	1	1	2	44
Sezioni di PG c/o le Procure			91	64	110				265
Totale	143	502	1.590	1.440	4.811	262	260	350	9.358

Tabella 3. – Piante organiche della Regione Umbria, Provincia di Perugia, valevoli per il biennio 2013-2014 e ripartite per struttura e ruolo di appartenenza

Struttura CfS	Ruolo								Totale
	Dirig.	Funz.	Isp.ri	Sovr.nti	Ag./Ass.	Periti	Revisori	Coll./Oper.	
Comando Regionale	2	5	3	1	14	3	3	3	34
Comando Provinciale	1	5	4	1	7	1	1	1	21
Comando Stazione Assisi			1	1	3				5
Comando Stazione Campello sul Clitunno			1	1	4				6
NOS Gubbio			1	1	3				5

Sempre la legge 121/1981, con la previsione della smilitarizzazione di alcune forze di polizia²⁴, ha reso possibile l'ingresso delle donne nei ruoli del Corpo Forestale dello Stato²⁵. Ma è solo nel 1992 che vengono arruolate le prime 117 reclute donne nel ruolo Agenti e Assistenti (inizialmente erano ammesse solo ai concorsi per ufficiali), all'interno di un contesto decisamente resistente al cambiamento. In effetti, il primo concorso aperto alle aspiranti di genere femminile era stato bandito dieci anni prima – analogamente a quanto avvenuto nella Polizia di Stato –, ma un'associazione di sottufficiali ricorse al Tar contro l'estensione del reclutamento, temendo per il prestigio, l'efficienza operativa, le condizioni di lavoro ed i rapporti interpersonali. L'istanza fu accolta e poi respinta l'anno seguente.

Tralasciando i numerosi riferimenti normativi in materia, nel marzo del 1996, è stato costituito – in base all'art. 20 del D.P.R. 31 luglio 1995, n.

²⁴ Con riferimento a Guardia di Finanza e Carabinieri, all'epoca preferì mantenere l'ordinamento vigente, che non prevedeva il reclutamento di personale femminile per le forze militari.

²⁵ E il 1981 è la data di ingresso delle donne nella Polizia di Stato. Pur esistendo in precedenza un Corpo femminile, è solo nel momento in cui acquisiscono *ope legis* il medesimo status degli uomini che diventano formalmente "poliziotte".

395 – il Comitato per le Pari Opportunità del Corpo Forestale dello Stato, con il compito di “proporre misure idonee a creare condizioni di pari opportunità” e di relazionare periodicamente sulle “condizioni oggettive” in cui operano le lavoratrici sotto diversi aspetti. Il relativo regolamento è stato approvato nel giugno dello stesso anno²⁶. Successivamente, in un’ottica di continuità con le attività e le progettualità poste in essere dal precedente organismo, con Decreto del Capo del Corpo del 13 ottobre 2011 n. 82 (successivamente integrato e modificato), è stato istituito il Comitato Unico di Garanzia²⁷ (cfr. tabella 4.), con il quale il Laboratorio di Innovazione Didat-

²⁶ In esso si legge, tra l’altro: «Il Comitato persegue gli obiettivi delineati nei Piani di azioni positive, di durata triennale, predisposti dall’Amministrazione ai sensi dell’art. 48 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198. Il Comitato svolge, in particolare, i seguenti compiti: a) Promuove indagini conoscitive, ricerche ed analisi necessarie ad individuare misure adatte a creare condizioni di pari opportunità tra tutti i dipendenti del Corpo forestale dello Stato; b) Esprime pareri e formula proposte per favorire l’effettiva parità uomo-donna, con particolare riferimento a: reclutamento del personale, accesso e modalità di svolgimento dei corsi di formazione ed aggiornamento professionale; pareri e proposte tesi ad attuare medesime opportunità di partecipazione ad uomini e donne; perseguendo un effettivo equilibrio di posizioni funzionali a parità di requisiti professionali, dei quali si dovrà tener conto anche nell’attribuzione di funzioni più qualificanti; Individua appropriate condizioni di lavoro nelle quali tutti i dipendenti svolgono le mansioni loro affidate; vigila sull’applicazione della normativa per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali; promuove misure idonee a tutelare la salute delle donne, in relazione alle peculiarità psico-fisiche ed alla prevedibilità di rischi specifici, con particolare attenzione alle situazioni di lavoro che possono rappresentare rischi per la salute riproduttiva; c) Promuove iniziative volte a verificare l’attuazione delle disposizioni comunitarie per l’affermazione delle pari dignità delle persone, in particolare per rimuovere comportamenti molesti e lesivi delle libertà personali dei singoli e superare quegli atteggiamenti che rechino pregiudizio allo sviluppo di corretti rapporti; d) Instaura rapporti di collaborazione con (gli omologhi) delle altre forze di polizia ad ordinamento civile e di altre Amministrazioni; e) Studia la forma ed i modi per l’utilizzo di finanziamenti previsti dall’Unione Europea; f) Relaziona, almeno una volta all’anno, al Dipartimento della Funzione Pubblica sull’attività svolta (...) nel precedente anno e di quella prevista per l’anno in corso; g) Vigila affinché alle donne, salva motivata impossibilità, sia riservato almeno un terzo dei posti nella composizione delle commissioni di concorso; h) Vigila affinché le appartenenti al Corpo forestale dello Stato non vengano adibite al lavoro operativo durante la gestazione»;

²⁷ Il Comitato esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell’ambito delle competenze allo stesso demandate e che – ai sensi dell’art. 57, comma 1, del d.lgs. 165/2001 (così come introdotto dall’art. 21 della legge n.183/2010) –, sono quelle che la legge, i contratti collettivi o altre disposizioni in precedenza demandavano ai Comitati per le Pari Opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, oltre a quelle indicate nella norma citata. Gli obiettivi del Comitato sono: a) Assicurare, nell’ambito del lavoro

tica, Comunicazione e Abilità Relazionali del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi "Roma Tre" ha sottoscritto, nel settembre del 2013, il protocollo d'intesa di cui alla parte II dell'appendice.

Tabella 4. – Composizione del Comitato Unico di Garanzia al 17 novembre 2014

Rappresentanti dell'Amministrazione		Rappresentanti sindacali (SAPAF, UGL/CfS, SNF, CISL/CfS, CGIL/CfS)	
Membri Effettivi	Membri Supplenti	Membri Effettivi	Membri Supplenti
6	4	5	5

pubblico, parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Senza diminuire l'attenzione nei confronti delle discriminazioni di genere, l'ampliamento ad una tutela espressa nei confronti di ulteriori fattori di rischio, sempre più spesso coesistenti, intende adeguare il comportamento del datore di lavoro pubblico alle indicazioni dell'Unione Europea; b) Favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione, di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici; c) Razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della pubblica amministrazione anche in materia di pari opportunità, di contrasto alle discriminazioni e di benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, tenendo conto delle novità introdotte dal d.lgs. 150/2009 e delle indicazioni derivanti dal decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81 (T.U. in materia della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro), come integrato dal decreto legislativo 3 agosto 2009, n.106 (Disposizioni integrative e correttive del d.lgs. 81/2008) e dal decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 come modificato dal decreto legislativo 25 gennaio 2010, n. 5 (Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.) La razionalizzazione, ottenuta anche mediante l'unificazione di competenze, determina un aumento di incisività ed efficacia dell'azione, una semplificazione organizzativa e una riduzione dei costi indiretti di gestione, a vantaggio di attività più funzionali al perseguimento delle finalità del CUG, anche in relazione a quanto disposto dall'art. 57, comma 1, del d.lgs. 165/2001. Il Comitato si avvale di una rete di "Commissioni periferiche per le pari opportunità", afferenti a Ispettorato Generale, Scuola, C.O.A. e Comandi Regionali Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Molise, Piemonte, Puglia, Toscana, Umbria e Veneto.

3. Il disegno della ricerca

L'indagine empirica sul campo relativamente al Corpo forestale dello Stato si è mossa, con un orientamento prevalentemente esplorativo, a partire da due obiettivi conoscitivi generali: analizzare le dinamiche organizzative in un'ottica di genere e far emergere i rapporti di genere, intesi anche come rapporti di potere. Ne è derivata la scelta di coinvolgere nella ricerca sia le donne che gli uomini del Corpo²⁸, considerando il "genere" come categoria euristica relazionale, che nulla ha a che vedere con interpretazioni religiose, psicologiche o biologiche²⁹, ma che è definibile come organizzazione sociale delle relazioni tra i sessi. Una categoria relazionale che può permettere di comprendere in che modo alle donne vengano attribuite caratteristiche femminili e agli uomini maschili, in che modo il genere posizioni le persone in contesti di potere asimmetrico – fondando sulla differenza la disuguaglianza di opportunità sociali – e in che modo, perciò,

²⁸ «Gli studi di genere, in effetti, non focalizzano la loro attenzione esclusivamente (sulle) donne, bensì sulla costruzione sociale e culturale di entrambi i generi e sulle relazioni che intercorrono tra loro. Gli studi di genere non sono, dunque, un sinonimo di *women's studies* o di studi femministi» (Decataldo e Ruspini 2014, pp. 24-5).

²⁹ Già a partire dagli anni Ottanta il dibattito interno alla comunità femminista è polarizzato: da una parte vi sono gli "essenzialisti", che spiegano la differenza sessuale adottando un approccio biologico e duale (uomini/donne), affermando l'esistenza di un'essenza femminile – di qualità, cioè, considerate permanenti e intrinseche (disposizione al materno, alla cura, alla relazionalità, all'espressività, all'emotività) – e deducendo sia una specificità nei diversi contesti socioculturali (nell'accesso al lavoro, nelle cure parentali, nella partecipazione politica, ecc.), sia l'irrelevanza delle differenze tra donne. Al polo opposto si collocano i "costruttivisti", per i quali la differenza sessuale è una costruzione sociale fondata sul dominio maschile. Quello degli studi di genere vuole essere un approccio critico nei confronti del determinismo biologico e che, insistendo sul processo di trasformazione della sessualità, sottolinea l'importanza della componente relazionale nella costruzione dei ruoli di genere.

un'organizzazione abbia generato rapporti, gerarchie, attribuzione di ruoli, attività ed ambiti d'azione di uomini e donne (Scott 1987). Il maschile e il femminile sono dimensioni emergenti dalle relazioni quotidiane intraprese in determinati contesti sociali, attraverso cui vengono riprodotte o sfidate determinate asimmetrie di potere. In questo senso la maschilità e la femminilità non sono caratteristiche immutabili e statiche e neppure ruoli sociali destinati a rimanere invariati nel tempo e nello spazio, bensì il frutto di interazioni che coinvolgono tutti gli attori presenti in un determinato contesto sociale, venendo continuamente riprodotte, difese, sfidate e ibridate. Semplificando i termini della questione, si può dire che lo studio delle differenze di genere abbia a che fare con il modo in cui le persone pensano che uomini e donne differiscano (Powell 1993). Come accennato nel primo capitolo,

le organizzazioni e più in generale la sfera occupazionale costituiscono un'arena per eccellenza dei processi di costruzione e mantenimento delle differenze di genere. Secondo questa visione nei diversi settori istituzionali di attività organizzativa la differenziazione di genere è in grado di produrre aree di *disparità* e *discriminazione*, ossia situazioni in cui categorie diverse di persone (in questo caso le donne e gli uomini) vengono trattate in maniera differente in base a caratteristiche personali che non riguardano direttamente le loro prestazioni o le loro capacità di prestazione. Pertanto, in questa vena di ricerca si mette innanzitutto in evidenza come le differenze di genere conducano a delle *disuguaglianze* di trattamento (per esempio nelle opportunità di accesso e carriera). In secondo luogo, si fa rilevare come, a sua volta, la disuguaglianza basata su discriminazioni di natura sessuale venga mantenuta e riprodotta sul posto di lavoro attraverso meccanismi di segregazione sessuale (Monaci 1997, p. 50).

La ricerca intende approfondire il campo, assai complesso, degli atteggiamenti di persone che lavorano influenzandosi reciprocamente, campo caratterizzato dall'affettività delle relazioni interpersonali.

Le dinamiche organizzative dei rapporti tra uomini e donne sono strettamente legate al modo in cui i due soggetti si percepiscono vicendevolmente. La percezio-

ne è di fondamentale importanza nella formazione delle opinioni e degli atteggiamenti; se, infatti, gli individui definiscono come reali le diverse situazioni esse saranno reali nelle loro conseguenze, vale a dire nel comportamento. La dinamica relazionale tra uomini e donne è frutto di una costante interazione tra le percezioni individuali e collettive con quelli che sono i fattori contingenti» (Farina 2004, pp. 126-7).

3.1. La prospettiva *gender sensitive* dell'indagine

All'adozione di un concetto relazionale di "genere", è seguito il tentativo di declinare gli obiettivi conoscitivi in un disegno *gender sensitive*, che non realizza semplicemente (come faceva la ricerca *gender oriented*) un'analisi della condizione femminile esclusivamente in termini di differenza rispetto a quella maschile, ma punta, invece, «ad un percorso conoscitivo attorno a un attore/un'attrice sociale e alle sue interazioni con le strutture materiali e simboliche (...) determinate dall'appartenenza di genere» (Decataldo e Ruspini op. cit., p. 27). Una prospettiva che condiziona tutto il percorso che conduce ad «operativizzare il concetto di genere, così da avere ben chiare quali informazioni si debba andare a raccogliere» (Ivi, pp. 27-8).

Quello *gender sensitive* è un approccio «che considera il genere una variabile esplicativa di grande rilevanza e riserva, in ogni fase del processo di ricerca, elevata attenzione alle peculiarità femminili e maschili e alle disuguaglianze che emergono all'interno delle relazioni di genere» (Ivi, p. 25). I piani interessati da tale cambiamento di prospettiva non sono solo quelli ontologico ed epistemologico: occorre giungere anche ad una metodologia sensibile al genere ed alla declinazione di modalità di rilevazione, analisi ed interpretazione sensibili a peculiarità, differenze e convergenze di genere.

Una ricerca si può definire *gender sensitive* se le differenze fra uomini e donne sono tenute in conto in tutte le fasi della sua realizzazione: dalla concettualizzazio-

ne alla rilevazione, dall'analisi all'interpretazione del materiale empirico. Al contempo, una ricerca è *gender sensitive* se nel corso della sua realizzazione chi l'ha condotta ha avuto la consapevolezza che la categoria delle donne, così come quella degli uomini, non è omogenea al suo interno per età, titolo di studio, confessione religiosa, orientamento sessuale, desiderio di genitorialità, ecc. Elemento centrale (è) l'utilizzo del concetto di genere come criterio fondamentale nella definizione del disegno della ricerca e non come semplice variabile di base rispetto alla quale differenziare alcuni dati (Ivi, p. 32).

Più in particolare,

le pratiche di ricerca *gender sensitive* (sono) caratterizzate:

- a) Da una specifica attenzione al genere prima, durante e dopo la raccolta e l'analisi di informazioni e dati (cioè a partire dal processo cognitivo che conduce alla formulazione della domanda/ipotesi di ricerca sino alla pubblicazione dei risultati di ricerca ottenuti);
- b) Dalla convinzione che l'ottica di genere debba fare riferimento sia a donne, sia a uomini (e alle molteplici sfumature tra i due poli). (...) Il genere è una variabile di confronto, poiché considera donne e uomini in rapporto biunivoco: ciò sottolinea l'esigenza di fondo di rilevare e interpretare le differenze (o le convergenze) fra corsi e progetti di vita maschili e femminili;
- c) Dalla produzione (e utilizzo) di dati e statistiche costruite con specifica ed esplicita ottica *gender sensitive*. L'esigenza è quella di "andare oltre" il livello di "disaggregazione per genere" delle informazioni;
- d) Dalla necessità di superare la prospettiva degli indicatori di genere "indiretti", cioè derivati dalla differenza tra la popolazione complessiva e la sua componente maschile;
- e) Dalla combinazione di approcci e tecniche di ricerca qualitativi e quantitativi (Ivi, pp. 25-6).

3.2. Caratteristiche, fasi e approccio metodologico dell'indagine

Quella conclusa è stata un'indagine esplorativa ed estensiva, condotta mediante auto-somministrazione, senza affiancamento, di un questionario caratterizzato da un elevato grado di strutturazione, composto quasi interamente da domande chiuse (e assunte come esaustive), da una semichiusa (perché considerata non esaustiva ed integrata dall'alternativa di risposta "altro") e da tre domande aperte. La logica entro cui si è svolta la ricerca non è stata semplicemente descrittiva: il largo impiego di tavole di contin-

genza e l'introduzione frequente di terze variabili nell'analisi dei dati rivela obiettivi di carattere, quantomeno, interpretativo delle covariazioni emerse, anche nell'ottica di fornire ipotesi plausibili di spiegazione delle relazioni.

Dopo la sottoscrizione – avvenuta nel settembre del 2013 di un Protocollo d'Intesa tra il Comitato Unico di Garanzia del Corpo forestale ed il Laboratorio di Innovazione Didattica, Comunicazione e Abilità Relazionali del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi “Roma Tre” (cfr. Il capitolo), lo strumento di indagine è stato sottoposto ad una procedura di controllo articolata in due momenti:

- In tre successive occasioni è stato collaudato mediante dei *pre-testing* che hanno coinvolto, complessivamente, circa cinquanta appartenenti all'organizzazione, a diversi livelli e con vari ruoli. Non è stato possibile selezionare tali gruppi di “testimoni privilegiati” in funzione dell'omogeneità delle caratteristiche rispetto a quelle degli intervistati finali – con riferimento specifico alla composizione di genere, i gruppi erano caratterizzati da una decisa prevalenza femminile. In ciascuna delle tre occasioni, il questionario è stato modificato in funzione di alcune delle indicazioni emerse. Più in particolare, si è tenuto conto di tutti quei suggerimenti che andassero nella direzione di una semplificazione dello strumento, della riduzione di eventuali ambiguità, di una maggiore garanzia della riservatezza, di un ulteriore approfondimento di alcune dimensioni di analisi.
- È stato altresì sottoposto all'ulteriore esame di alcune esperte di settore: Alessandra Decataldo – ricercatrice in Sociologia presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, da sempre attenta, tra l'altro, a fenomeni quali distanza sociale e rappresentazione sociale della diversità, nonché alle tecniche di rilevazione e di analisi dei dati –, Fiorenza Deriu – ricercatrice presso la Facoltà di Scienze

Statistiche dell'Università di Roma "La Sapienza", studiosa particolarmente interessata alla prospettiva di genere – e Cristina Lonardi – ricercatrice presso l'Università di Verona, Dipartimento TeSIS, Sezione di Sociologia.

L'auto-somministrazione si è svolta nei mesi di settembre e ottobre 2014. Si è riusciti a raggiungere l'intera popolazione di riferimento (tutto il personale, "in divisa", del Corpo Forestale dello Stato, senza operazioni di campionamento) grazie alla capillare trasmissione – operata dal Comitato Unico di Garanzia – del questionario, accompagnato da una lettera contenente le indicazioni per la compilazione e l'invito alla collaborazione, incoraggiata dalla sottolineatura sia dell'utilità dell'indagine come fondamentale momento di riflessione e sia dei concreti provvedimenti verso i quali la stessa avrebbe potuto indirizzare i vertici dell'organizzazione.

L'impiego di tecniche proprie degli approcci quantitativi impone alcune ulteriori considerazioni.

Sulla ricerca di genere ha dominato per anni la componente femminista del mondo scientifico e, con essa, l'approccio qualitativo, con i suoi corollari: l'interesse verso i temi della vita quotidiana, la centralità del soggetto, il contatto diretto ed empatico con attori sociali lasciati liberi di descrivere il proprio mondo, la comprensione idiografica perseguita induttivamente (più che la spiegazione guidata da teorie e ipotesi di lavoro), l'enfasi sulla contestualità della ricerca e sul suo carattere strumentale (attività scientifica per migliorare la vita degli individui piuttosto che attori sociali come mezzi per raggiungere obiettivi cognitivi). A ciò si aggiunga che il campo degli studi di genere è stato creato e sostenuto, tra gli altri, dagli orientamenti post-strutturalista e decostruzionista francese di Michel Foucault (1969, 1975, 1976, 1984, 1999) e Jacques Derrida (1967, 1978), i quali, se con riferimento al genere reagiscono alle visioni convenzionali del femminile e

del maschile sostenute dall'essentialismo – rivolgendosi alla costruzione storico-sociale del genere, cioè dall'“esterno” (attraverso il linguaggio, il discorso, le pratiche culturali, smontando le quali il genere potrebbe, al limite, anche scomparire) –, su un piano più generale negano perentoriamente i concetti di metodo, validità metodologica, obiettività interpretativa, nonché la distinzione tra soggetto e oggetto, su cui lo stesso metodo scientifico si fonda.

La predilezione per l'approccio qualitativo ha determinato che la *survey research* e i sondaggi costituiscano le pratiche di ricerca empirica più estranee nell'ambito degli studi di genere (Agnoli 2000). Tra le studiose femministe in particolare, la logica della ricerca quantitativa è stata per molto tempo considerata una pratica di dominio maschile e *gender blind*, perché rende invisibili le donne, le loro storie, le loro differenze (Ivi, p. 37).

Va invece evidenziata l'utilità dello strumento-questionario, anche in un ambito – quello degli studi di genere – tradizionalmente “dominato” dall'approccio qualitativo. Superare l'approccio *gender oriented* significa, infatti, non solo smettere di guardare alle donne in modo indiretto, come complementi di fenomeni studiati “al maschile”, ma anche affermare che, così come quello qualitativo, anche l'approccio quantitativo – e, dunque, qualsiasi tecnica – può essere *gender sensitive*. Più in particolare, «bisogna riconoscere i pregi dell'intervista strutturata con questionario, che consente di effettuare rilevazioni su numerosi casi, relativamente a molteplici proprietà/caratteristiche/attributi, con relativa economia di risorse» (Ivi, p. 54). Ed in effetti, nonostante

la diffidenza con cui questo strumento è stato (e, parzialmente, è tuttora) guardato dalla sociologia femminista, l'intervista con questionario può essere utilizzata proficuamente e senza pregiudizio anche nell'ambito degli studi di genere. (...) Questo strumento si presta anche a essere utilizzato per trattare temi particolarmente obtrusivi, da sempre considerati terreno privilegiato dell'approccio qualitativo e impraticabili da quello quantitativo. (...) Nonostante sia innegabile il contributo

offerto dalla ricerca qualitativa allo sviluppo di una metodologia *gender sensitive*, la ricerca di genere non può precludersi la possibilità di percorrere strade anche più strutturate, magari con il fine di integrare i risultati così diversamente raggiunti (Ivi, p. 58).

3.3. Aree concettuali, dimensioni e variabili

Per quanto riguarda le ampie aree concettuali alle quali è stata ancorata la ricerca, a guidare nella loro scelta sono state, da un lato, la sensibilità personale di chi ha condotto l'indagine, membro da anni dell'organizzazione studiata (e, più in generale, anche di altre organizzazioni "in uniforme") e, dall'altro, una serie di colloqui, avvenuti nel corso del 2013, con appartenenti, a diversi livelli dell'organizzazione, all'area delle risorse umane, al Comitato Unico di Garanzia ed alla rappresentanza sindacale. Dalle aree si è giunti – sulla base dell'esame critico della letteratura in materia – a dimensioni analitiche più intense e meno estese e, infine, alle variabili.

Quanto ai dati strutturali e socio-professionali, ancorché *gender sensitive*, il questionario non poteva prescindere da una prospettiva generale, che considerasse fattori quali l'età e l'anzianità di servizio, il grado e la carriera svolta; variabili che, a loro volta, imponevano di tenere conto anche del titolo di studio, dello stato civile e del numero di figli, fattori utili per una successiva lettura in chiave di genere. Infine, sono state rilevate informazioni in merito alla tipologia di struttura di impiego, al ruolo ricoperto in essa, all'area geografica di provenienza e a quella di servizio. Relativamente, inoltre, all'eventuale disagio legato alla distanza tra i luoghi di lavoro e di provenienza, sono state fornite, agli intervistati che abbiano vissuto o vivano tale situazione, sei possibili strategie di risposta al disagio.

La tavola sinottica seguente riassume quanto appena descritto.

Aree concettuali				
	Area delle motivazioni	Area della Conciliazione (tra affetti, oneri di cura e lavoro)	Area dei Pregiudizi, degli stereotipi e dei processi di discriminazione	Dati strutturali e socio-professionali
Dimensioni analitiche	<i>Pre-decisionale e post-decisionale</i>	<i>Work-family conflict</i>	<i>Adeguatezza di genere; integrazione di genere</i>	/
Variabili	<i>“Dilemma” aspettative/aspirazioni; motivazioni che spinsero ad entrare; impegno, soddisfazione, coinvolgimento e clima organizzativi</i>	<i>Fattori generali e specifici di differenziazione di genere: conciliazione lavoro/famiglia e lavoro/vita privata</i>	<i>Adeguatezza rispetto al compito e al ruolo; Atteggiamenti e comportamenti molesti</i>	/
Item	9., 10., 12., 12. BIS, 18.	11., 11. BIS, 13., 13. BIS	14., 14. BIS, 15., 16., 17.	1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 19., 20., 21., 22., 23.

3.4. Dalle aree concettuali alle variabili

3.4.1. Aspettative e aspirazioni

La socializzazione (veicolata da agenti come famiglia, gruppi di pari, scuola, media) all'identità ed ai ruoli di genere determina divergenze, in una certa misura, di aspirazioni, ma, soprattutto, di aspettative occupazionali (Monaci op. cit.). Dal lato delle aspirazioni, già in età prescolare e scolare (Marini e Brinton 1984), fino a giungere alla preadolescenza ed all'adolescenza, i ragazzi ambiscono tendenzialmente ad occupazioni *male-intensive*, mentre le ragazze a quelle *female-intensive*. In chiave di segregazione verticale, inoltre, esse sembrano aspirare meno dei ragazzi a carriere dirigenziali (Fottler e Bain 1980)³⁰.

³⁰ D'altra parte, andrebbero tenuti nel debito conto il background socio-culturale e familiare di riferimento (ci si riferisce, ad esempio, al livello di istruzione dei genitori, alla condizione occupazionale della madre, ecc.); è ipotizzabile, ad esempio, che donne con aspirazioni verso professioni *male-intensive* (è il caso di una forza di polizia) abbiano esperienze

Quanto alle aspettative, le decisioni possono essere influenzate, anche in questo caso, dalla distribuzione di genere già presente nelle diverse categorie occupazionali, riflettendo, così, la segregazione orizzontale e dando vita «a una sorta di circolo vizioso dagli effetti probabilmente più pervasivi, attraverso il quale proprio le aspettative di lavoro – che includono e quindi rispecchiano i limiti posti dalla segregazione – concorrono a sostenerla, a routinizzarla, a renderla naturale» (Monaci op. cit., p. 59).

Quando le donne si auto-selezionano per lavori a misura di madre, per poter conciliare maternità e lavoro nel lungo periodo, il risultato lampante è l'intensificazione della segregazione di genere nel mercato del lavoro: le donne finiscono per concentrarsi nelle "economie morbide" e gli uomini nei settori con maggior competitività (...). La competitività delle "economie dure" permette di ottenere migliori salari, ma allo stesso tempo comporta maggiore insicurezza e richieste più esigenti ai dipendenti in termini di sacrifici e risultati, creando un ambiente di lavoro che, quasi per definizione, non è particolarmente adatto a una femminilizzazione³¹ (Esping-Andersen 2011, p. 132).

di socializzazione primaria e secondaria specifiche. Kaare Halvor Svalastoga (1965) classifica i fattori di status in tre gruppi: familiari (posizione sociale del padre della famiglia di origine, matrimonio, età, origine sociale del coniuge, figli, ecc.); di mobilità (istruzione, attività lavorativa); di conformità (aspirazioni e desideri). «Esistono fattori che influenzano positivamente la mobilità sociale, ma (...) esistono anche dei fattori in grado di scoraggiare le primitive scelte e che quindi incidono negativamente sul grado di mobilità atteso. (Si tratta di) condizionamenti psico-sociologici, pregiudizi, preclusioni, che sono in grado di incidere sulle scelte effettivamente possibili differenziandole enormemente da quelle desiderate od addirittura concepibili» (Ferrari Occhionero 1983, p. 71).

³¹ Già oltre trent'anni fa erano individuabili «due tendenze principali tra loro divergenti e spesso condotte alle estreme conseguenze così da risultare radicalmente contrastanti. Da un lato, infatti, si è voluto sottolineare il valore positivo del lavoro extradomestico poiché esso viene visto come un potente fattore di emancipazione e la sua stessa scelta è ritenuta indice – e qui emerge il problema della motivazione – di una progressiva liberazione da modelli interiorizzati che privilegiano la figura della casalinga secondo schemi tipici della società tradizionale. D'altro lato, ponendo in evidenza l'ineluttabilità, nella situazione attuale, del lavoro domestico anche per quelle donne che hanno un'occupazione fuori casa, si è visto, nell'esercizio di quest'ultima, l'ennesima forma di sfruttamento verso la donna sottoposta, in tal modo, ad un duplice lavoro (Balbo *et al.* 1978). Da questo punto di vista le motivazioni all'attività extradomestica sono state considerate esse stesse come il prodotto di condizionamenti esterni e, quindi, senza un reale collegamento con il processo di emancipazione femminile. Ciascuna di queste due tesi è stata ed è tuttora sovente fatta valere, sul piano del dibattito ideologico e della lotta socio-politica, come avente una portata esplicativa generale. In realtà, dal punto di vista della ricerca sociale, non vi è una netta alternativa fra queste due posizioni. Esse possono infatti, di volta in volta, essere assunte come ipotesi in

Altre ricerche (Nieva e Gutek, 1981) hanno evidenziato come, al di là della differente percezione di genere delle probabilità di accesso a diverse carriere, gli uomini come le donne si comportino in modo sostanzialmente corrispondente alle effettive opportunità di occupazione.

Uno stadio che può essere considerato successivo alla formazione di aspirazioni e aspettative chiama in causa le determinanti “personali” della segregazione, rispetto alle quali, secondo le classiche analisi motivazionali di Herzberg e altri (1957), è stata rilevata una tendenza degli uomini ad attribuire maggiore importanza ai caratteri intrinseci (contenuto, responsabilità, capacità di soddisfare bisogni superiori) ed estrinseci del lavoro (retribuzione, condizioni fisiche di lavoro, opportunità di promozione). D'altra parte, sempre riflettendo sul *linkage* tra potere (maschile) e segregazione (e autosegregazione femminile), è stato da altri riscontrato (Marri e Mallen 2011) come mentre gli uomini sembrano interpretare i ruoli di potere in termini di ambizione personale e, solo secondariamente, in termini progettuali, le donne che occupano ruoli apicali, tendenzialmente associano a tale condizione il concetto della responsabilità: il loro grande investimento, in termini di energie motivazionali, rispetto al desiderio di occupare posizioni di potere, ha alla base argomentazioni quali possibilità di contribuire

base alle quali dare ragione dei risultati emergenti da indagini condotte su specifiche categorie di lavoratrici. Inoltre, sul piano dell'indagine empirica, deve essere tenuta presente, per giungere a risultati scientificamente validi, la distinzione, spesso trascurata a livello di discussione genericamente culturale, tra le effettive motivazioni che, in concreto, hanno condizionato determinate scelte occupazionali e il significato che, successivamente, tali motivazioni assumono quando vengono fatte oggetto di riflessione riguardo al problema dell'emancipazione e della promozione sociale della donna. In altre parole, l'opzione per il lavoro extradomestico in generale e per talune specifiche attività in particolare può contribuire, indubbiamente, a un cambiamento della condizione femminile (...), ma non è affatto scontato che queste siano le ragioni in base alle quali sono state scelte certe occupazioni, verso cui, al contrario, le donne possono essere state indirizzate da motivi radicalmente diversi quali, ad esempio, la propria situazione economica, l'impossibilità di trovare un altro lavoro, eccetera» (Ferrari Occhionero op. cit., pp. 92-3).

al miglioramento sociale e a cambiare le cose, desiderio di sviluppare programmi, senso di indignazione rispetto allo *status quo*, idea che quella posizione consenta di scambiare punti di vista utili al cambiamento³². Stando ai risultati emersi nell'ambito di questo filone di indagini, accade spesso che le donne si rendano "invisibili" e che lo facciano non solo a causa di una legittima indisponibilità a farsi carico delle responsabilità dei ruoli di vertice (in quanto, per esempio, non condividono le regole del gioco vigenti all'interno dell'organizzazione), ma che motivino una tale scelta in termini di rinuncia, con dei generici "Potrei ma non posso!" che denotano un'inquietante prossimità rispetto a stereotipi di genere ancora oggi persistenti e le cui ragioni meriterebbero senz'altro degli approfondimenti.

Una delle conseguenze della segregazione è l'isolamento sociale delle donne come gruppo, cui contribuisce anche la loro collocazione in ruoli marginali di scarsa visibilità. Tali ruoli costituiscono, però, anche una sorta di rifugio, situandosi in aree organizzative meno centrali, dove minore è la pressione sociale

³² Per decenni le ricerche organizzative sono state condotte attraverso due prospettive: quella strutturalista e quella individualista. Circa la questione delle minoranze nelle organizzazioni, a prevalere per lungo tempo è stato il primo dei due approcci, tra i maggiori esponenti va annoverata la sociologa delle organizzazioni Rosabeth Moss Kanter (di cui si dirà in seguito), secondo la quale sono i ruoli, le dinamiche organizzative, le strutture di potere a contare. Le principali ispiratrici dell'approccio individualista sono Nancy Chodorow (1978) e Carol Gilligan (1982): i soggetti e quello che portano con sé, la loro natura biologica, la loro storia, sono centrali; vi è una differenza di genere alla base del diverso tipo di presenza di donne e uomini nelle organizzazioni e si tratta di una differenza (non più attribuita alla biologia, come nelle vecchie teorie differenzialiste) riconducibile «alle primissime fasi della socializzazione, al diverso rapporto di bambine e bambini con la madre, per cui la personalità morale di ragazze e ragazzi si forma in modo diverso. Il bambino definisce la propria personalità attraverso la separazione dalla madre, mentre la bambina si definisce attraverso l'identificazione con la madre; l'identità di genere maschile è minacciata dall'intimità, quella femminile è minacciata dalla separazione. Così, li uomini crescono contro la dipendenza e per l'autonomia, le donne per la soddisfazione dei bisogni altrui reprimendo i propri; gli uomini con un'etica dei diritti, le donne con un'etica delle responsabilità. Questa diversità dei soggetti è trasferita all'interno delle organizzazioni e diviene la chiave di spiegazione dei diversi comportamenti dei soggetti femminili e maschili: gli uomini orientati all'affermazione e alla competizione, le donne orientate al compromesso e alla cooperazione. Quindi, un orientamento teorico caratterizzato dall'attenzione per le categorie psicoanalitiche e per le prime fasi del processo di socializzazione viene ad influenzare l'analisi sociologica del lavoro e delle organizzazioni» (Battistelli 1997, p. 164).

all'adattamento alla struttura maschile. L'autosegregazione, tra l'altro, preserva le donne dalla pressione a conformarsi a modelli in cui difficilmente si riconoscono. Così facendo, contribuiscono a dare vita ad un circolo vizioso per cui più forte è l'autodifesa, minore è la possibilità di modificare la struttura e la percezione altrui del proprio ruolo nell'organizzazione. L'autosegregazione rinforza la rappresentazione delle donne come appartenenti al genere opposto (Farina op. cit., p. 127).

Il rischio di invisibilità delle donne nelle organizzazioni di lavoro può addirittura aumentare nel settore pubblico. Più in particolare, «le donne tendono a scegliere di lavorare nel pubblico, anche a costo di un sacrificio in termini di stipendio, perché ciò minimizza l'incertezza e massimizza la possibilità di riconciliare lavoro e maternità» (Ivi, p. 113)³³. È senz'altro diffusa, dunque, un'immagine del settore pubblico quale sorta di “approdo sicuro”, “a misura di donna”, che, paradossalmente, consente da una parte il superamento del principio familista, ma anche, allo stesso tempo, la sua persistenza in altra forma: il superamento si concretizza nella rottura, in una certa misura, del *trade-off* tra produzione e riproduzione, la persistenza si manifesta in una forma di segregazione di genere che, dunque, parrebbe legata, tra le altre cose, ad una componente volitiva. Una segregazione, al tempo, orizzontale (il “pubblico” come rispondente alle esigenze femminili) e verticale (la progressione di carriera come pericolosamente foriera di un ritorno al *trade-off* tra famiglia e lavoro).

In conclusione, «per quanto non pochi studi concordino sul fatto che le donne ricerchino nel lavoro le medesime soddisfazioni degli uomini, di fat-

³³ Andrebbe poi riconsiderato tutto il processo di femminilizzazione del terziario e, ancora più specificamente, della pubblica amministrazione. Si tratta di un processo legato non solo a decisioni “femminili”, ma anche a precedenti scelte maschili (di cui sovente le prime sono costrette a tenere conto), nonché all'inadeguatezza di strutture occupazionali maschilisticamente connotate. Anche Francesca Sartori ha riscontrato quella sorta di autoselezione per lavori a misura di donna (moglie e madre), assumendo, come caso emblematico, il settore scolastico: «un dato strutturale della scuola italiana (...) è la presenza decisamente preponderante di donne nel corpo docente (...). Nel nostro Paese, in misura più rilevante rispetto ad altri contesti europei, si evidenzia un'elevata femminilizzazione della scuola (...). La dirigenza scolastica delle scuole statali italiane continua ad essere invece in prevalenza maschile (più di tre uomini ogni cinque dirigenti al 2005)» (Sartori 2009, pp. 47-8).

to esse sono spesso (messe) nelle condizioni di valutare e operare scelte (sia in prospettiva orizzontale che verticale) di profilo più basso rispetto agli uomini» (Monaci op. cit., p. 61).

Il quesito n. 9 trova la sua ragione d'essere proprio alla luce delle considerazioni appena svolte. La formulazione in termini *aut aut* può apparire un'eccessiva semplificazione della questione; pertanto, si è ritenuto opportuno procedere – con ulteriori domande di cui si dirà a breve – ad un approfondimento della connessione tra aspettative, aspirazioni, motivazioni e decisione.

Si riporta il testo della domanda.

9. Riflettendo su ciò che, in generale, ci spinge ad una determinata occupazione, scelga tra le seguenti la frase che più si avvicina alla sua opinione (la invitiamo a fornire una sola risposta)

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: “La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze”, “La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni”, “Non so/non rispondo”.

3.4.2. Le motivazioni all'ingresso

Per declinare l'area motivazionale in termini operativi si è fatto riferimento, tra l'altro, ad un lavoro di Bergami (2002) nel quale l'autore non solo offre un'ampia rassegna dei fattori che entrano in gioco quando si assuma la decisione di entrare a far parte di un'organizzazione “in uniforme” (atteggiamento verso l'appartenenza all'organizzazione, identità ed immagine esterna percepite della stessa, identificazione cognitiva, *commitment*, emozioni, *work* e *job involvement*, autostima, partecipazione organizzativa, autoefficacia, credenze estetico-ludiche, valutazione del clima organizzati-

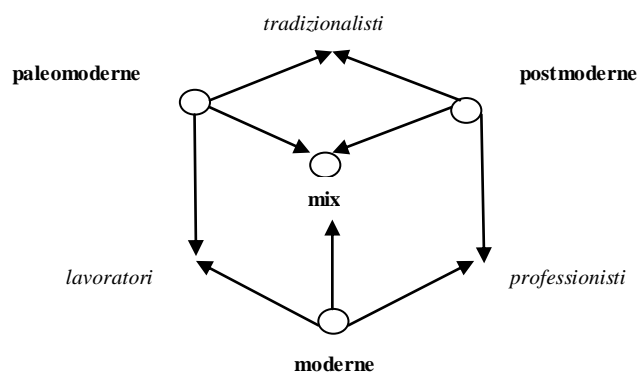
vo, congruenza rispetto al lavoro ideale, intenzione di restare), ma ripropone anche un'articolazione della "motivazione a partecipare" – sulla scia di Moskos e Wood (1988) e di Battistelli (1996) – in tre ampie categorie: valoriali (ideali), esperienziali (legate al contenuto delle attività e al significato che queste assumono) e strumentali (utilitaristiche)³⁴. Il modello Istituzione/Occupazione di Charles Moskos, postula una dicotomia tra «due poli opposti, e in tensione (...). Il polo istituzionale si caratterizza per la propria autoreferenzialità e separazione dalla società civile; il polo occupazionale converge invece con la società e si fonda sul mercato» (Battistelli op. cit., p. 286). Lo studioso

ha sottolineato come il processo di mutamento storico-sociale (abbia) mutato anche il tipo di adesione (...), da un assetto prevalentemente istituzionale, in cui l'adesione (...) è fondata sui valori tradizionali di patria, spirito di sacrificio, ecc., ad un assetto occupazionale in cui l'adesione è determinata principalmente dalla ricerca di un posto di lavoro e quindi dalle regole del mercato. Fabrizio Battistelli partendo dal modello di Moskos, sposta il focus dell'analisi dal livello del cambiamento organizzativo a quello del mutamento degli orientamenti di valore che sono alla base del tipo di adesione. (Superando) il modello bipolare giunge a formulare una nuova tipologia che permette di evidenziare una terza dimensione, quella in cui si collocano i bisogni individuali dell'Io, legati cioè al bisogno di autorealizzazione che, secondo quanto messo in evidenza da Inglehart, emergono

³⁴ Con riferimento alla componente motivazionale strumentale, Bergami sottolinea come le influenze negative di quest'ultima (bisogno di un lavoro qualsiasi, pressanti difficoltà finanziarie, ecc.) seguano «vie più tortuose, riconducibili forse alle motivazioni igieniche secondo la tipologia di Herzberg (1966). (...) Il soddisfacimento di questi bisogni (...) poteva forse appagare gli individui cresciuti in periodi di crisi economica più violenta o comunque in contesti storici in cui i livelli di aspirazione venivano rigidamente determinati dall'appartenenza ad una classe sociale. Oggi le difficoltà economiche e sociali sono sempre presenti, particolarmente drammatiche in (alcune) zone del Paese, per cui non sorprende che questi gruppi siano spinti da motivazioni strumentali. Al contempo però i modelli di comportamento e di vita più diffusi e idealizzati tendono ad enfatizzare le motivazioni all'autorealizzazione, alla crescita personale, all'affermazione di sé, sia in campo personale, sia in ambito professionale. I soggetti spinti (...) da necessità basiche hanno ben presenti le motivazioni di livello più elevato, semplicemente non riescono a coglierle (all'interno dell'organizzazione). L'appagamento dei bisogni strumentali non sarà in grado di espandere il loro effetto benefico su motivazioni che l'individuo non può non nutrire ma che non è riuscito ad intravedere (nell'organizzazione). È importante venire incontro alle (...) componenti valoriali (...) ed esperienziali» (Bergami 2002, pp. 234-5).

prepotentemente nell'era postmoderna caratterizzando una nuova generazione. La tipologia si articola in tre dimensioni: la prima è quella della *Paleomodernità* (servire il Paese, promuovere l'immagine dell'Italia, entrare a far parte di una comunità), in cui prevalgono i valori della tradizione; la seconda dimensione è quella della *Modernità* in cui prevalgono le motivazioni individualiste, strumentali e utilitaristiche (motivazioni di natura economica e occupazionale, miglioramento della propria condizione economica e sociale, benefici del "posto fisso"); infine, troviamo quella della *Postmodernità*, dove prevalente è sempre l'orientamento individualista ma connesso a bisogni dell'Io, autorealizzativi. Le tre dimensioni non sono da leggersi in senso diacronico bensì, (...) possono coesistere e sovrapporsi (Ivi, pp. 251-2).

Mentre Moskos e Wood hanno articolato le motivazioni nelle aree istituzionale, post-materialistica e occupazionale, Battistelli ha proposto una distinzione tra motivazioni pre-moderne, moderne e post-moderne. Di seguito le combinazioni delle tre categorie tipologiche.



Fonte: Battistelli 1996, p. 255.

I *Tradizionalisti* cercano la realizzazione personale nel contenuto tradizionale (attribuendo pari importanza a tradizione e opportunità lavorativa); i *Professionisti* sono mossi da ragioni occupazionali e allo stesso tempo auto-realizzative; nei *Lavoratori* spicca il desiderio di lavorare in un ambiente tradizionale.

Si è poc'anzi accennato agli studi di Ronald Inglehart, autore che ha ulteriormente arricchito il dibattito. Egli considera i valori sociali come il mi-

glio indicatore delle caratteristiche culturali e sub-culturali: ciò a cui si dà importanza nella vita costituisce il principale *frame* entro cui le persone decidono e, quindi, agiscono. Risulta, dunque, importante indagare la *weltanschauung* dell'attore organizzativo-burocratico e, per farlo, ci si può avvalere del criterio ingelhartiano di classificazione degli orientamenti in “materialisti” – più centrati sulla sicurezza e la stabilità personali e sociali ai livelli culturale ed economico e legati ad un'immagine più tradizionale della modernità – e “post-materialisti” – maggiormente rivolti all'autorealizzazione personale.

Il primo complesso di valori comporta il rispetto dell'autorità e la disponibilità delle persone a rinunciare ad un poco della propria libertà personale in cambio del progresso materiale guidato e promesso dai grandi apparati burocratici tipici della modernità. Il secondo enfatizza la ricerca della felicità personale e la richiesta di una maggiore partecipazione alle decisioni che la collettività prende ad ogni livello: al principio di autorità si sostituisce quello di autorevolezza, all'accettazione “dogmatica” l'esercizio costante della critica e della discussione, tipici di una società più esigente verso le classi dirigenti. Dagli studi di Inglehart risulta che le generazioni socializzate in periodi di penuria economica e marcata insicurezza sociale, tendono, da adulte, ad enfatizzare i valori materialisti, mentre il post-materialismo è associato a fasi di sviluppo economico e benessere: per questo motivo, le generazioni più giovani, all'interno delle società occidentali, tendono ad essere più post-materialiste di quelle anziane, diffondendo orientamenti sociali che finiscono poi per essere assorbiti anche dal resto del corpo sociale – fermo restando il parziale arresto del processo in momenti di perdurante stagnazione o recessione economica (Antonelli *et al.* 2013, p. 16)³⁵.

³⁵ Il dato riscontrato da Inglehart con riferimento ai Paesi occidentali – nell'ambito della monumentale *World Values Survey* –, ovvero la diffusione di valori post-materialisti ed ibridi, è rilevante ai fini delle osservazioni svolte da Antonelli: ordinamento militare, autoritarismo, mantenimento dell'ordine pubblico e controllo dei conflitti sociali costituiscono i tratti salienti associati alla Polizia di Stato per buona parte del secondo dopoguerra. Dopo la riforma di quest'ultima, a partire dagli anni Ottanta, sicurezza civile, *human security* e diritti umani sono i principi divenuti prioritari rispetto alla “Ragion di Stato”. «Ciò che andava verificato era la presenza o meno di una significativa componente valoriale post-materialista (...), indicatore chiaro di una visione del mondo non più centrata sul primato dell'autorità delle istituzioni gerarchiche, ma su una visione più complessa e democratica della società. Un'ulteriore questione aperta rimaneva quella di indagare le caratteristiche ideologico-culturali che i complessi valoriali (dei poliziotti) avrebbero rivelato. (...) Una Polizia di Stato più aperta, meno autoritaria e, dunque, anche meno certa del suo primato istituzionale, dovrebbe essere una polizia più “rappresentativa” della società italiana. Dunque, tenuti nel de-

Infine, è anche ipotizzabile (e questo conduce alla domanda 10., di cui si dirà a breve)

che ci sia un effetto della socializzazione alla vita dell'organizzazione (...), secondo cui, probabilmente, l'esperienza vissuta lascia meno spazio agli aspetti ideali, non necessariamente perché l'esperienza risulta deludente, ma perché impone il confronto tra aspettative e realtà. (È inoltre possibile) che le differenze siano in parte attribuibili al genere e agli orientamenti di valori di uomini e donne. (Si tratta del fenomeno del) *gender gap*, che consiste in una sistematica distanza negli atteggiamenti che uomini e donne manifestano (...), in parte, spiegata anche con una diversa visione del mondo attribuibile a fattori di genere (Battistelli op. cit., p. 254).

L'evidente complessità del fenomeno in questione ha indotto alla formulazione della domanda n. 18. Si tratta non solo di un quesito “di controllo” dell'*item* n. 9, ma, soprattutto, di una più opportuna articolazione della dimensione in esso implicata. Non si sono sottovalutati i limiti che ogni domanda “retrospettiva” reca con sé³⁶, ma si è voluto comunque tentare di ottenere una (ri-)lettura delle motivazioni alla base della “decisione di partecipare”.

Si riporta il testo della domanda.

18. In conclusione, la invitiamo a riflettere sulle motivazioni che la spinsero ad entrare nella Forestale e ad esprimere il grado di disaccordo/accordo rispetto alle seguenti affermazioni, posizionandosi su una scala che va da “1” (totalmente in disaccordo) a “5” (totalmente d'accordo)

bito conto gli effetti derivanti dal processo di selezione e auto-selezione degli appartenenti alle forze di polizia e quelli relativi alla particolare cultura organizzativa, gli orientamenti valoriali di una polizia post-militare e post-autoritaria dovrebbero essere tendenzialmente vicini a quelli del resto della popolazione italiana» (Antonelli *et al.* 2013, p. 17).

³⁶ Il riferimento è alla “qualità” ed alla “fedeltà” del dato, cioè alla sua adeguatezza rispetto alle esigenze conoscitive e informative ed alla corrispondenza all'effettivo stato riferito dal soggetto, caratteristiche massimamente significative dell'informazione statistica che possono diminuire in misura direttamente proporzionale alla lontananza nel tempo dello stato – emotivo, affettivo, comportamentale, cognitivo – riferito. Inoltre, gli individui interpretano il proprio comportamento passato in un modo condizionato dalla sequenza di eventi che si sono succeduti ed è variabile la quantità di informazioni che si possono ricordare in una sola occasione.

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: “Puntavo ad un lavoro che mi permettesse di programmare il futuro personale e familiare”, “Puntavo ad entrare in un corpo prestigioso e portatore di valori importanti”, “Puntavo ad entrare in un’organizzazione che mettesse a frutto le mie capacità e/o competenze specifiche”, “Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità”, “Puntavo ad un lavoro che mi garantisse sicurezza e stabilità”, “Puntavo ad entrare in un’organizzazione che mi garantisse una crescita professionale e della personalità”.

3.4.3. Impegno, soddisfazione, coinvolgimento e clima organizzativi

Proprio tenendo conto dell’effetto della socializzazione alla vita dell’organizzazione di cui si diceva, ai fini del questionario si è scelto di approfondire l’*organizational commitment* – ovvero l’“impegno relazionale” verso l’organizzazione –, la *job satisfaction*³⁷, il coinvolgimento ed il

³⁷ Termine che designa il grado di soddisfazione ricavato sia dallo svolgimento del lavoro, sia dalla posizione relativa occupata nell’ambito dell’organizzazione, risultando determinante, tra l’altro, in termini di incentivazione alla progressione di carriera o, per contro, di desiderio di cambiare lavoro. «Elton Mayo, studiando l’influenza delle condizioni ambientali sulla fatica e sul rendimento, (...) si imbatté in fattori imprevisi i cui effetti sconvolgevano le previsioni. Di natura squisitamente umana o sociale essi sono stati definiti in seguito molto spesso con il termine “morale”. In esso venivano a confluire l’adattamento del lavoratore all’organizzazione, le sue motivazioni ed infine la sua soddisfazione. La sovrapposizione di elementi, pur essendo parzialmente giustificabile per gli stretti legami di interdipendenza che presentano, non è certo auspicabile per lo scarso valore conoscitivo che ne deriva. La letteratura successiva ha via via indicato elementi diversi come componenti essenziali del “morale” del lavoratore: 1) Il lavoro in sé stesso; 2) La fierezza di appartenere a un gruppo, 3) L’inserimento in una determinata impresa; 4) Il salario e lo statuto del posto di lavoro. (Testimoniano la complessità di tale livello di analisi gli) studi più specialisticamente incentrati sulla *J.S.* (, i quali) concordano nel considerarla come una reazione individuale al lavoro, derivante e dipendente da una valutazione combinata di *molteplici suoi aspetti*. (Ammassari ne evidenzia il carattere di non globalità, rilevandone,) al contrario, la dipendenza da un *insieme di atteggiamenti*. A tal fine parla di “Worker satisfaction” proprio per collegarla significativamente all’individuo nelle sue *molteplici valenze* psicologiche e sociali, eviden-

clima lavorativi. Con riferimento alla soddisfazione, si può affermare di avere a che fare con la risultante di un insieme talmente ampio e complesso di fattori da costituire un compendio di diversi livelli di analisi e variabili. Si dovrebbero, infatti, considerare le motivazioni di fondo, il tipo di attività, le caratteristiche socio-personali, l'atteggiamento rispetto, in generale, al *valore lavoro*, l'ambiente di lavoro e l'atmosfera morale del gruppo interno, le caratteristiche peculiari dell'organizzazione, il sistema di valori collettivi (che gerarchizza le attività in funzione del prestigio ad esse attribuito), le aspettative – che, a loro volta, risentono, in termini di diretta proporzionalità, anche della congiuntura economica e sociale –, la posizione nella gerarchia e la gratificazione derivata dal trattamento economico e dal lavoro – sia in sé e per sé e sia, specificamente, nella P.A. –, la percezione di congruenza di status reale, cioè raggiunto, rispetto a quello atteso (in funzione del titolo di studio e del bagaglio di competenze tecnico-professionali), la percezione di discriminazioni (come singolo, come appartenente ad un gruppo specifico e “di genere”), le tendenze centrifughe.

È opportuno ribadire, inoltre, lo specifico

spessore problematico che presenta per ragioni storico-culturali la dimensione lavorativa delle donne. Infatti la tensione verso le posizioni più alte nella scala gerarchica, diffusa in tutti i sistemi verticistici, se coniugata al femminile può risultare accresciuta o diminuita a seconda delle caratteristiche strutturali e psicologiche del soggetto; (variabili come) età, stato civile, numero dei figli, (provenienza da aree culturali caratterizzate dalla prevalenza di stereotipi tradizionali,) possono influire sensibilmente, appiattendola, sulla motivazione individuale alla carriera (...). La spinta all'autoaffermazione potrebbe risultare invece potenziata nelle lavoratrici che intendessero l'occupazione extradomestica come mezzo di emancipazione da ruoli tradizionali percepiti come soffocanti³⁸ (Ferrari Occhionero 1983, p. 110).

zianzone in tal modo la riduzione a mero indicatore degli aspetti psico-sociologici aziendali del “morale” dei lavoratori» (Ferrari Occhionero op. cit., pp. 103-4).

³⁸ Inoltre, in quella stessa indagine sulla condizione femminile nell'amministrazione centrale dello Stato, viene rilevato quanto segue: «si può osservare che a mano a mano che si scende negli strati è maggiore il divario tra titolo di studio e livello di carriera. (Cioè,) la tendenza è quella della sotto-utilizzazione del titolo di studio. La partecipazione ad un con-

Con il gruppo di item 10. si è tentato un approccio analitico a dimensioni fittamente interconnesse: coi primi due item si è inteso far emergere le componenti, rispettivamente, affettiva e strumentale del *commitment*³⁹ (“Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte” e “La stabilità che il mio lavoro mi garantisce e/o la mancanza di alternative rendono impensabile cambiarlo”), il terzo (“A volte sento che il lavoro è privo di significato”) ed il quarto (“Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni”) pertengono alla *job satisfaction* e gli ultimi due al livello del *work involvement* (“Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi” e “La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro”).

Un aspetto strettamente connesso alle variabili appena discusse è, come si è detto, quello del clima organizzativo. La dimensione è stata anzitutto scomposta in “rapporto con i superiori” (cfr. *item 12.*) e “rapporto con i colleghi/e” (cfr. *item 12BIS.*). Sono state individuate, rispettivamente, nove e sette variabili-indicatori. Comuni a entrambi i livelli sono “solidarietà”,

corso di livello più basso, rispetto al titolo di studio di cui si è in possesso, offre maggiori *chances*, ed una volta ottenuto il “posto” si tenterà il passaggio di carriera con il concorso interno riservato. Questo necessariamente crea sensibili disfunzioni e, soprattutto, sentimenti di insoddisfazione. Infatti coloro che hanno un titolo di studio di scuola media inferiore nelle prove d’esame si trovano sovente a dover concorrere con chi ha almeno cinque anni in più di scolarizzazione. D’altro canto coloro (...) che possiedono un titolo di studio superiore a quello per esso richiesto si trovano a svolgere un lavoro che richiede capacità inferiori a quelle che essi potrebbero offrire» (Ivi, pp. 83-4). Dunque, volendo sintetizzare una situazione che ha senz’altro dei riscontri ancora oggi, si può affermare che, con riferimento al livello d’istruzione, la mobilità può risultare talvolta discendente, in quanto si può essere indotti ad una “scelta” al di sotto del proprio livello.

³⁹ «Allen e Meyer (1990), che si sono focalizzati sulle componenti del *commitment*, oltre alla (componente) affettiva, (...) hanno incluso nel loro contributo anche una dimensione calcolativa e una dimensione normativa (...). La nuova scala proposta (...) si è dimostrata più efficace di quelle utilizzate precedentemente, sia perché considera tutte le dimensioni del *commitment* (strumentale, normativa, affettiva), sia perché le misure di queste dimensioni offrono una rappresentazione più aderente alla concettualizzazione teorica di queste variabili» (Bergami op. cit., p. 64).

“conflitto”/“tensione”, “formalità/informalità del rapporto”, “condivisione delle decisioni”. Specifiche del rapporto gerarchico sono “subordinazione”, “dialogo”, “rigidità nell’esecuzione dei compiti”, “autonomia nell’attuazione delle decisioni”. Invece, “competitività” e “comprensione” afferiscono alla componente orizzontale del clima organizzativo.

Considerazioni legate all’inserimento dei risultati nella matrice dei dati hanno suggerito di invitare gli intervistati a selezionare al massimo due delle opzioni fornite; inoltre, per non ingenerare ambiguità nell’interpretazione della domanda, agli stessi è stato richiesto di fare riferimento alla situazione attuale⁴⁰.

Si riportano i testi delle domande.

10. Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, esprima il grado di disaccordo/accordo rispetto alle seguenti affermazioni, posizionandosi su una scala che va da “1” (totalmente in disaccordo) a “5” (totalmente d’accordo)

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: “Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte”, “La stabilità che il mio lavoro mi garantisce e/o la mancanza di alternative rendono impensabile cambiarlo”, “A volte sento che il lavoro è privo di significato”, “Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni”, “Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi”, “La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro”.

⁴⁰ Le risposte ottenute in questo ambito non sono state prese in considerazione per l’analisi dei dati, in quanto giudicate di scarsa qualità. Tale circostanza è imputabile solo in parte all’atteggiamento compiacente degli intervistati, essendo riconducibile per lo più alla modalità di formulazione scelta: due lunghe, pressoché identiche ed evidentemente tedianti sequenze di opzioni hanno indotto gli intervistati ad scegliere quasi meccanicamente le prime di ogni sequenza.

12. Quali tra i seguenti concetti sintetizzano meglio il rapporto attuale con i suoi superiori (sia uomini che donne)? (la invitiamo a scegliere al massimo due concetti)

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: “Solidarietà”, “Conflitto”, “Subordinazione”, “Rapporti informali”, “Dialogo”, “Decisioni condivise”, “Rapporti formali”, “Esecuzione rigida dei compiti”, “Autonomia nell’attuazione delle decisioni”, “Nessuno di questi”, “Non so/non rispondo”.

12 BIS. Quali tra i seguenti concetti sintetizzano meglio il rapporto attuale con i suoi colleghi (sia uomini che donne)? (la invitiamo a scegliere al massimo due concetti)

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: “Solidarietà”, “Competitività”, “Decisioni condivise”, “Rapporti formali”, “Comprensione”, “Tensione”, “Rapporti informali”, “Nessuno di questi”, “Non so/non rispondo”.

3.4.4. *Il tema della conciliazione*

Il crescente interesse rispetto al tema della conciliazione è spiegabile facendo riferimento, tra l'altro, ai cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro, nel quale aumentano madri, genitori *single* e coppie *dual-career* (Thomas e Ganster 1995) e costituito da «donne e uomini, con responsabilità di cura, non più solo dei figli, ma di persone anziane o disabili» (Ghislieri e Piccardo 2003, p. 57).

La natura conflittuale propria del “sistema famiglia-lavoro” e la netta separazione tra sfera produttiva e riproduttiva, sono alla base nozione di “doppia presenza” (Balbo *et al.* 1978), che nasce nell'ambito della sociologia della famiglia in opposizione ai concetti di “doppio lavoro” o “doppio ruolo”, giudicati eccessivamente riduttivi rispetto alla complessità del rapporto che le donne intrattengono con le due sfere (rapporto che non è di mera differenziazione e incompatibilità): esse abitano “simultaneamente universi simbolici distinti”, ma non mutuamente esclusivi (Groppi 1996; Zanuso 1988). La simultaneità, nelle società tardo-capitalistiche, di lavoro familiare e lavoro per il mercato è peculiare di gran parte delle donne adulte. Thompson (1999) parla di *work-life culture*, intendendo l'insieme delle assunzioni, delle credenze e dei valori condivisi dall'organizzazione a sostegno dell'integrazione fra le due sfere (supporto manageriale, assenza di ripercussioni negative sulla carriera, dimensione temporale, ecc.). Dove una tale cultura organizzativa non trova spazio,

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 (Gherardi e Poggio *op. cit.*, p. 11).

Le politiche di conciliazione

devono fare un salto qualitativo, non essere relegate, cioè, a un “a parte” un po’ vergognoso – come si è fatto finora – ma essere strettamente intrecciate alle politiche di valorizzazione delle differenze e quindi delle competenze e degli apporti differenziati di uomini e donne nell’organizzazione (Piazza op. cit, p. 57).

Lewis e Cooper (1995) individuano cinque fattori di *stress* e conflittualità di ruolo: un lavoro che richiede tempo e disponibilità notevoli; la tensione tra modelli vecchi e nuovi (soprattutto in tema di flessibilità); una crescente aspirazione all’affermazione professionale generata dall’elevato valore attribuito al ruolo pubblico rispetto a quello privato; l’insicurezza del posto di lavoro; oneri di cura sempre più gravosi a causa dei tagli alla spesa pubblica.

In questo ambito la ricerca psicologica ha fornito interessanti spunti, non solo distinguendo le “dual-career family” – che vedono sia l’uomo sia la donna assorbiti dalle rispettive carriere – dalle coppie “dual-worker” – impegnate in lavori finalizzati principalmente al sostentamento economico (Rapaport e Rapaport 1969; Piotrkowsky e Repetti 1984) – ed entrambe dalle “two-worker/one-career family” – composte da un partner con obiettivi di carriera ed un altro che ricopre il ruolo di fonte aggiuntiva di sostentamento (Gilmore e Fannin 1982) –, ma anche individuando sei modelli di relazione tra lavoro professionale retribuito e lavoro familiare gratuito (Zedeck e Mosier 1990, O’Driscoll 1996; Guest 2001; Ghislieri e Piccardo op. cit.):

a) La “segmentation theory” (Payton-Miyazaki e Brayfield 1976; Piotrkowsky 1978; Evans e Bartolome 1984, Ghislieri e Piccardo op. cit.), che ipotizza dei contesti totalmente distinti nei quali la persona divide ordinatamente la propria vita; due ambiti separati, senza alcuna influenza l’uno sull’altro, che esisterebbero, di fatto, fianco a fianco, ordinatamente com-

partimentati: la famiglia – regno degli affetti, dell'intimità e delle relazioni significative – e il lavoro – luogo della competitività, dell'impersonalità e della logica strumentale;

b) La “spillover theory” (Champoux 1978; Staines 1980), che ipotizza una causalità lineare del tipo “se sei felice al lavoro lo sei anche a casa” (o viceversa): le due sfere, pur essendo divise da un confine fisico e temporale, si influenzano vicendevolmente, sia in termini positivi che negativi;

c) La “compensation theory” (Champoux op. cit.; Staines op. cit.; Evans e Bartolome op. cit.), secondo la quale gli individui fanno investimenti di intensità opposta nei due ambiti, ricercando in uno la compensazione per il mancato o limitato appagamento nell'altro;

d) La “instrumental theory” (Payton-Miyazaki e Brayfield op. cit.; Evans e Bartolome op. cit.), secondo la quale un contesto è un mezzo attraverso il quale raggiungere risultati nell'altro (ad esempio, il lavoro permetterebbe di ottenere strumenti tesi a promuovere una buona qualità della vita, compresa la vita familiare);

e) La “conflict theory” (Payton-Miyazaki e Brayfield op. cit.; Evans e Bartolome op. cit.; Greenhouse e Beutell 1985), che subordina la soddisfazione in un contesto a sacrifici nell'altro: le due sfere sarebbero, cioè, incompatibili, contraddistinte da logiche e richieste differenti.

f) La “work-life border” (Cafalà 2001), che postula due sfere, sì, separate, ma né indipendenti e né incompatibili: esse si influenzano reciprocamente, il loro confine viene costantemente oltrepassato e vanno ricercate le modalità attraverso le quali gli individui, di volta in volta, cercano concretamente di organizzarsi negoziando tempi e spazi al fine di pervenire a un equilibrio (cioè ad un buon livello di soddisfazione e funzionamento in entrambe, con

una minima dose di conflitto) in funzione delle esigenze del momento (Biancheri 2009).

È evidente, dunque, quante siano le variabili che il tema della conciliazione può chiamare in causa: questione dell'inquadramento, significato del lavoro, tipologia contrattuale, aspettative di ruolo e di carriera, condizione occupazionale, struttura del lavoro e partecipazione sociale, tensione/soddisfazione/benessere familiare-coniugale, struttura familiare e condivisione/contrattazione dei ruoli, tempo richiesto dai carichi familiari e dai compiti di cura, problemi dei figli, ecc.

Il tema, inoltre, è al crocevia tra le psicologie della personalità e delle differenze individuali – stili di *coping* (Behson 2002), affettività negativa (Carlson 1999; Stoeva, Chiu e Greenhaus 2002), ansia e *stress* (Latack 1986), conflitto di ruolo (Greenhaus e Beutell op. cit.), senso di controllo (Thomas e Ganster op. cit.) – e le psicologie di comunità, del lavoro e delle organizzazioni – contratto psicologico (Lewis e Smithson 2001), soddisfazione, motivazione, *commitment*, clima, leadership, benessere sul lavoro, *work-family culture* (Thompson op. cit.), *family supportive organization* (Allen 2001).

Anche i risultati sono articolabili in alcuni gruppi principali:

- *Stress, strain*, senso di controllo/autonomia e *work-family conflict* (Greenhaus e Beutell op. cit.; Latack op. cit.; Thomas e Ganster op. cit.; Netemeyer *et alii* 1996; Behson op. cit.);
- Relazione tra conflitto e alcune dimensioni organizzative (*commitment, burnout*, tensione, ambiguità, insoddisfazioni di ruolo, lavorativa e di vita, intenzione di restare o lasciare, livello della prestazione, sintomi fisici, depressione);

- Differenze di genere, con particolare riferimento alla condizione di maternità (Hochschild 1997), alle asimmetrie di *spillover* (Pleck 1977) e dei carichi di *stress* (Alpert e Culbertson 1987), alle difficoltà degli uomini di adattarsi a mogli con molteplici ruoli (Weiss 1987).

In Italia, più che negli altri paesi europei, la minore partecipazione lavorativa delle donne nelle fasi centrali della vita è da ricondurre essenzialmente agli impegni familiari, che costituiscono ancora un ostacolo all'inserimento e/o alla permanenza nel mercato del lavoro. Non vi è dubbio, infatti, che la distribuzione asimmetrica dei carichi di lavoro domestico, l'offerta ancora insufficiente di servizi per l'infanzia e un sistema di *welfare* che non sostiene adeguatamente le famiglie, rendono assai difficile la conciliazione tra lavoro per il mercato e impegni familiari. nel nostro Paese, le responsabilità di cura costituiscono ancora un importante ostacolo alla "partecipazione" femminile e se i figli conservano il proprio effetto protettivo sull'occupazione maschile, le donne con un figlio sembrano essere penalizzate, tanto più in assenza di un efficace supporto da parte dei sistemi di *welfare* locale.

Se focalizziamo l'attenzione sulla fascia centrale di età – momento cruciale per le scelte di fecondità e la conseguente gestione dei carichi familiari, da un lato, e per lo sviluppo dei percorsi di carriera dall'altro – la correlazione fra partecipazione al lavoro e condizione familiare evidenzia comportamenti assolutamente divergenti per uomini e donne. (...) Nel caso degli uomini la presenza di figli ne aumenta la propensione alla partecipazione (tanto in termini di disponibilità che di presenza effettiva); nel caso delle donne, per contro, questa si riduce in maniera significativa. (...) La nascita di un figlio accentua il ruolo di *breadwinner* dei padri e, simmetricamente, spinge le madri in direzione del ruolo di *caregiver* (...). Se l'innalzamento del livello di scolarizzazione della componente femminile ha rappresentato – e continua a rappresentare – una variabile formidabile per allargare e rafforzare la partecipazione, il nodo centrale rimane (...) la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, all'interno di un sistema in cui le responsabilità familiari e genitoriali si distribuiscono in maniera asimmetrica fra i due generi (INAIL 2011, Vol. 2, pp. 232-33).

Inoltre, «la femminilizzazione dei congedi genitoriali, che si sommano all'astensione obbligatoria per maternità, rappresenta un ostacolo alla costruzione sociale del valore di queste assenze e favorisce la stigmatizzazione dell'astensione dal lavoro per ragioni di cura, rappresentando terreno fertile per i fenomeni di mobbing» (INAIL 2013, Vol. 4, p. 77). Da rilevare, infine, come

la maggiore partecipazione delle donne in possesso di titoli di studio più elevati rispetto alle altre – e la situazione di quasi parità rispetto alla componente maschile del mercato del lavoro – può essere ricondotta a due diversi ordini di motivi: uno di natura “motivazionale”, l'altro di natura prettamente economica. Le donne che hanno investito nel loro percorso formativo svolgono mediamente lavori più gratificanti e qualificati rispetto alle altre, mostrando in genere un maggiore attaccamento al loro ruolo. Allo stesso tempo, i lavori svolti sono spesso meglio retribuiti: ciò consente da un lato di acquistare dei servizi che almeno in parte compensano il minor tempo dedicato dalle donne al loro ruolo di *caregiver* all'interno della famiglia; dall'altro, si riduce il *gap* salariale all'interno della coppia che, in una logica di tenuta del bilancio familiare, assai spesso condiziona le scelte di minore partecipazione o di uscita nei casi in cui il carico di lavoro di cura all'interno della famiglia aumenta (in seguito, ad esempio, alla nascita di un figlio o al sopraggiungere di condizioni di non autosufficienza dei componenti più anziani) (INAIL 2011, Vol. 2, p. 232).

Ai fattori di differenziazione di genere di tipo tradizionale vanno aggiunti quelli più specificamente legati al servizio in un'organizzazione in uniforme, tra i quali vanno anzitutto menzionati il disagio legato alla mobilità geografica spesso imposta al personale, il servizio organizzato in turni ed altri di cui si dirà a breve.

Si è deciso di sottoporre agli intervistati due domande a risposta chiusa (cfr. *item* 11. e 13.) congiuntamente a delle domande a risposta aperta – la 11BIS. e la 13BIS. –, per garantire loro la più ampia libertà di espressione. Si è inoltre optato per una duplice formulazione: in un caso non caratterizzata da immediatezza (nell'*item* 11. si richiede di esprimere un'opinione in merito alla conciliazione tra lavoro e responsabilità di cura) e, nell'altro

(cfr. *item 13.*), con un riferimento più esplicito alla propria esperienza personale.

Si riportano i testi delle domande.

11. Continuando a riflettere sulla sua personale esperienza professionale, esprima il grado di disaccordo/accordo rispetto alla seguente affermazione, posizionandosi su una scala che va da "1" (totalmente in disaccordo) a "5" (totalmente d'accordo)

L'item rispetto al quale si è chiesto agli intervistati di esprimersi era il seguente: "La nascita di figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari".

11 BIS. Perché?

13. Quanto la sua attività lavorativa si concilia con la sua vita familiare e/o sociale?

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: "Molto bene", "Bene", "Non molto bene", "Per niente bene", "Non so/non rispondo".

13 BIS. La invitiamo ad esporre in poche righe i motivi del disagio

3.4.5. Stereotipi e pregiudizi di genere

Nella complessa area dei pregiudizi, degli stereotipi e dei processi di discriminazione, si è deciso di selezionare la percezione dell'adeguatezza di genere – con riferimento sia al compito e sia al ruolo ricoperto nell'organizzazione –, la percezione reciproca in termini di privilegi/discriminazioni e la dimensione delle molestie.

Come si è detto, stereotipi e categorizzazioni sono presenti in tutti i contesti della vita collettiva, ma le organizzazioni professionali e lavorative

rappresentano un luogo di osservazione privilegiato del processo di definizione e costruzione sociale del genere.

Nell'ambito lavorativo (gli stereotipi) alimentano visioni che in primo luogo, sulla base (, ad esempio,) della presunta maggiore predisposizione femminile agli impegni familiari, identificano tra i sessi (e a vantaggio della componente maschile) differenze negli investimenti professionali e nell'orientamento alla retribuzione, nell'impegno sul posto di lavoro, nella disponibilità alla mobilità fisica, temporale o di ruolo; a queste si aggiungono poi altre percezioni relative alle caratteristiche innate o comunque apprese nel tipo femminile e che attribuiscono alle donne una connaturata "paura del successo"⁴¹ (...) e minori capacità nell'assunzione e nell'esercizio di ruoli di *leadership*⁴²» (Monaci in Zanfrini 2005, p. 181).

In ambito professionale, tra le cause principali dei fenomeni di discriminazione e segregazione rientrano gli stereotipi di genere, meccanismi in base ai quali si travalicano, come si è detto, le oggettive differenze biologiche tra le categorie "naturali" donna/uomo per attribuire loro ulteriori diversità (delicatezza degli atteggiamenti, "intuito femminile", propensione alla collaborazione e alla comunicazione, da una parte; indipendenza, aggressività, tendenza al predominio, dall'altra). Per tale via possono generarsi attese e percezioni che tendono

a venire rispecchiate nella scelta e nell'esercizio di ruoli occupazionali. Di conseguenza, non sorprende che le donne siano molto concentrate in occupazioni (come

⁴¹ Paura che, nelle donne, si tradurrebbe in una minore adeguatezza a situazioni *task oriented* (orientate al risultato, al compito). In alcune letture l'assunto si fonderebbe su un dato "naturale"; secondo altre, invece, le donne temerebbero la disapprovazione generata dal perseguimento di un valore, il successo per l'appunto, incompatibile con il concetto di "femminilità". «Studi più recenti suggeriscono che la paura di riuscire caratterizza le donne prevalentemente di fronte ad attività ritenute appropriate *esclusivamente* per gli uomini, mentre nelle attività considerate adeguate per entrambi i sessi i "buoni motivi per evitare il successo" tendono a riguardare uniformemente maschi e femmine» (Monaci op. cit., p. 102).

⁴² Una meta-analisi del 1991 (Eagly e Karau) ha rilevato un differenziale di genere rispetto all'assunzione di leadership orientate al compito (la *task leadership*, prevalentemente maschile), sociale (la *social leadership*, prevalentemente femminile) e globale (quando il tipo di leadership non è specificato sono gli uomini a emergere più frequentemente come leader). Ma si tratta, in realtà, di un differenziale che tende a ridursi considerevolmente sia in gruppi rimasti inalterati per un certo periodo e sia nei gruppi studiati nella vita reale e non in laboratorio.

l'insegnamento o le professioni di assistenza) che coinvolgono una qualche attività di cura e attenzione alla persona, e che gli uomini siano radicalmente più rappresentati nelle occupazioni (per esempio: polizia, vigili del fuoco) che implicano attività rischiose⁴³ svolte per assicurare la sicurezza e l'incolumità altrui (Monaci 1997, p. 93).

Altre differenze ascritte, poi, riguardano le capacità di lavorare in gruppi, specialmente, come si è detto, se orientati allo svolgimento di un compito; alcuni studi meta-analitici (Eagly 1987, Wood 1987) hanno integrato i risultati di più ricerche sperimentali evidenziando come i gruppi maschili forniscano prestazioni migliori di quelli femminili quando le attività richiedano un grado elevato di comportamenti orientati al compito e alla risoluzione di problemi; i gruppi femminili, d'altra parte, riescono meglio ove siano richiesti in misura elevata comportamenti di tipo sociale come la costruzione del consenso. Infine, nei gruppi misti si riscontra un livello di performance generale leggermente superiore a tutti gli altri.

Altre indagini hanno evidenziato come

i membri dell'organizzazione che possiedono concezioni tradizionali della donna e del suo "posto" nella società abbiano una maggiore propensione a considerare atti-

⁴³ Ci si riferisce a quella particolare tendenza – indagata in America a partire dal 1994 con l'obiettivo di verificare l'influenza del sistema di preferenze individuali nella riproduzione della segregazione occupazionale femminile e replicata in Germania, con analoghi risultati, più recentemente (Dohmen *et al.* 2005) – rappresentata dalla preferenza delle donne per lavori più sicuri, che sarebbe alla base della concentrazione dell'occupazione femminile in alcuni ambiti/mansioni (Reed e Dahlquist 1994). «Le ricerche rilevano, accanto all'influenza della socializzazione, anche l'importanza del sistema relazionale nel quale si svolge l'azione. Tentando di tradurre i risultati di queste ricerche in indicazioni programmatiche è senz'altro possibile suggerire, a livello istituzionale più ampio, una particolare attenzione al processo di socializzazione ma anche, in modo più pragmatico, derivarne una prima indicazione organizzativa. La composizione per genere dei gruppi di lavoro sembra infatti rappresentare, di per sé, un importante fattore di condizionamento dei comportamenti di uomini e donne. (Ad esempio,) in gruppi prevalentemente maschili, gli uomini tendono ad assumere comportamenti più rischiosi (cfr. "sindrome dell'eroe", Booth e Nolen 2009) mentre le donne tenderebbero a manifestare atteggiamenti più prudenti» (INAIL 2013, Vol. 4, p. 110). Inoltre, la tendenza degli uomini a creare ed affermare l'unità del gruppo enfatizzando elementi ritenuti "mascolini" può tradursi in pratiche di "esposizione di genere", cioè di esibizione – per ribadire l'appartenenza di genere ed accrescere la propria reputazione – di tratti considerati unici e importanti (Weston 1990).

vità e relazioni reciproche di uomini e donne sul posto di lavoro in termini stereotipici, rispetto ai membri con opinioni meno tradizionali. A sua volta, il possesso di visioni meno tradizionali in questo campo sembra direttamente correlato all'età e al grado di istruzione. (Inoltre,) Craig e Jacobs, nel loro studio sull'ingresso e l'accettazione di figure femminili in un'attività tradizionalmente maschile quale quella di pompieri, documentano come quanto più a lungo gli uomini di questi corpi speciali hanno avuto modo di collaborare con altri pompieri donne, tanto più hanno la tendenza a esprimere giudizi positivi nei confronti del lavoro delle proprie colleghe (Monaci op. cit., p. 103).

Con le domande 14. e 14BIS. si è inteso indagare un caso specifico di *gender stereotyping*: l'adeguatezza/inadeguatezza di genere rispetto ai compiti istituzionali del "Forestale".

14. Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, scelga tra le seguenti la frase che più si avvicina alla sua opinione (la invitiamo a fornire una sola risposta)

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: "Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del CfS", "Donne e uomini possono svolgere ugualmente quasi tutti i compiti istituzionali del CfS", "Donne e uomini possono svolgere ugualmente solo alcuni dei compiti istituzionali del CfS", "Donne e uomini non possono svolgere ugualmente alcun compito istituzionale del CfS", "Non so/non rispondo".

14 BIS. A quali compiti si riferisce?

Oltre alle questioni riguardanti le diverse inclinazioni verso l'assunzione di leadership (attribuibili probabilmente alla riproduzione di stereotipi di genere legati sia alla prevalente mascolinità dei comportamenti di dominio e sia ad una, presunta, maggiore adeguatezza maschile al comando), l'assunzione di rischi, la "paura del successo", il *glass ceiling* e la *riprodu-*

zione omosociale⁴⁴. Gran parte degli stereotipi che si autoalimentano ruota attorno alla convinzione che «le donne non siano in grado di gestire con la stessa efficacia degli uomini situazioni che richiedono impegno e sicurezza di riuscita» (Ivi, p. 101). E un altro filone di quello specifico approccio di studio denominato *women-in-management* rivolge da tempo i suoi interessi conoscitivi al fenomeno (legato ai *pay e promotion gap*) dell'*authority gap*.

Si procede dalla constatazione che la possibilità di esercitare autorità nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative ha alcuni effetti fondamentali per l'individuo. Innanzitutto tale condizione è, se si hanno incarichi gestionali, un requisito chiaramente essenziale per svolgere efficacemente il proprio lavoro. Inoltre la possibilità di esercizio dell'autorità aumenta il livello di soddisfazione personale sul lavoro e, consentendo di innalzare il proprio livello di visibilità all'interno dell'organizzazione, accresce le probabilità di segnalare le proprie abilità e quindi di conseguire gratificazioni e riconoscimenti di vario genere (attestati di stima, avanzamenti di carriera, ecc.). Dato tutto ciò, la disuguaglianza fra i sessi nelle possibilità di esercizio dell'autorità riduce seriamente il grado in cui le donne riescono a usufruire di queste opportunità o risorse (Ivi, p. 80).

Ebbene, se la citata segregazione sessuale nei *setting* organizzativi spiega l'*authority gap* di tipo formale (spesso le donne non sarebbero in grado di esercitare autorità perché tendono ad essere relegate/autorelegarsi in posizioni o settori che conferiscono bassi livelli di potere e responsabilità), i fenomeni di discriminazione paiono, d'altra parte, spiegare quella componente più informale del *gap*, vale a dire la tendenza ad impedire, alle donne che occupano formalmente ruoli di autorità, l'esercizio di poteri sostanziali.

⁴⁴ Ci si riferisce a quella forma di discriminazione, definita da Kanter (1977a), che può generarsi sulla base di due condizioni presenti in molti *setting* organizzativi: la composizione tendenzialmente maschile del *top management* ed il disagio con il quale alcuni uomini possono vivere la condivisione delle proprie responsabilità con le donne. «Dirigenti con poteri di selezione e promozione del personale, allorché sono incerti sulle prerogative necessarie per svolgere una determinata funzione, preferiscono in genere promuovere o designare elementi in possesso di tratti sociali corrispondenti ai propri; presumibilmente, scegliendo persone dello stesso genere (...), si agisce in base all'assunto che in ogni caso soggetti con questi requisiti saranno "naturalmente" più portati a formulare decisioni in linea con le proprie attese e visioni del mondo» (Monaci op. cit., p. 77).

Il valore sociale secondo cui non è legittimo, o è contrario alla natura delle cose, che la donna abbia autorità sull'uomo appare radicato in svariate pratiche organizzative. Nei termini di Bergmann, la vita organizzativa contemporanea si struttura attorno a un "codice di segregazione" che, specie ai livelli manageriali, preclude alle donne compiti di supervisione su colleghi maschi e contemporaneamente riserva agli uomini i percorsi di carriera che – offrendo maggiori possibilità di sviluppo dell'esperienza e di esercizio di responsabilità critiche – più facilmente conducono alle posizioni gerarchiche più elevate. In base a tale codice informale (ma pervasivo), è naturale che gli uomini dirigano donne o altri uomini di status inferiore, è ammissibile che le donne dirigano altre donne, ma è meno accettabile che le donne dirigano gli uomini. (...) Nella maggioranza dei segmenti occupazionali, e dei livelli di responsabilità, datori di lavoro, dirigenti e colleghi uomini assecondano il codice di segregazione attraverso un'ampia gamma di comportamenti, più o meno deliberati, che vanno dall'ostracismo esplicito alla semplice manifestazione di disappunto (...). Ciò rinforza evidentemente (lo stereotipo che le vedrebbe) "fuori posto" se collocate in posizioni che comportano importanti responsabilità decisionali. A loro volta, tali categorizzazioni compromettono o limitano seriamente tanto l'esercizio di autorità sul lavoro da parte delle donne quanto le loro opportunità di avanzamento (Ivi, p. 81-2).

Con la domanda 15., caratterizzata da una marcata immediatezza, si è inteso far emergere atteggiamenti di esplicito pregiudizio con riferimento all'adeguatezza di genere nell'assunzione di ruoli di responsabilità e comando.

Si riporta il testo della domanda.

15. Sulla base della sua personale esperienza professionale, indichi se sia preferibile che, a ricoprire i vari ruoli della Forestale, sia una donna, un uomo o se è indifferente

3.4.6. Il lato nascosto della (non) integrazione di genere: atteggiamenti e comportamenti molesti

All'intersezione fra strutture (e squilibri) di potere vigenti nelle organizzazioni e differenziazione di genere è il fenomeno delle molestie sessuali. La mera autorità formale (che discende dalla gerarchia) costituisce una delle fonti principali di tali squilibri: ponendosi come potere legittimato dalla

struttura (Weber 1961), detenerlo significa avere la possibilità di far sì che il comportamento altrui, indipendentemente dalla volontà, si conformi alle proprie aspettative, fino all'inclusione delle "attenzioni particolari" fra le normali condizioni lavorative. Ma al di là degli aspetti formali, la questione delle molestie è strettamente legata a quella dell'integrazione di genere.

È improbabile che (l'integrazione) di ruoli maschili e femminili (si risolva) attraverso una semplice e non problematica omologazione delle nuove arrivate ai modelli culturali da tempo consolidati. Molto più verosimilmente entrambe le culture verranno modificate dall'incontro (...). Per cercare di iniziare a riflettere sulle dinamiche del processo di integrazione-modificazione delle due culture, uno strumento teorico adeguato potrebbe essere costituito, a mio avviso, dalla figurazione degli *established* e degli *outsiders* elaborata da Elias (1983) per analizzare il problema delle disuguaglianze sociali sotto qualsiasi forma esse si presentino. (Tale modello rappresenta) un valido quadro di riferimento per comprendere le reciproche modificazioni culturali che accompagnano i mutamenti di equilibrio tra diverse categorie sociali (in questo caso uomini e donne all'interno dell'organizzazione). (Esso) concettualizza l'esistenza di una figurazione di interdipendenza che si viene a creare tra chi dispone di certe *chances* di potere e chi lotta per impadronirsene (entro un'iniziale e forte) asimmetria di potere (in equilibrio mutevole,) che favorisce un gruppo a discapito di un altro (, generando un) processo di modificazione reciproca⁴⁵. (...) Gli *outsiders* desiderano essere simili e *assimilati* agli *established*, i quali, a loro volta, rispondono con disprezzo, ghetizzazione o scarsa considerazione. Con l'infittirsi delle relazioni, i due poli tendono ad avvicinarsi (e) quando la bilancia del potere tra i due gruppi si riequilibra, l'essere totalmente assimilati alla cultura degli *established* può non apparire più un obiettivo fortemente desiderabile per gli *outsiders* ormai in ascesa. La specificità e la differenza di cui sono portatori assumono per questi ultimi il carattere di un valore da affermare. Da una figurazione dei rapporti di reciproca interazione entrambe le culture restano modificate. (Il modello può spiegare) la relazione di interdipendenza che si viene a creare tra uomini e donne. (...) Per sostenere questa continua sfida, le donne necessitano di una motivazione elevata e di una attenzione particolare verso la loro professionalità. Come è successo in altri settori, ma qui anche con maggiore incisività, non esiste per la donna che la continua prova delle proprie capacità per aspirare a livelli elevati di carriera (Battistelli op. cit., pp. 288-90).

⁴⁵ L'elaborazione di Norbert Elias costituisce un aspetto della "teoria della civilizzazione". Secondo l'autore l'attributo di ogni relazione umana è un "potere polimorfo" le cui *chances* possono essere scientifiche, economiche, affettive, inerenti la forza fisica, il monopolio della violenza, la riscossione delle tasse, gli strumenti di orientamento religioso, ecc.

Va segnalato anche il tema della protezione “del gruppo” (dell’efficienza, della coesione interna, della motivazione) e delle donne: si può affermare che «dietro il desiderio di continuare a proteggere i tradizionali soggetti deboli (le donne appunto, le protette per antonomasia), si celi il bisogno di salvaguardare anche la propria identità, preservandosi l’esclusività di una funzione tanto cruciale quanto delicata per la comunità sociale»⁴⁶ (Ivi, p. 172).

Le molestie possono essere intese anche come fenomeno rientrante nella discorso sulle “pari opportunità”; un fenomeno che taglia trasversalmente ogni fase dell’integrazione intesa (diacronicamente) come processo, nonché ogni grado dell’integrazione ove la si concepisca (sincronicamente) come risultato del processo stesso (cfr. tabella 5.). «Il riconoscimento delle molestie sessuali (...) è parte del ciclo di integrazione di genere ed è connesso all’acquisizione di maggiore peso e visibilità organizzativa, di un potere contrattuale nei confronti della componente dominante» (Farina op. cit., pp. 174-5).

⁴⁶ Anche il semplice atteggiamento protettivo (culturalmente dettato) del maschio nei confronti della donna inserita nell’organizzazione va considerato. «Il persistere di un rapporto improntato all’etica del “prendersi cura” renderebbe vano fin dall’inizio ogni tentativo di integrazione delle donne» (Battistelli op. cit. p. 144). C’è poi, come si è detto, «la persistenza di un carattere sociale femminile le cui attribuzioni riguardano compiti specifici come la custodia di alcuni valori sociali positivi, cui quasi sempre si accompagnano caratteristiche quali la non competitività e la non aggressività. In questo modo, in virtù della loro unicità ed incapacità di difendersi, le donne diventano oggetto di protezione. Il fatto rilevante è che il riconoscimento collettivo che questa immagine della donna dà luogo allo sviluppo di chiare aspettative nei confronti della controparte sia nell’uno che nell’altro genere. Si sviluppa così una sorta di atteggiamento fortemente protettivo degli uomini nei confronti delle donne che presenta dei tratti culturali specifici (ad esempio l’atteggiamento “cavalleresco”), dei quali è necessario tenere conto proprio perché in esso sono implicite determinate aspettative, delle donne nei confronti degli uomini e viceversa, che, dato l’argomento che stiamo trattando, possono risultare controproducenti. (...) Una certa immagine della donna ancora difficile da sradicare induce atteggiamenti che, dalla normale gentilezza o cortesia, sfociano spesso in un’indebita assunzione di responsabilità o nell’esercizio di attività “di supporto”, o “in sostituzione di”, da parte degli uomini, talvolta con tacito assenso da parte femminile» (Ivi, pp. 141-2).

Tabella 5. – Gli stadi dell'integrazione

	Esclusione (assente)	Ingresso (ospite)	Adattamento (concorrente)	Piena integrazione (collega)
<i>Visibilità sociale</i>	Nessuna	Alta fuori/Molto elevata dentro	Elevata fuori/In diminuzione dentro	Più elevata fuori/Stessa degli uomini dentro
<i>Leadership</i>	Cultura del guerriero	Egemonia del militare uomo/Negazione	Contaminazione	<i>Cross gender oriented</i> Visibilmente impegnata nella integrazione di genere
<i>Reclutamento</i>	Nessuna o solo in forma propositiva/Dibattito sui pro e contro	Differenziato/Speciali corpi femminili ausiliari	Stabile	Esteso ad altre minoranze
<i>Proporzione numerica</i>	Oggetto di dibattito pubblico	Bassa/Quote limite	In crescita ma contenuta/Segregazione e/o autosegregazione	Nessuna limitazione/Autodeterminazione
<i>Incarichi</i>	Oggetto di dibattito pubblico	Limitati a ruoli tradizionali femminili	In espansione	Nessuna limitazione
<i>Convivenza</i>	Oggetto di dibattito pubblico	Opposizione ideologica problematica	Convivenza coeducativa/Conoscenza reciproca	Adattamento reciproco
<i>Molestie</i>	Problema estraneo all'organizzazione/Oggetto di dibattito pubblico	Non sono considerate un problema	Problema per le donne	Problema che riguarda il benessere del personale

Fonte: Farina op. cit., p. 193.

Quello proposto da Farina è un modello (*ad hoc* per le Forze armate ma utilizzabile come quadro interpretativo anche con riferimento alle professioni, genericamente, “in divisa”) del processo di integrazione di genere, che spinge ad interrogarsi sul livello al quale porre, oggi, le forze di polizia. Siamo alla “Piena integrazione” o ancora all’“Adattamento”?

La bassa proporzione di donne non incide in maniera significativa sull’istituzione androcentrica e neppure permette alla componente femminile di maturare una coscienza di gruppo propria, eventualmente alternativa a quella maschile dominante. Lo status ascrivito delle donne, l’appartenenza sessuale, sono all’origine della forte limitazione della loro presenza, dell’accesso a ruoli e funzioni, determinandone altresì la condizione occupazionale (Ivi, p. 127).

In tema di composizione per sessi, il principale riferimento teorico sono, ancora, i classici lavori di Kanter (1977a e 1977b). L'autrice identifica quattro tipi di gruppo: a) uniforme; b) bilanciato; c) inclinato (nel quale sono presenti una maggioranza e una minoranza, in rapporti che vanno da 65:35 a 85:15); d) asimmetrico (in cui il rapporto va da 85:15 a 100:0). In quest'ultimo gruppo Kanter distingue i *dominants* dai *tokens*, trattati tendenzialmente come rappresentanti esemplari del genere di appartenenza più che come individui con caratteristiche personali proprie. Questo si ripercuote, spesso negativamente, su comportamento e performance dei "simboli" attraverso tre meccanismi: 1) distorsione dei ruoli (*role encapsulation*) e sostituzione di caratteristiche personali con tratti stereotipati; 2) pressioni alla prestazione; 3) esasperazione delle differenze rispetto ai *dominants*. A questi processi vanno aggiunte le pratiche di "innalzamento dei confini",

cioè di enfattizzazione delle differenze di genere che consentono agli uomini di consolidare la propria identità collettiva attraverso l'esclusione delle donne da una serie di interazioni e attività tipicamente maschili (, oppure segnalando) che le donne sono "fuori posto"(, instaurando) relazioni di subordinazione (di dipendenza da coloro che hanno il potere di escludere) e, soprattutto, un clima di profonda avversione nei confronti degli esclusi, in questo caso le donne. In particolare, è stato sostenuto che nelle organizzazioni pervase dalle differenze di genere tendono a formarsi contesti di lavoro ostili nei riguardi delle donne. Attraverso la nozione di "ambiente di lavoro ostile", si intende richiamare l'attenzione su due possibili effetti dei sistemi di azione collettiva fortemente strutturati in termini di relazioni di genere: a) in generale, tali contesti nella misura in cui sono impregnati di linguaggi, oggetti e comportamenti che fanno diretto e costante riferimento a caratteristiche sessuali di maschi e femmine e a (vere o presunte) differenze fra i sessi, possono creare condizioni di vita tanto sgradevoli per le donne da rendere loro quasi impossibile svolgere il proprio lavoro; b) in maniera più specifica, essi possono preparare il terreno sociale e culturale particolarmente adatto per il verificarsi di atti di molestia sessuale (Monaci op. cit., pp. 136-7).

La presenza femminile nel Corpo forestale dello Stato è ancora molto contenuta (poco più del 16%) e

uno degli argomenti ricorrenti a sostegno del ridotto impiego delle donne riguarda i requisiti fisici necessari a svolgere compiti estremamente impegnativi come quello dell'antincendio boschivo. La base della costruzione della disuguaglianza è quella diversità fisica fortemente presente e necessaria per svolgere i compiti affidati al Corpo (...). Riemerge la stessa diffidenza, soprattutto iniziale, incontrata (in altre organizzazioni "in uniforme"), che si riflette in una consapevolezza da parte delle donne di essere arrivate in un ambiente "prettamente maschile". La resistenza e la diffidenza verso le donne ha a che fare con il concetto di rischio che richiama l'evento "bellico" (Farina op. cit., p. 230).

Il filone di ricerche sui

nuovi gruppi che accedono a occupazioni precedentemente "vietate" sono fioriti (...) negli Stati Uniti, stimolati (proprio) dal fenomeno del *tokenism* prodotto dalle stesse politiche di pari opportunità. Il *token* è il simbolo, il gruppetto simbolico di diversi che vengono inseriti in un gruppo, in un ruolo poco accessibile: le donne, i neri, le minoranze etniche sono stati i *token* negli Stati Uniti. Ed il *token* nelle sue condotte esprime disagio, un disagio alimentato dal suo continuo confrontarsi con il dilemma se cercare a tutti i costi l'inclusione, attraverso l'omologazione con la maggioranza, o cercare di conservare e asserire in qualche modo la propria differenza. L'approccio strutturalista (cfr. nota 32) sostiene che tali dinamiche dipendono da rapporti numerici, e non dalle caratteristiche dei soggetti: il genere del *token* è irrilevante, il disagio cesserà con la trasformazione del rapporto numerico. L'analisi dei rapporti minoranze-maggioranze nelle organizzazioni servirebbe appunto a contestare le spiegazioni che si appoggiano sugli attributi biologici o culturali dei soggetti (Battistelli op. cit., pp. 164-5).

Tornando al modello proposto da Farina, la fase dell'adattamento al mondo maschile è superabile solo attraverso il rafforzamento di status e potere. In questo senso il tempo diviene un fattore favorevole perché in relazione ad esso la presenza numerica delle donne tende ad aumentare. In effetti – posto che proporzione numerica e visibilità sociale sono tra loro inversamente proporzionali (le prime ad "entrare" hanno una elevata visibilità sociale) ed entrambe influenzano sia la percezione reciproca tra i due sessi che la realtà organizzativa⁴⁷ –, il primo dei due fattori è

⁴⁷ Ad esempio, la percezione della «donna come "concorrente" significa che (l'organizzazione) comincia ad essere declinata al femminile anche da coloro che non guardano a ciò con favore. Il rapporto tra concorrenti implica un confronto tra donne e uomini dove le differenze di genere contano nella misura in cui influiscono sull'attività lavorativa

rilevante nella misura in cui il suo variare incide sul rapporto tra gruppo minoritario e dominante, sulle modalità di adattamento dell'individuo all'ambiente ed infine sulla possibilità di imprimere un mutamento strutturale. La stabilità dell'assetto andromorfo (...) è dovuta in buona parte proprio al configurarsi di una minoranza prima di tutto numerica (che) diminuisce la probabilità di conoscenza reciproca (...), contribuendo a rendere fertile il terreno dei pregiudizi e delle immagini stereotipe. La ridotta proporzione numerica rende le donne dei simboli, rappresentazioni di se stesse, il cui significato trascende il reale contributo apportato all'organizzazione, presenze non reali che difficilmente lasciano un'impronta nella situazione sociale cui partecipano (Farina op. cit., p. 133).

Con l'aumento numerico, dunque, anche le opportunità di impiego delle donne aumenterebbero, per quantità e qualità, insieme però al rischio, speculare, di essere percepite dagli uomini come concorrenti, che vanno ad occupare gli stessi spazi con una maggiore consapevolezza del proprio ruolo. Con l'avanzare delle donne, «dal punto di vista della proporzione numerica e dell'ampiezza dei ruoli ricoperti, la presenza femminile si trasforma in una spinta al cambiamento dell'intera organizzazione, nelle sue strutture fisiche e culturali, e quindi anche del sistema di relazioni (di genere), con radici e riflessi anche al di fuori» (Battistelli op. cit., pp. 242-3).

In questo senso il tempo può rappresentare un fattore fondamentale, anche se

le quattro fasi individuate nel processo di integrazione indicano un'ipotesi di tendenza, da verificare nelle singole realtà. La piena integrazione, ultima delle quattro fasi, non è vista in funzione del tempo di permanenza nell'istituzione. Infatti, sebbene questo sia necessario, sono le dinamiche relazionali ad assumere maggiore importanza. Le quattro tappe non rappresentano un percorso sequenziale,

da svolgere congiuntamente. L'ambiente di lavoro è ancora fortemente caratterizzato da standard doppi» (Farina op. cit., p. 128). Progressivamente, «tanto più uomini e donne si trovano a lavorare a stretto contatto tanto più le energie cognitive ed espressive del gruppo si concentrano non sulle differenze bensì sulle comunanze, sull'esperienza da condividere. La donna da concorrente diventa collega nella misura in cui le differenze non sono sinonimo di ostacolo ma risorsa del gruppo, che intorno alle differenze si organizza» (Ivi, pp. 133-4). Dunque, «l'esperienza è il punto di partenza del passaggio dal rapporto di concorrenza, quindi di conflitto, a quello della colleganza, dove le pari opportunità di impiego, di lavoro e di espressione si avvalgono della combinazione funzionale del diverso apporto femminile e maschile» (Ivi, p. 137).

bensì gli aspetti principali del cambiamento che nella realtà possono sovrapporsi, coesistere, anche contraddittoriamente, con quelli delle altre fasi, riemergere laddove nel processo si inneschi una eventuale regressione. (Insomma,) l'articolazione in quattro fasi mira a fornire un quadro interpretativo del mutamento provocato dalla contaminazione di genere in tutti gli aspetti della vita organizzativa (Farina op. cit., pp. 197-8).

Come si è detto, la questione delle molestie è decisamente connessa al tema delle

minoranze nelle organizzazioni, poiché le molestie tendono a verificarsi di più in situazioni molto sbilanciate tra i sessi dal punto di vista numerico, e in situazioni di veloce transizione, quando cioè le norme formali esistenti vengono modificate o le norme informali vengono "violare". L'approccio strutturalista "numerico" al tema delle minoranze suggerisce in questo caso delle conseguenze pratiche nelle politiche organizzative: per superare le molestie sarebbe infatti opportuno, secondo questo punto di vista, cambiare velocemente la composizione numerica dell'organizzazione, in modo da superare una certa soglia critica di presenza femminile (Battistelli op. cit., p. 165).

E ancora:

La molestia sessuale costituisce il mezzo attraverso il quale i maschi veicolano il disagio causato dall'intrusione della donna in un territorio vissuto come proprio ed esclusivo. il fenomeno può essere letto come un decisivo indicatore sociologico dell'inclusione/esclusione della donna (in ogni tipo di) organizzazione. (È rilevante) per le donne stesse, non soltanto nelle ovvie conseguenze psicologiche e pratiche che comporta, ma anche come cruciale ambito di auto-definizione. Confermando la sua natura di costruzione sociale, il concetto di *sexual harassment* possiede valenza e ampiezza variabili a seconda dei soggetti che sono chiamati a definirlo. Accertata in termini qualitativi la complessità psicologica e sociale (oltre che semantica) del fenomeno (...), un decisivo contributo alla conoscenza delle sue dimensioni e delle sue tendenze viene fornito dalle ricerche realizzate nelle Forze armate americane. Le prime iniziative (...) risalgono agli anni Ottanta (Ivi, pp. 202-3)⁴⁸.

⁴⁸ Il riferimento è a due inchieste, una del 1988 e l'altra del 1995; quest'ultima si è avvalsa di un questionario messo a punto alla luce dei numerosi studi fino a quel momento condotti sul tema, un questionario che, rispetto al precedente, «presenta le seguenti novità: a) una maggiore specificazione del contesto in cui gli incidenti si verificano (dentro/fuori rispetto all'ambiente di lavoro); b) la rilevazione della percezione dei soggetti su quali comportamenti siano considerati molestia sessuale; c) l'introduzione di *item* relativi alle politiche adottate dall'organizzazione per prevenire, ridurre o eliminare le molestie; d) una più dettagliata classificazione dei comportamenti molesti (Ivi, p. 204).

Rientrano in un ampio concetto di molestia: comportamenti offensivi (battute volgari, scherzi, gesti) e sessisti (che sottolineano le differenze sessuali in funzione discriminatoria), attenzioni sessuali indesiderate, veri e propri episodi di *sexual coercion* (promessa di benefici in cambio di prestazioni sessuali), di violenza o di tentativi di violenza sessuale.

L'ultima indagine condotta su larga scala, che ha visto coinvolto tutto il personale militare maschile e femminile di tutte le Armi (Bastian *et al.* 1997), mostra che le donne risultano essere vittime di molestie sessuali in misura nettamente maggiore rispetto agli uomini⁴⁹: il 55% delle donne contro solo il 14% degli uomini. Le donne, nel 91% dei casi, indicano che il molestatore è una persona del genere opposto e solo il 2% riferisce di molestie provenienti da un'altra donna. Oltre la metà degli uomini afferma di aver subito molestie sessuali da un uomo e il 32% da una donna. Le donne risultano più esposte alle molestie degli uomini, i quali invece sono colpiti da molestie provenienti da entrambi i gruppi, come confermano le stesse risposte degli intervistati, in cui il 16% dei rispondenti maschi indica come molestatore sia gli uomini che le donne, contro il 6% delle donne (Farina *op. cit.*, p. 182).

Già nel 1988, il rapporto sulla condizione femminile del *Navy's Study Group* mette a confronto le opinioni espresse dai partecipanti ad un seminario in merito ad una serie di problemi proposti (cfr. tabella 6.).

⁴⁹ La molestia si colloca entro una dinamica, sì, sessualmente connotata, ma non in maniera univoca. «I risultati delle ultime indagini condotte mostrano l'evidenza di una prevalente dinamica molesta nella direzione uomo→donna, ma anche donna→uomo ed in misura marginale tra persone dello stesso genere. Questo ci spinge a rivedere la definizione del concetto di molestia che appare meglio ricompreso in una visione di gestione deviante del potere nella relazione interindividuale, che colpisce prevalentemente i soggetti più deboli e meno rappresentati nell'istituzione» (Ivi, p. 182). Tale ri-definizione resta subordinata, certo, al meccanismo "denuncia-sanzione", ma deve contemplare anche lo spazio compreso tra tale meccanismo e il fenomeno, aprendosi agli attori coinvolti, ai mezzi per affrontare la questione e alle conseguenze.

Tabella 6. – Le differenze di genere nella percezione dei fenomeni

	Donne	Uomini
<i>Frequenza</i>	Gli episodi di molestie si verificano di frequente e apertamente	Gli episodi di molestie sessuali non sono frequenti
<i>Tutela</i>	Non si sentono tutelate dalla catena di comando quando si verificano episodi di molestie	A prescindere dal fatto che ci sia o no colpevole, le autorità tendono a schierarsi sempre dalla parte delle donne
<i>Catena di comando</i>	Le denunce per molestia vengono bloccate a metà della catena di comando e non arrivano all'ufficio del comandante	Le denunce per molestie giungono direttamente al comandante
<i>Assegnazione dei compiti</i>	Si sentono sottovalutate per l'assegnazione di incarichi non corrispondenti alle loro capacità	Le donne ricevono un trattamento di favore poiché vengono loro assegnati i lavori più "comodi"
<i>Gravidanza</i>	Quando sono in stato di gravidanza vengono esonerate da alcuni lavori anche se non è necessario	Le donne utilizzano la gravidanza per evitare di lavorare

Fonte: Farina op. cit., p. 129.

Ancora una volta, il tempo sembra costituire un fattore importante.

Nella fase dell'ingresso le molestie sessuali (...) non vengono affrontate come un problema per l'organizzazione, bensì come un fenomeno in certa misura prevedibile e giustificabile con il forte impatto delle donne sulla vita istituzionale. Nella fase di adattamento (o *convivenza coeducativa*), quando uomini e donne condividono una parte più ampia dell'attività lavorativa, la molestia comincia a divenire un problema che si identifica con la presenza femminile e riguarda personalmente ed esclusivamente le donne che ne risultano vittime e causa. Vi è di più, l'emergere delle molestie come fenomeno può facilmente essere utilizzato a giustificazione delle reticenze nei confronti (...) del loro impiego (quando non, addirittura,) considerate una parte dei problemi originati da una percezione divergente fra uomini (*sottovalutazione*) e donne (*enfaticizzazione*) (Ivi, pp. 128-9).

Inoltre sono diversi sia il significato che uomini e donne attribuiscono al comportamento molesto e sia le posizioni circa l'adeguatezza degli strumenti per affrontare la questione.

La molestia non è solo legata ad una percezione individuale ma è frutto di dinamiche di gruppo attraverso cui si forma il consenso. (Essa altro non è che) il sintomo di un malessere dell'organizzazione derivante da qualità dei legami tra pari, forza della leadership (autorevolezza e coesione verticale), grado di accettazione delle donne nei gruppi di lavoro (la cui struttura, composizione e rapporto numerico sono importanti in termini di prevedibilità, infatti) secondo la "contact theory" la consapevolezza degli uomini intorno alla questione delle molestie tende ad aumentare là dove più elevata risulta la percentuale di donne e, secondo altri studiosi, anche in relazione al periodo speso (Ivi, p. 181).

D'altra parte, relativamente a tale meccanismo, va evidenziato che

un esempio di come il genere (condizioni) la percezione della molestia è la convinzione che la disponibilità di mezzi di denuncia dei casi molesti costituisca un'arma utilizzata (, anche simulando,) dalle donne contro gli uomini anche per questioni di rivalse personale. (...) Nella realtà (...) i falsi casi denunciati rappresentano solo una minima parte. (Inoltre,) il mito delle false denunce per vendetta (...) nasconde la convinzione che la molestia sessuale viene agita principalmente contro le donne, ulteriormente stigmatizzate nel ruolo di vittime. È un tentativo, più o meno consapevole, di escludere interpretazioni diverse della dinamica della molestia che non sia quella dell'uomo alla donna, rispetto a cui vi è, in molti casi, una lunga tradizione di tolleranza culturale e sociale. Una tale assunzione riflette, inoltre, la sicurezza della centralità della cultura maschile, spesso sostenuta anche da politiche organizzative che implicitamente favoriscono la sua riproduzione. (Quanto alla questione dell'esistenza di strumenti efficaci, essa non è) neutra (e non) rappresenta una soluzione, ma incide fortemente sulla probabilità che tali comportamenti vengano denunciati e che quindi l'organizzazione intervenga direttamente (Ivi, pp. 179-80).

La probabilità di denuncia (uno dei principali canali per conoscere, indirettamente, l'entità e l'andamento del fenomeno) è inversamente proporzionale alla positività della percezione del clima organizzativo: in effetti se la vittima tende a percepire l'ambiente come ostile ciò ha conseguenze sul senso di appartenenza, sul legame con l'organizzazione e, quindi, sulla percezione della molestia. Ebbene, mentre i fatti più gravi sono anche quelli

che maggiormente vengono condannati, sono però i fatti meno gravi (aggressioni verbali, atteggiamenti sessualmente discriminatori, ecc.) a sfuggire più facilmente (alla definizione, sia ambientale e individuale, e quindi) al controllo e ad incidere maggiormente sulla quotidianità.

Tra le caratteristiche del contesto ambientale che più

influiscono sul verificarsi di comportamenti molesti, vi è senza dubbio la rappresentatività e la composizione delle forze sociali. La vittimizzazione delle donne rispetto alle molestie non è indipendente dalla proporzione numerica rappresentata. (E questo incide) sulla capacità di intervento e mutamento della struttura, sui comportamenti sessisti diffusi (e) preesistenti all'ingresso delle donne. (...) Una bassa proporzione numerica non giunge ad incidere sul cambiamento (in quanto) poche donne hanno scarso potere all'interno della struttura (e, contemporaneamente, un'alta) visibilità, (che espone) al rischio di stigmatizzazione e di molestia. (Sempre con riferimento all'ambiente, è decisiva) la diffusione della cultura sessista. (...) Maggiore è lo spazio dedicato al "culto della mascolinità" e più lungo e difficile è il processo per la costruzione di uno spazio di convivenza democratica nell'organizzazione (Ivi, pp. 183-4).

Mentre negli Stati Uniti viene dedicata molta attenzione alla definizione dei problemi ed alla loro gestione normativa,

in Italia (...) l'orientamento prevalente è stato quello di non formalizzare strumenti specifici per una questione che si ritiene non centrale (...), per cui la soluzione può essere facilmente trovata informalmente. Il caso italiano, così come quello di altri paesi latini, fa affidamento su una percepita innata propensione alle relazioni interpersonali, in confronto per esempio ai paesi anglosassoni, per cui la minore distanza sociale che caratterizza l'area culturale latina costituirebbe una risorsa aggiuntiva sufficiente a supplire alla responsabilità organizzativa, che altrove risulterebbe necessaria proprio in virtù di una minore attitudine ai rapporti interpersonali⁵⁰. Una tale retorica della socialità degli italiani (...) tace sulla qualità delle relazioni tra uomini e donne in questa area culturale, spesso gravate da maggiore tradizionali-

⁵⁰ «È significativo che (...) i maschilisti facciano leva su due stereotipi tuttora ben diffusi: la specializzazione "domestica" della donna e la sua riduzione alla prestazione sessuale. (...) Quest'ultimo atteggiamento non è appannaggio esclusivo della cultura "latina" ma costituisce una forma di resistenza al cambiamento presente (...) anche nelle culture e nelle società avanzate. (...) Muovendo dai tratti culturali di due società come quella americana e quella italiana, l'una a maggioranza protestante e l'altra cattolica, è anzi possibile ipotizzare che, in tema di molestie sessuali, la minore *civiness* italiana sia ampiamente compensata dalla maggiore apertura e flessibilità relazionale, anche nelle relazioni di genere» (Battistelli op. cit., p. 208).

smo e conservatorismo, che in specifici contesti (...) possono invece rappresentare un rischio aggiuntivo per il buon andamento dell'organizzazione, nonché per il processo di integrazione. Inoltre, non convince (...) un'argomentazione che fa leva esclusivamente sulle capacità personali dei singoli di dirimere di volta in volta questioni di fondamentale importanza (...). Se quindi è vero che l'esistenza di norme non è garanzia sufficiente di risoluzione dei problemi, è altrettanto vero che l'assenza delle stesse (...) è un chiaro segnale di rimozione (Ivi, p. 174).

La definizione del problema delle molestie si colloca su due livelli: collettivo-organizzativo e individuale.

Con buona probabilità è proprio in quella distanza tra l'individuo e il collettivo che si gioca la scommessa dell'organizzazione che intende affrontare il problema adeguatamente. Il riconoscimento del fenomeno delle molestie sessuali per l'organizzazione implica una simultanea attenzione all'individuo e all'organizzazione. Esiste un costante e reciproco rimando tra il livello individuale e ambientale; entrambi contribuiscono alla definizione del problema, ad entrambi occorre riferirsi per la comprensione del fenomeno e la messa a punto di dispositivi efficaci (...). L'attenzione alla definizione della tipologia dei comportamenti sessualmente molesti non rimane un atto formale nella misura in cui la sua validità trova riscontro nell'esperienza individuale e collettiva, quindi risponde ad una effettiva volontà di affrontare e risolvere il problema (Ivi, p. 177).

In termini di esperienza individuale, la percezione della molestia varia non solo, come si è visto, in relazione al genere (le donne denunciano maggiormente episodi di molestia), ma anche in funzione della posizione nella gerarchia organizzativa: ai livelli più alti si è meno vittime di atti molesti, ma, in virtù di una accezione più ampia del concetto di molestia, si denunciano più casi rispetto alle donne che ricoprono ruoli inferiori, sebbene una maggiore consapevolezza ed una più elevata capacità di gestione individuale facciano sì che siano le donne che ricoprono gradi più bassi a chiedere all'organizzazione, sentendosi più esposte e vulnerabili, strumenti di tutela e difesa. Il fenomeno è schematizzato nella tabella 7.:

Tabella 7. - *Differenti esperienze dei fenomeni molesti in funzione del livello gerarchico*

Status/Posizione nella gerarchia	Accezione	Esposizione/Vulnerabilità	Richiesta strumenti di difesa
<i>Alto</i>	+	-	-
<i>Basso</i>	-	+	+

Fonte: Farina op. cit., p. 179.

Quanto alla messa a punto di strumenti di gestione delle molestie, anch'essa è strettamente legata alla interazione tra i livelli individuale e ambientale.

Spesso è stata ritardata o addirittura rigettata anche solo come ipotesi. I risultati delle ricerche fino ad oggi condotte mostrano che quando esiste una chiara volontà di prevenzione delle molestie, attraverso la divulgazione delle regole di convivenza e dei canali di comunicazione disponibili di denuncia degli stessi, i comportamenti molesti tendono a diminuire. (Inoltre) la partecipazione a programmi di informazione sul tema delle molestie sessuali era giudicata più positivamente dagli uomini che li ritenevano utili per ridurre e prevenire il problema. (...) È quindi la combinazione di una conoscenza diretta con l'esercizio di una leadership attenta e consapevole a produrre i maggiori effetti sulle condizioni di vita e di lavoro, a contribuire cioè alla creazione di quell'ambiente favorevole che sostiene le relazioni professionali e scoraggia i comportamenti molesti. (...) La leadership, in questo caso, viene investita di una grande responsabilità. È infatti spesso questione di leadership (...). Un'organizzazione che investe risorse per migliorare la qualità della convivenza tra il personale, migliora gli standard di qualità della vita al suo interno, con un impatto positivo sulla riduzione dei costi sociali ed economici delle conseguenze delle molestie, quali diminuzione della produttività, demotivazione, assenteismo e depressione (Ivi, pp. 184-5).

Per concludere, «quando il processo di *integrazione* di genere entra in una fase in cui le questioni relazionali sono diretto interesse dell'organizzazione, anche le *molestie* diventano parte integrante della politica di gestione del personale, del benessere appunto, della qualità della vita lavorativa ed oltre» (Ivi, p. 187).

La domanda 16. offre un'ampia gamma di comportamenti molesti unitamente ad alcuni (il riferimento è a generici "privilegi" e "discriminazio-

ni”) che, seppure non configurabili palesemente come vessatori, si collegano alle considerazioni appena svolte. La domanda 17., invece, intende discriminare coloro che ritengono prioritaria l’emersione del comportamento molesto sia da coloro che giudicano opportuna una “gestione interna” dello stesso sia, infine, da chi, eventualmente, reputi il fenomeno come caratterizzato da un certo grado di fatalità e, quindi, ineliminabilità.

Si riportano i testi delle domande.

16. Riflettendo sul rapporto tra uomo e donna in ambito lavorativo, durante la sua carriera a quali di questi comportamenti le è capitato di assistere e con quale frequenza?

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: “Scherzi, frasi o gesti eccessivamente maschilisti o sessisti”, “Comportamenti o atteggiamenti eccessivamente cavallereschi”, “Attenzioni o lusinghe indesiderate”, “Privilegi in favore delle donne (in generale o in stato di gravidanza)”, “Privilegi in favore degli uomini”, “Discriminazioni nei confronti delle donne (in generale o in stato di gravidanza)”, “Discriminazioni nei confronti degli uomini”, “Promessa di benefici in cambio di prestazioni sessuali”, “Veri e propri tentativi di violenza sessuale”.

17. Scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione (la invitiamo a fornire una sola risposta)

Gli item rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di esprimersi erano i seguenti: “Le molestie sul lavoro, per essere contrastate, vanno innanzitutto fatte emergere appena si manifestano”, “Le molestie sul lavoro vanno senz’altro contrastate, ma nel rispetto della catena gerarchica e della riservatezza”, “Le molestie sul lavoro possono essere tollerate in quanto parte ineliminabile dell’ambiente di lavoro”.

3.5. Il campione

Dai 6'858 appartenenti ai ruoli "in divisa" del Corpo forestale raggiunti sono pervenuti 2'747 questionari, dei quali 1'749 (suddivisi per area geografica di provenienza nella tabella 8.) sono stati analizzati mediante *Statistical Package for Social Science*.

Tab. 8. – Distribuzione dei questionari pervenuti e validi per area geografica di provenienza

	Questionari pervenuti	Questionari validi	Percentuale di questionari validi sul totale dei pervenuti per area geografica
Nord	830	540	65%
Centro	1054	653	62%
Sud e Isole	863	556	64%
Totale	2747	1749	64%

Quasi mille questionari, non sono stati giudicati validi ai fini dell'inserimento nel file di lavoro. Dopo la raccolta, in effetti, tutto il materiale cartaceo è stato sottoposto ad un accurato controllo di qualità. I criteri cui ci si è attenuti nella scelta dei questionari da scartare sono stati diversi: elevato numero di "non so/non rispondo", di risposte non fornite e/o fornite meccanicamente; compilazione parziale e/o disattenta; ecc. Quanto alla matrice dei dati, su di essa sono stati preliminarmente effettuati i controlli di rito (di plausibilità, di congruenza, dei missing values). Inoltre nell'analisi dei dati si è dovuto tenere conto di un certo numero di errori di compilazione, casuali o voluti; in quest'ultimo caso si tratta di strategie di "camuffamento" adottate quasi sicuramente nel timore – malgrado le rassicurazioni – che il proprio questionario potesse essere facilmente "identificato".

Si tratta, è bene rimarcarlo, di un campione non probabilistico in quanto auto-selezionato, ma che, ciononostante, si può ipotizzare sufficientemente significativo rispetto all'universo di riferimento; ciò per due ordini di ragioni, che hanno a che fare, rispettivamente, con i requisiti dell'ampiezza e

dell'accuratezza:

- In una logica monovariata (che considera le variabili prese isolatamente invece che nelle loro relazioni) la questione dell'ampiezza del campione è risolta statisticamente⁵¹ (cfr. tabella 9.).

Tab. 9. – Ampiezza n richiesta per il campione, nel caso di campionamento casuale semplice, per precisioni di stima crescenti (errore massimo commesso, in punti percentuali assoluti) e dimensione N della popolazione

Precisione della stima					
5%		2%		1%	
N	n	N	n	N	n
100	80	100	96	100	99
300	170	300	270	300	296
500	220	500	415	500	475
1'000	285	1'000	715	1000	910
5'000	370	5'000	1'660	5'000	3'330
>8'000	400 (<i>no</i>)	10'000	2'000	10'000	5'000
		>50'000	2'500 (<i>no</i>)	20'000	6'350
				>200'000	10'000 (<i>no</i>)

Fonte: Corbetta 2003, p. 24.

Nel caso dell'indagine svolta, a fronte di una popolazione di neanche 7'000 unità, la numerosità campionaria è di non molto inferiore ai 1'800 casi, consentendo di approssimarsi ad una precisione della stima del 2% (cfr. cifre in neretto nella tabella 9.).

- In termini accuratezza, si può affermare come il campione riproduca sufficientemente bene alcune caratteristiche dell'universo di riferimento. Più in particolare⁵², la ripartizione per ruolo di appartenenza è molto simile alla corrispondente distribuzione nell'universo (cfr. tabella 10.) e lo stesso si può dire in merito alla distribuzione per genere (cfr. tabella 11.).

⁵¹ Va detto che, «nella ricerca sociale la dimensione del campione non può essere determinata dal ricercatore solo sulla base delle distribuzioni delle singole variabili, ma deve far riferimento al tipo di analisi che egli intende fare, a partire dalle considerazioni dei frazionamenti ai quali egli sottoporrà il campione per analizzarlo» (Corbetta 2003, p. 25).

⁵² I dati sull'universo sono stati forniti dal Comitato Unico di Garanzia del Corpo.

Tab. 10. – Distribuzione della popolazione e dei questionari validi per ruolo di appartenenza

	Distribuzione della popolazione	Distribuzione dei questionari validi
Agenti e Assistenti	63%	62,7%
Sovrintendenti	18%	17,8%
Ispettori	12%	13%
Direttivi	5%	5,3%
Dirigenti	2%	1,1%
Totale	100%	100%

Tab. 11. – Distribuzione della popolazione e dei questionari validi per ruolo di appartenenza e genere

	Distribuzione della popolazione			Distribuzione dei questionari validi		
	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Agenti e Assistenti	80%	20%	100%	73,6%	26,4%	100%
Sovrintendenti	92%	8%	100%	89,4%	10,6%	100%
Ispettori	97%	3%	100%	97,3%	2,7%	100%
Direttivi	72%	28%	100%	69,2%	30,8%	100%
Dirigenti	80%	20%	100%	68,4%	31,6%	100%

Corbetta (op. cit.) ha inoltre correttamente evidenziato come se l'indagine ha un obiettivo descrittivo occorra un campione il più possibile privo di distorsioni, requisito meno vincolante qualora l'intento sia di tipo esplicativo. Infine, in merito alla "bontà" del campione espressa in termini di ampiezza ed accuratezza,

se le stime del campione sono affette da un piccolo errore (rispetto al valore del parametro nella popolazione), allora il campione è rappresentativo. Ma poiché nella ricerca sociale noi non siamo mai in grado di misurare l'errore di selezione (in quanto siamo in grado di misurare l'errore campionario ma non quello non campionario), noi questa rappresentatività non potremo mai misurarla⁵³.

Più precisamente possiamo confrontare a fine rilevazione le caratteristiche del campione con alcune caratteristiche di cui è nota la distribuzione nella popolazione (...) e dire per esempio che gli scarti fra queste variabili sono minimi; e quindi dire che il campione – *per queste variabili* – è rappresentativo. (Ma ciò non garantisce) la rappresentatività in merito ad altre variabili (...). Anche se la non conoscenza di

⁵³ Vale la pena evidenziare come l'errore che si compie nella fase di selezione dei casi si compone di un errore campionario, di un errore di copertura e di uno di non risposta. La statistica è in grado di misurare solo il primo errore, mentre non sono statisticamente rilevabili gli errori non campionari. Dunque, rispetto al campione, «nulla si può dire della sua rappresentatività generale, cioè sul fatto che riproduca in miniatura la popolazione in tutte le sue caratteristiche. Può tuttavia essere misurata e comunicata la sua rappresentatività in merito ad *alcune variabili*» (Corbetta 2003, p. 48).

questa limitata rappresentatività costituisce un passo avanti rispetto ad un campione sulla cui rappresentatività non si sappia nulla (Corbetta op. cit., pp. 47-8).

In sintesi, è possibile, *ex post*, pronunciarsi positivamente in relazione alla bontà del campione ottenuto, ancorché auto-selezionato, sia in termini di ampiezza che di accuratezza, tanto più in considerazione delle finalità non meramente descrittive dell'indagine svolta e alla luce dell'abbondante uso che si è fatto delle tavole di contingenza. Un tale giudizio positivo ha persuaso, altresì, circa l'inopportunità di effettuare laboriose operazioni di ponderazione del campione (in funzione, cioè, della distribuzione della popolazione rispetto alle variabili note).

4. L'analisi dei dati

In questo capitolo si procederà ad un'analisi dei dati orientata come si è detto, dall'intento tendenzialmente esplorativo della ricerca: oltre a descrivere la composizione del campione in ordine alle dimensioni investigate, la semplice indagine bivariata (si rimanda alla parte I dell'appendice per l'esame univariato delle diverse domande) offrirà, supportata dal test non parametrico del Chi-quadrato, dei possibili spunti in chiave esplicativa. Si è preferito articolare questa fase della ricerca in due stadi: un primo, in cui si è rivolta l'attenzione all'organizzazione nel suo complesso, ed un secondo in cui si è adottata una prospettiva propriamente di genere.

4.1. Impiego del personale e flussi della mobilità geografica nel Corpo Forestale dello Stato

Nessun Forestale ha meno di 25 anni (cfr. tabella 12.) e solo 113 (meno del 7% del campione) hanno un'età compresa tra 25 e 31 anni; moda e mediana ricadono nella fascia 39-45 e, più in generale, 1311 intervistati (più di tre su quattro) hanno più di 39 anni. Dunque, nel campione è tutt'altro che elevata la quota di "giovani Forestali". Tale evidenza si attenua leggermente in relazione ai 1087 Agenti e Assistenti, 739 dei quali (quasi il 70%) hanno tra i 32 e i 45 anni, con un ripartizione per anzianità di servizio (cfr. tabella 13.) che li colloca prevalentemente entro i 15 anni. Sovrintendenti e Ispettori, invece, vantano con netta prevalenza più di 16 anni di servizio. I Direttivi si ripartiscono più uniformemente in funzione dell'età e i Dirigen-

ti, infine, hanno prevalentemente oltre 20 anni di servizio e più di 52 anni di età.

Tab. 12. – “A quale ruolo appartiene?” per “Età”

	25-31	32-38	39-45	46-52	Più di 52	Totale
Agenti e Assistenti	100% (113)	94% (293)	71,8% (446)	41,0% (207)	15,2% (28)	62,6% (1087)
Sovrintendenti	0,0%	1,1%	14,9%	33,7%	25,0%	17,9%
Ispettori	0,0%	0,6%	8,5%	20,2%	38,0%	13,1%
Direttivi	0,0%	4,3% (13)	4,8% (30)	4,8% (24)	13,6% (25)	5,3% (92)
Dirigenti	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	8,2%	1,1%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(113)	(312)	(622)	(505)	(184)	(1736)

$\chi^2 = 628,601$; Sig. = ,000

Tab. 13. – “A quale ruolo appartiene?” per “Da quanti anni fa parte della Forestale?”

	Da meno di 10 anni	Da 11 a 15 anni	Da 16 a 20 anni	Da oltre 20 anni	Totale
Ag./Ass.	92% (338)	93,4% (404)	49,9% (176)	30,2% (179)	62,8% (1097)
Sovrintendenti	0,0%	3,9%	27,8%	33,1%	17,8%
Ispettori	0,0%	0,0%	18,4%	27,5%	13,0%
Direttivi	8%	2,8%	3,7%	6,6%	5,3%
Dirigenti	0,0%	0,0%	0,3%	2,7%	1,1%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(368)	(434)	(353)	(593)	(1748)

$\chi^2 = 674,722$; Sig. = ,000

La tabella 14. mostra come 1381 intervistati (quasi l’80%) provengano dal Centro-Sud e quelli originari del Mezzogiorno siano quasi il doppio dei settentrionali; in generale, il 21% proviene dal Settentrione, il 38,6% dal Centro ed il 40,4% dal Mezzogiorno; più nel dettaglio, la residenza geografica originaria ricade prevalentemente: nel Sud e nelle Isole con riferimento ad Agenti/Assistenti, nel Centro-Sud con riguardo ai Sovrintendenti, nel Centro se si considerano Ispettori e Direttivi/Dirigenti.

Tab. 14. – “A quale ruolo appartiene?” per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell’ingresso nel Cfs”

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale	(N)
Agenti e Assistenti	17,9%	38,7%	43,5%	100%	(1097)
Sovrintendenti	28,0%	35,7%	36,3%	100%	(311)
Ispettori	25,4%	39,9%	34,6%	100%	(228)
Direttivi e Dirigenti	23,2%	43,8%	33,0%	100%	(112)
Totale	21,0%	38,6%	40,4%	100%	(1748)
(N)	(367)	(675)	(706)		(1748)

$\chi^2 = 23,512$; Sig. = ,001

Con la prima delle domande relative alla mobilità geografica, si è chiesto agli intervistati se avessero mai prestato servizio al di fuori della Regione di origine (“Dal suo ingresso nel CfS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?”). L’item divide praticamente a metà il campione (cfr. parte I dell’appendice); più in particolare, assegnazioni e trasferimenti in sedi lontane dalla propria residenza originaria non hanno mai interessato il 49,7% degli intervistati.

Sempre in ottica monovariata (cfr. parte I dell’appendice), con la domanda successiva (“Ha tentato di tornare o di avvicinarsi alla Regione in cui risiedeva prima del suo ingresso nel CfS?”) si è inteso riscontrare il persistere di un disagio legato alla mobilità interregionale. L’item era riservato solo a coloro che avessero risposto affermativamente al precedente, escludendo, pertanto, circa la metà del campione. Ebbene, tra chi ha vissuto l’esperienza di assegnazioni e/o trasferimenti “lontano da casa”, esprime soddisfazione, con riferimento all’attuale sede di servizio, il 61,7% (si tratta, cioè, di quelli che hanno risposto “Sono riuscito a tornare/avvicinarmi e sono soddisfatto” e “Mai e non ho intenzione di farlo”); d’altra parte, v’è un 30,2% di soggetti che afferma esplicitamente insoddisfazione (rispondendo “Mai, ma ho intenzione di farlo”, “Ho tentato, non sono riuscito, ma ho intenzione di continuare a tentare” e “Sono riuscito a tornare/avvicinarmi, ma non sono soddisfatto”) ed un 8,1% che (optando per la risposta “Ho tentato, non sono riuscito, ma non ho intenzione di continuare a tentare”), si può affermare esprima o una sorta di rassegnata rinuncia o una serena accettazione della condizione di “migrante interno”. Proprio con riferimento al personale che è stato interessato da provvedimenti di assegnazione e/o trasferimento in Regioni diverse da quelle di residenza originaria, l’attuale ripartizione territoriale (il 37,3% presta servizio al Nord, il

35,1% al Centro ed il 27,6% al Sud e nelle isole) tende senz'altro al riequilibrio del divario relativo alla residenza originaria già evidenziato con la tabella precedente.

Sempre rispetto alla domanda “Dal suo ingresso nel CfS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?”, si riscontra un andamento in una certa misura crescente di “No” (cfr. tabella 15.) al crescere dell'anzianità di servizio (in effetti, sono sovra-rappresentati sia coloro che hanno risposto “Sì” e che hanno fino a 10 anni di servizio, sia gli intervistati che hanno risposto “No” con più di 11 anni di servizio) e dell'età (cfr. tabella 16.).

Tab. 15 – “Da quanti anni fa parte della Forestale?” per “Dal suo ingresso nel CfS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?”

	Sì	No	Totale	(N)
Da meno di 10 anni	72,6%	27,4%	100%	(368)
Da 11 a 15 anni	49,2%	50,8%	100%	(433)
Da 16 a 20 anni	38,2%	61,8%	100%	(353)
Da oltre 20 anni	44,3%	55,7%	100%	(592)
Totale	50,2%	49,8%	100%	(1746)

$\chi^2 = 102,285$; Sig. = ,000

Tab. 16. – “Dal suo ingresso nel CfS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?” per “Età”

	25-31	32-38	39-45	46-52	Più di 52	Totale
Sì	77,0%	69,6%	41,8%	43,5%	47,5%	50,2%
No	23,0%	30,4%	58,2%	56,5%	52,5%	49,8%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(113)	(312)	(622)	(504)	(183)	(1734)

$\chi^2 = 106,427$; Sig. = ,000

Tra coloro che, d'altra parte, hanno vissuto assegnazioni e/o trasferimenti in altre Regioni, si evidenzia un trend decrescente (cfr. tabella 17.) dell'aspirazione al trasferimento al crescere del ruolo di appartenenza: a conti fatti, aspira ad un cambiamento di sede (rispondendo, come si è detto, “Mai, ma ho intenzione di farlo”, “Ho tentato, non sono riuscito, ma ho intenzione di continuare a tentare” e “Sono riuscito a tornare/avvicinarmi, ma non sono soddisfatto”) il 34,3% degli Agenti e Assistenti, il 20,9% dei So-

vrintendenti e il 10,4% degli Ispettori (oltre a un 17% di Direttivi e Dirigenti).

Tab. 17. – “Ha tentato di tornare o di avvicinarsi alla Regione in cui risiedeva prima del suo ingresso nel Cfs?” per “A quale ruolo appartiene?”

	Ag./Ass.	Sovrintendenti	Ispettori	Direttivi e Dirigenti	Totale
Mai e non ho intenzione di farlo	12,0%	21,0%	13,8%	27%	14,6%
Mai, ma ho intenzione di farlo	8,9%	2,4%	0,9%	6%	6,8%
Ho tentato, non sono riuscito, ma non ho intenzione di continuare a tentare	6,2%	10,5%	10,3%	10%	7,6%
Ho tentato, non sono riuscito e ho intenzione di continuare a tentare	14,9%	4,0%	1,7%	0%	10,6%
Sono riuscito a tornare/avvicinarmi e sono soddisfatto	40,5%	45,2%	56,9%	37%	43,1%
Sono riuscito a tornare/avvicinarmi, ma non sono soddisfatto	10,5%	14,5%	7,8%	11%	10,7%
Non so/non rispondo	6,9%	2,4%	8,6%	10%	6,7%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(582)	(124)	(116)	(63)	(885)

$\chi^2 = 75,518$; Sig. = ,000

Per semplicità espositiva, si è ritenuto opportuno ricodificare l’item “Ha tentato di tornare o di avvicinarsi alla Regione in cui risiedeva prima del suo ingresso nel Cfs?” in una nuova variabile articolata in tre sole modalità: “Soddisfatto”, “Insoddisfatto”, “Incerto”⁵⁴ (cfr. tabella 18.).

Tab. 18. – Soddisfazione/Insoddisfazione rispetto all’attuale sede di servizio

	Frequenza	Percentuale
Soddisfatto	510	62%
Insoddisfatto	249 ⁵⁵	30%
Incerto	67	8%
Totale	826	100%

⁵⁴ Considerata la non agevole lettura della tabella 17., la ricodifica è stata condotta proprio con l’intento di discriminare semplicemente chi manifesta esplicita soddisfazione rispetto all’attuale sede di servizio (“Mai e non ho intenzione di farlo”, “Sono riuscito a tornare/avvicinarmi e sono soddisfatto”) da chi ne è palesemente scontento (“Mai, ma ho intenzione di farlo”, “Ho tentato, non sono riuscito, ma ho intenzione di continuare a tentare”, “Sono riuscito a tornare/avvicinarmi, ma non sono soddisfatto”) e, infine, da chi è incerto (“Ho tentato, non sono riuscito, ma non ho intenzione di continuare a tentare”, “Non so/Non rispondo”).

⁵⁵ Si tratta di 200 Agenti/Assistenti, 124 meridionali e 198 con età compresa tra i 25 e i 45 anni; più in particolare 100 (40% dei 249) intervistati che hanno scelto le opzioni che esprimono insoddisfazione sono, contemporaneamente, Agenti/Assistenti, meridionali e *under-46*.

I percorsi di mobilità emersi consentono alcune considerazioni:

1. Rispetto alla provenienza originaria vi è una tendenza alla redistribuzione del personale in una prevalente direzione che va dal Mezzogiorno (e dal Centro) verso il Nord (dalla tabella 19. emerge una differenza di 10 punti tra meridionali e settentrionali nell'esperienza di mobilità); in linea con tale evidenza, mentre afferma soddisfazione una marcata maggioranza di coloro che, dopo aver vissuto l'esperienza della mobilità, prestano attualmente servizio al Centro e al Sud (cfr. tabella 20.), a manifestare maggiore insoddisfazione rispetto all'attuale sede di servizio sono gli intervistati provenienti dal (Centro-)Sud (cfr. tabella 21.).

Tab. 19. – “Dal suo ingresso nel CFS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?” per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell'ingresso nel CFS”

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
Sì	43,4%	50,4%	53,5%	50,2%
No	56,6%	49,6%	46,5%	49,8%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(366)	(674)	(706)	(1746)

$\chi^2 = 9,853$; Sig. = ,007

Tab. 20. – Soddisfazione/Insoddisfazione rispetto all'attuale sede di servizio per “Indichi l'area geografica in cui attualmente presta servizio”

	Nord	Centro	Sud	Totale
Soddisfatto	47,7%	68,4%	72,0%	61,7%
Insoddisfatto	38,5%	23,9%	27,1%	30,1%
Incerto	13,8%	7,7%	0,9%	8,1%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(304)	(297)	(225)	(826)

$\chi^2 = 53,901$; Sig. = ,000

Tab. 21. – Soddisfazione/Insoddisfazione rispetto all'attuale sede di servizio per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell'ingresso nel CFS”

	Nord	Centro	Sud	Totale
Soddisfatto	68,7%	63,9%	57,0%	61,7%
Insoddisfatto	21,8%	29,0%	34,6%	30,1%
Incerto	9,5%	7,2%	8,4%	8,1%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(147)	(321)	(358)	(826)

$\chi^2 = 9,414$; Sig. = ,052

2. La circostanza per cui metà del campione non ha mai vissuto, come si è visto (cfr. tabella 15.), alcuna difficoltà legata alla mobilità interregionale, unitamente alla disomogenea provenienza geografica degli intervistati, pare legarsi ad un sovraccarico di disagi per le generazioni più giovani di Forestali (cfr. tabella 16.). Si aggiunga (cfr. tabella 22.) che la quota di meridionali aumenta al diminuire dell'anzianità (spicca un 49,2% di Forestali da meno di 10 anni). La tabella 23. non serve ad altro che a confermare che le “nuove leve” che hanno fatto esperienza di mobilità prestano prevalentemente servizio al Nord. Infine, la tabella 24. mostra un andamento monotonicamente negativo dell'insoddisfazione rispetto all'età.

Tab. 22. – “Da quanti anni fa parte della Forestale?” per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell'ingresso nel CFS”

	Nord	Centro	Sud	Totale	(N)
Da meno di 10 anni	19,6%	31,3%	49,2%	100%	(368)
Da 11 a 15 anni	12,0%	47,5%	40,6%	100%	(434)
Da 16 a 20 anni	17,6%	40,8%	41,6%	100%	(353)
Da oltre 20 anni	30,5%	35,4%	34,2%	100%	(594)
Totale	21,0%	38,6%	40,4%	100%	(1749)

$\chi^2 = 73,472$; Sig. = ,000

Tab. 23. – “Da quanti anni fa parte della Forestale?” per “Indichi l'area geografica in cui attualmente presta servizio”

	Nord	Centro	Sud	Totale	(N)
Da meno di 10 anni	53,7%	21,5%	24,8%	100%	(270)
Da 11 a 15 anni	18,9%	51,9%	29,2%	100%	(212)
Da 16 a 20 anni	27,6%	37,3%	35,1%	100%	(134)
Da oltre 20 anni	40,2%	34,5%	25,4%	100%	(264)
Totale	37,3%	35,1%	27,6%	100%	(880)

$\chi^2 = 78,406$; Sig. = ,000

Tab. 24. – Soddisfazione/Insoddisfazione rispetto all'attuale sede di servizio per “Età”

	25-31	32-38	39-45	46-52	Più di 52	Totale
Soddisfatto	30%	50,7%	69,3%	72,3%	72%	61,5%
Insoddisfatto	60%	41,3%	25,2%	18,8%	15%	30,3%
Incerto	10%	8,0%	5,5%	8,9%	13%	8,2%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(81)	(213)	(238)	(202)	(85)	(819)

$\chi^2 = 80,054$; Sig. = ,000

3. Due intervistati su tre operano in “strutture operative sul territorio”⁵⁶ (Comandi Stazione, Posti fissi, NOC, NOS e Sezioni di PG presso le Procure della Repubblica). Ciò significa, d’altra parte, che ogni tre rispondenti – tutti appartenenti ai ruoli in divisa – uno è tendenzialmente impiegato “in ufficio”. Ciò posto, alcune considerazioni vanno spese proprio in merito all’incrocio tra le distribuzioni del personale per area geografica e per tipologia di impiego. Innanzitutto, a tale proposito, si tenga conto che la distribuzione delle strutture operative territoriali per area geografica (cfr. tabella 25.) vede un Corpo forestale maggiormente ramificato nel Mezzogiorno rispetto al Nord⁵⁷.

Tabella 25. – Distribuzione delle “strutture operative sul territorio” del CFS per Area geografica

Area geografica	Quantità	Percentuale
Nord	377	34%
Centro	282	26%
Sud e Isole	448	40%
Totale	1107	100%

Fonte: www.corpoforestale.it

⁵⁶ Si fa riferimento a quelle strutture contemplate dal “Fondo per l’Efficienza dei Servizi Istituzionali”, un istituto – sottoscritto annualmente dalle parti amministrativa e sindacale – che ha diversi riferimenti normativi (d.Lgs. 12 maggio 1995, n. 195; d.P.R. 16 marzo 1999, n.254; d.P.R. 18 giugno 2002, n.164; d.P.R. 19 novembre 2003, n. 384; d.P.R. 11 settembre 2007 n. 170; d.P.R. 16 aprile 2009, n. 51; d.P.R. 1 ottobre 2010, n. 184; Accordo Nazionale Quadro del 18 gennaio 2010) e le cui risorse sono principalmente finalizzate a riconoscere e incentivare l’impiego del personale in tali strutture nonché in tutti quei compiti che comportino disagi e responsabilità. Così l’accordo – tenendo conto della «cronica carenza di organico nella maggior parte delle strutture del CFS, che si riverbera in un maggior impegno per mantenere e garantire un alto livello di produttività e raggiungere gli obiettivi prefissati» –, individua quei «comandi o incarichi che comportano disagi e particolari responsabilità» e prevede compensi più elevati per il personale in forza a strutture operative e/o che assuma maggiori incombenze rispetto al grado vestito.

⁵⁷ Il Centro, va detto, meriterebbe considerazioni a parte, ricomprendendo strutture “centrali”, quali Ispettorato Generale e Scuola, che incidono pesantemente in termini di scelte di “allocazione” del personale.

Ebbene, pur tenendo conto di tale dato, tra gli appartenenti ai ruoli non direttivi⁵⁸ che hanno dichiarato di non avere mai vissuto l'esperienza della mobilità interregionale, opera in "strutture operative sul territorio" (cfr. tabella 26.) il 74,7% dei meridionali, quota che scende, tra i settentrionali, al 66,7%. Tale *gap* nell'impiego operativo permane (cfr. tabella 27.) anche se si tiene conto dei restanti Agenti/Assistenti, Sovrintendenti e Ispettori (cioè quelli che hanno risposto "Sì" alla domanda "Dal suo ingresso nel Cfs, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?"): l'82,9% di questi ultimi è assegnato, nel Sud e nelle Isole, a "strutture operative sul territorio", percentuale che scende al 75,7% al Nord.

Tab. 26. – "In quale struttura opera?" per "Indichi l'area geografica di residenza prima dell'ingresso nel Cfs" (limitatamente a chi ha risposto "Agenti e Assistenti", "Sovrintendenti", "Ispettori" alla domanda 1. e "No" alla domanda 6.)

	Nord	Centro	Sud	Totale
Comando Stazione, Posto fisso, NOC, NOS, Sezione di PG	66,7%	67,0%	74,7%	69,9%
Ispettorato Generale e altro	33,3%	33,0%	25,3%	30,1%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(198)	(306)	(312)	(816)

$\chi^2 = 5,594$; Sig. = ,061

Tab. 27. – "In quale struttura opera?" per "Indichi l'area geografica in cui attualmente presta servizio" (limitatamente a chi ha risposto "Agenti e Assistenti", "Sovrintendenti", "Ispettori" alla domanda 1.)

	Nord	Centro	Sud	Totale
Comando Stazione, Posto fisso, NOC, NOS, Sezione di PG	75,7%	67,1%	82,9%	74,7%
Ispettorato Generale e altro	24,3%	32,9%	17,1%	25,3%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(301)	(286)	(228)	(815)

$\chi^2 = 16,952$; Sig. = ,000

Un'ulteriore tendenza riscontrabile è la diminuzione, andando avanti con l'età, della quota di personale assegnato a queste strutture a livello nazionale (cfr. tabella 28.). Già questa circostanza rende anomalo il dato osservato, relativo al minore impiego di tale personale in strutture operative al

⁵⁸ Solo per chi non appartiene ai ruoli direttivi, infatti, è previsto l'impiego in Comandi Stazione, Posti fissi, NOC, NOS, e Sezioni di PG.

Nord, area geografica che si avvale di un organico relativamente più giovane (cfr. tabella 29.) e soggetto al vettore di mobilità, già evidenziato, avente l'obiettivo di riequilibrare situazioni di carenza di organico.

Tab. 28. – “In quale struttura opera” per “Età” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti”, “Ispettori” alla domanda I.)

	25-31	32-38	39-45	46-52	Più di 52	Totale
Comando Stazione, Posto fisso, NOC, NOS, Sezione di PG	82,3%	76,2%	69,9%	69,9%	74,1%	72,3%
Ispettorato Generale e altro	17,7%	23,8%	30,1%	30,1%	25,9%	27,7%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(113)	(298)	(589)	(478)	(143)	(1621)

$\chi^2 = 11,145$; Sig. = ,025

Tab. 29. – “Età” per “Indichi l’area geografica in cui attualmente presta servizio” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti”, “Ispettori” alla domanda I.)

	Nord	Centro	Sud	Totale	(N)
25-31	61%	21%	18%	100%	(88)
32-38	45,5%	24,9%	29,7%	100%	(209)
39-45	23,2%	50,0%	26,8%	100%	(246)
46-52	34,5%	34,5%	31,0%	100%	(203)
Più di 52	35%	31%	34%	100%	(64)
Totale	36,8%	34,9%	28,3%	100%	(810)

$\chi^2 = 63,961$; Sig. = ,000

4. Gli appartenenti al ruolo Ispettori sono prioritariamente candidati al comando delle Stazioni Forestali (e, più in generale, delle altre “strutture operative sul territorio”)⁵⁹; ove non siano presenti è prevista la possibilità di nominare responsabile il personale più alto in grado, compresi – ma solo allorché ne ricorra il caso – gli appartenenti al ruolo Agenti/Assistenti. Proprio per questo, le piante organiche dell’organizzazione prevedono sempre (come si è visto nel II capitolo) la presenza di Sovrintendenti nelle articolazioni territoriali operative; affinché, cioè, pur restando gli Ispettori i responsabili preferenziali di tali strutture, esse possano essere efficientemente

⁵⁹ Così prevedono i Decreti del Capo del Corpo forestale del 16 marzo 2010 – avente ad oggetto “Organizzazione degli uffici, revisione dei comandi stazione e nuove proposte per la distribuzione del personale” – e del 5 maggio 2010 – che individua le strutture di livello non dirigenziale e non direttivo e disciplina il conferimento dell’incarico di comandante delle stesse.

dirette da un sottufficiale. Ed in effetti le previsioni formali si confrontano con una realtà caratterizzata da una carenza di personale, lamentata soprattutto al Nord, rispetto alla dotazione organica stabilita (cfr. figura 3.). Più in particolare, “mancano all’appello” (oltre che 31 Dirigenti e 167 Direttivi) 770 Ispettori e 476 Agenti e Assistenti. È, invece, di più modesta entità la carenza di Sovrintendenti (186 unità).

Fig. 3. – Distribuzione del personale “in divisa” e della “dotazione organica” formalmente prevista per qualifica e ruolo di appartenenza

qualifica	ruolo	dotazione organica	personale in servizio al 31.12.2014
dirigente generale	dirigenti	2	2
dirigente superiore		21	18
primo dirigente		122	94
vice questore aggiunto forestale	direttivi	502	142
commissario capo forestale			193
commissario forestale			0
ispettore superiore scelto	ispettori	475	72
ispettore superiore			324
ispettore capo		1115	41
ispettore			0
vice ispettore			383
sovrintendente capo	sovrintendenti	1440	436
sovrintendente			347
vice sovrintendente			471
assistente capo	agenti ed assistenti	4811	1502
assistente			1530
agente scelto			1053
agente			234
allievo agente			16

Fonte: Dossier Istituzionale del Corpo forestale dello Stato dell’Aprile 2015.

Ogni quattro intervistati uno ricopre il ruolo di “Comandante”, “Capo” o, comunque, “Responsabile” della struttura in cui opera, mentre gli altri tre svolgono mansioni di “Personale addetto”. Non stupisce che al crescere del ruolo e dell’anzianità di servizio aumenti la percentuale di coloro che svolgono mansioni di responsabilità (cfr. tabelle 30. e 31.), ma a fronte di quel 25% di intervistati che si dichiarano “Comandante”, “Capo” o “Responsabile”, gli “aventi titolo” a svolgere incarichi di comando (escludendo, per le

considerazioni poc'anzi svolte, i soli Agenti/Assistenti) ammontano al 37,2% del campione (cfr. parte I dell'appendice).

Tab. 30. – “A quale ruolo appartiene?” per “Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?”

	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto	Totale	(N)
Agenti e Assistenti	5,4%	94,6%	100%	(1097)
Sovrintendenti	42,8%	57,2%	100%	(311)
Ispettori	78,5%	21,5%	100%	(228)
Direttivi e Dirigenti	60,0%	40,0%	100%	(110)
Totale	25,0%	75,0%	100%	(1746)

$\chi^2 = 697,103$; Sig. = ,000

Tab. 31. – “Da quanti anni fa parte della Forestale?” per “Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?”

	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto	Totale	(N)
Da meno di 10 anni	7,9%	92,1%	100%	(368)
Da 11 a 15 anni	8,8%	91,2%	100%	(434)
Da 16 a 20 anni	30,7%	69,3%	100%	(352)
Da oltre 20 anni	44,2%	55,8%	100%	(593)
Totale	25,0%	75,0%	100%	(1747)

$\chi^2 = 240,940$; Sig. = ,000

Viene da chiedersi se non si abbia a che fare con una sotto-utilizzazione di alcuni ruoli; e un dato che sembra marcatamente anomalo, perciò da approfondire, è proprio quello relativo ai Sovrintendenti (cfr. tabella 30.): il 57,2% degli appartenenti ad un ruolo che lamenta carenze senz'altro meno gravi rispetto ad Agenti/Assistenti ed Ispettori e che comporta l'assunzione delle funzioni di Ufficiale di Polizia Giudiziaria e potenzialmente – tanto più in una situazione di rilevante difetto di appartenenti al ruolo Ispettori – di quelle connesse all'incarico di Comandante di una struttura operativa sul territorio, dichiara di svolgere mansioni di “Personale Addetto”. Tale apparente anomalia è attenuata solo parzialmente dalle previsioni regolamentari anzidette (che prediligono, lo si ripete, gli appartenenti al ruolo Ispettori ai fini del conferimento dell'incarico di comando delle articolazioni territoriali dell'organizzazione), previsioni che vanno necessariamente disattese a causa delle carenze di organico più volte evidenziate. Inoltre, quelle stesse

previsioni accentuano sia una certa sotto-utilizzazione dei già pochi Ispettori e sia una speculare sovra-utilizzazione di alcuni appartenenti al ruolo “Agenti e Assistenti”: 57 Ispettori (cfr. tabella 31.) lavorano in una struttura non operativa, ed il 79% di questi lo fa in qualità di “Personale addetto”; d’altra parte, 775 Agenti/Assistenti (cfr. tabella 32.) lavorano in una struttura operativa, ed il 7,6%, di questi si dichiara “Comandante”, “Capo” o “Responsabile” al suo interno. A fronte di tale situazione, dei 234 Sovrintendenti (cfr. tabella 32.) che prestano servizio in strutture operative, quasi la metà lo fa in qualità di “Personale addetto”.

Tab. 31. – “A quale ruolo appartiene?” per “Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti”, “Ispettori” alla domanda 1. e “Ispettorato Generale e altro” alla domanda 3.)

	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto	Totale	(N)
Agenti e Assistenti	0,0%	100%	100%	(319)
Sovrintendenti	12%	88%	100%	(75)
Ispettori	21%	79%	100%	(57)
Totale	4,7%	95,3%	100%	(451)

$\chi^2 = 59,207$; Sig. = ,000

Tab. 32. – “A quale ruolo appartiene?” per “Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti”, “Ispettori” alla domanda 1. e “Comando Stazione, Posto fisso, NOC, NOS, Sezione di PG” alla domanda 3.)

	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto	Totale	(N)
Agenti e Assistenti	7,6%	92,4%	100%	(775)
Sovrintendenti	52,6%	47,4%	100%	(234)
Ispettori	97,7%	2,3%	100%	(171)
Totale	29,6%	70,4%	100%	(1180)

$\chi^2 = 619,423$; Sig. = ,000

4.2. Impegno, soddisfazione e coinvolgimento lavorativi: il “morale” dei Forestali

L’obiettivo delle prime due affermazioni del gruppo 10. di item era, come si è detto, quello di far emergere le componenti, rispettivamente, affettiva e strumentale del *commitment*; con la terza e la quarta si è rivolta l’attenzione alla *job satisfaction* ed infine, con le ultime due al livello del

work involvement.

Per ottenere un quadro generale sono stati ricodificati tutti gli item del gruppo in variabili differenti semplificando le modalità di risposta: si è passati da una scala Likert a cinque livelli ad una scala a tre soli livelli (mantenendo l'opzione "Né d'accordo, né in disaccordo", aggregando le modalità "Totalmente" e "Abbastanza" in disaccordo in un'unica modalità che esprime disaccordo e le modalità "Totalmente" e "Abbastanza" d'accordo in una posizione di accordo). In prospettiva univariata, le percentuali più elevate sono riscontrabili in corrispondenza dell'accordo con le affermazioni "La stabilità che il mio lavoro mi garantisce e/o la mancanza di alternative rendono impensabile cambiarlo" (69,0%) e "Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte" (63,1%), seguite dal disaccordo rispetto alla frase "A volte sento che il lavoro è privo di significato" (59,5%), dall'accordo con le affermazioni "Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni" (58,4%) e "La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro" (52,6%), dal disaccordo, infine, con l'item "Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi" (48,1%).

Dunque, le espressioni positive di *commitment* sono complessivamente prevalenti rispetto alle altre due dimensioni indagate; risultano infatti maggiori di quelle di soddisfazione lavorativa, le quali, a loro volta, lo sono rispetto alle manifestazioni positive di coinvolgimento.

In generale, comunque, lungo il continuum *commitment/satisfaction/involvement* paiono prevalere le espressioni positive.

Sempre nell'ottica di semplificare un insieme complesso di dati perdendo il minimo dell'informazione in essi contenuta, si è costruito un indice sintetico denominato "Morale" (cfr. parte I dell'appendice), il quale mostra

un andamento crescente al crescere del ruolo (cfr. tabella 33.): è particolarmente evidente l'andamento monotonicamente positivo dell'espressione di "Alto" livello di morale al crescere del grado vestito (18,6%→28,5%→40,7%→45,5%).

Tab. 33. – *Morale per "A quale ruolo appartiene"*

	Agenti e Assistenti	Sovrintendenti	Ispettori	Direttivi e Dirigenti	Totale
Basso	30,4%	21,5%	10,6%	13,4%	25,1%
Medio	26,3%	27,2%	21,2%	16,1%	25,1%
Medio-Alto	24,7%	22,8%	27,4%	25,0%	24,7%
Alto	18,6%	28,5%	40,7%	45,5%	25,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(1075)	(302)	(226)	(112)	(1715)

$\chi^2 = 106,040$; Sig. = ,000

In linea con i dati contenuti nella tabella precedente, appare altrettanto esplicativa del morale dei Forestali la variabile relativa al ruolo ricoperto all'interno della struttura in cui gli intervistati si trovano ad operare: è sufficiente osservare (cfr. tabella 34.) le notevoli differenze percentuali nelle espressioni di "Basso" e "Alto" morale tra responsabili e addetti.

Tab. 34. – *Morale per "Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?"*

	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto	Totale
Basso	13,8%	29,0%	25,2%
Medio	21,4%	26,4%	25,2%
Medio-Alto	25,6%	24,5%	24,8%
Alto	39,2%	20,2%	24,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(429)	(1284)	(1713)

$\chi^2 = 79,443$; Sig. = ,000

Limitando l'analisi ai soli appartenenti a ruoli compatibili con l'assegnazione a strutture operative sul territorio di cui si è detto nel paragrafo precedente⁶⁰, riscontrabile è una maggiore espressione di morale elevato tra coloro che operano al loro interno (cfr. tabella 35.): anche in questo

⁶⁰ Si tratta, lo si ripete, di Agenti/Assistenti, Sovrintendenti e Ispettori. Si rimanda al II capitolo per i dettagli in merito ai diversi tipi di struttura ed alla distribuzione del personale al loro interno.

caso si possono riscontrare rilevanti differenze percentuali nelle espressioni di “Basso” e “Alto” morale.

Tab. 35. – *Morale per “In quale struttura opera?” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti”, “Ispettori” alla domanda 1.)*

	Comando Staz.	Posto fisso, NOC, NOS, Sez. di PG Ispettorato Generale e altro	Totale
Basso	23,1%	33,6%	26,0%
Medio	25,3%	26,9%	25,8%
Medio-Alto	25,2%	23,7%	24,8%
Alto	26,4%	15,8%	23,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(1156)	(443)	(1599)

$\chi^2 = 29,529$; Sig. = ,000

4.3. La mobilità come ulteriore chiave interpretativa

Grado vestito, ruolo ricoperto nella struttura e tipologia di impiego (operativo o meno) paiono legarsi, dunque, al morale dei Forestali. Ma è anche plausibile adottare un’ulteriore chiave di lettura.

Con riferimento al sotto-campione che ha vissuto l’esperienza della mobilità interregionale (si ricorda che si è chiesto di indicare l’attuale area geografica di servizio solo a chi avesse fatto tale esperienza), vi è, percentualmente, una maggiore espressione di “Alto” morale tra chi attualmente presta servizio al Sud (cfr. tabella 36.). E, d’altra parte, la differenza tra le aree geografiche si riduce se si tiene conto solo di coloro che non hanno mai esperito la mobilità (cfr. tabella 37., si osservi anche la scarsa significatività del Chi-quadrato).

Tab. 36. – *Morale per “Indichi l’area geografica in cui attualmente presta servizio”*

	Nord	Centro	Sud	Totale
Basso	28,6%	29,9%	17,3%	26,0%
Medio	24,0%	28,3%	19,8%	24,4%
Medio-Alto	23,7%	23,7%	29,5%	25,3%
Alto	23,7%	18,1%	33,3%	24,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(325)	(304)	(237)	(866)

$\chi^2 = 28,631$; Sig. = ,000

Tab. 37. – *Morale per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell’ingresso nel CFS” (limitatamente a chi ha risposto “No” alla domanda 9.)*

	Nord	Centro	Sud	Totale
Basso	23,7%	27,6%	21,4%	24,3%
Medio	30,0%	24,8%	23,6%	25,6%
Medio-Alto	25,1%	23,0%	25,5%	24,4%
Alto	21,3%	24,5%	29,6%	25,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(207)	(326)	(318)	(851)

$\chi^2 = 8,784$; Sig. = ,186

Le considerazioni appena svolte sembrano suggerire un’associazione tra mobilità e morale del personale. Ed una covariazione emerge chiaramente nella tabella 38.

Tab. 38. – *Morale per Soddisfazione/Insoddisfazione dell’attuale sede di servizio*

	Soddisfatti dell’attuale sede di servizio	Insoddisfatti dell’attuale sede di servizio	Totale
Basso	21,1%	35,7%	25,9%
Medio	22,5%	26,6%	23,9%
Medio-Alto	28,5%	20,9%	26,0%
Alto	27,9%	16,8%	24,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(502)	(244)	(746)

$\chi^2 = 26,539$; Sig. = ,000

Inoltre, se si adotta la mobilità geografica come chiave di lettura, non si può non tenere conto del tema della conciliazione. Quasi il 75% del campione è convivente o coniugato⁶¹, oltre il 70% ha figli (più del 42% ne ha 2 o 3) ed una stessa percentuale di intervistati esprime accordo con l’affermazione “La nascita dei figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari”⁶². In una prospettiva più ampia, il 18,2%

⁶¹ Si rimanda ancora una volta alla parte I dell’appendice per i risultati relativi all’analisi monovariata.

⁶² Rispetto alla successiva domanda “aperta” (“Perché?”), le motivazioni addotte sono state tante e tali da meritare un approfondimento, impossibile in questa sede, da condurre con un approccio e con tecniche più afferenti all’ambito qualitativo della ricerca. Operando un sforzo di sintesi e tralasciando elementi importanti (quali la frequenza, la distribuzione e la disaggregazione, rispetto alle altre variabili, delle spiegazioni fornite), si offrono alcune ipotesi di categorie standardizzate in cui ricondurre le risposte di chi ha riferito difficoltà di conciliazione: 1) Aumento degli impegni familiari e “emergenze” imprevedibili legate ai figli, 2) diminuzione della concentrazione sul lavoro, 3) Organizzazione in turni dell’orario lavorativo, 4) Difficoltà a conciliare gli “orari imposti” dai due ambiti, lavorativo e familia-

degli intervistati non giudica in modo positivo la conciliazione dell'attività lavorativa con la vita familiare e sociale⁶³.

Ebbene, non si può non notare (cfr. tabella 39.) l'andamento monotonicamente negativo delle espressioni di "Alto" livello di morale al crescere dell'accordo con l'affermazione "La nascita dei figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari" (46% → 33,3% → 27,1% → 23,7% → 17,8%).

Tab. 39. – Morale per "La nascita dei figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari"

	Totalmente in disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	Totalmente d'accordo	Totale
Basso	19%	14,5%	25,1%	22,1%	35,1%	25,1%
Medio	17%	17,6%	21,9%	29,3%	25,5%	25,0%
Medio-Alto	18%	34,5%	25,9%	24,9%	21,5%	24,9%
Alto	46%	33,3%	27,1%	23,7%	17,8%	25,0%
Totale	100%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(89)	(165)	(351)	(666)	(427)	(1698)

$\chi^2 = 80,594$; Sig. = ,000

Infine, assai marcato appare anche il legame tra l'indice costruito ed il tema della conciliazione espresso, in termini ancora più generali, dall'affermazione "Quanto la sua attività lavorativa si concilia con la sua vita familiare e/o sociale?". L'andamento della covarianza e la solidità dell'associazione emergono chiaramente dall'osservazione della tabella 40.

re, 5) Difficoltà nello stabilire priorità tra famiglia e lavoro, 6) Necessità di separare nettamente le due sfere, affinché l'una non incida sull'altra, 7) Rinuncia alla carriera e/o alla crescita professionale (ad esempio, alla frequenza di corsi di aggiornamento e specializzazione), 8) Carezza di strutture/servizi per l'infanzia e di sostegno alla famiglia, 9) Inadeguata legislazione a tutela della maternità/paternità, 10) Distanza casa-lavoro, 11) Distanza dalla famiglia di origine e, dunque, assenza di supporto da parte dei familiari, 12) Distanza dalla famiglia costituita, 13) Condizione di occupazione di ambo i genitori.

⁶³ Valgono, per la successiva domanda ("La invitiamo ad esporre, in poche righe, i motivi del disagio"), le stesse considerazioni svolte in merito all'item 11BIS. E le categorie ipotizzabili in questo caso sono quasi interamente sovrapponibili a quelle elencate nella nota precedente, alle quali è possibile aggiungere alcune altre (tra queste, ad esempio, le difficoltà relazionali vissute nel contesto ambientale esterno in cui si svolge una professione, sotto diversi aspetti, particolare quale è quella in una forza di polizia).

Tab. 40. – Morale per “Quanto la sua attività lavorativa si concilia con la sua vita familiare e/o sociale?”

	Molto bene	Bene	Non molto bene	Per niente bene	Totale
Basso	11,6%	21,6%	46,2%	56%	24,2%
Medio	21,2%	26,7%	22,6%	21%	25,2%
Medio-Alto	24,8%	27,1%	17,3%	13%	25,1%
Alto	42,4%	24,6%	13,9%	10%	25,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100%	100,0%
(N)	(250)	(1149)	(208)	(48)	(1655)

$\chi^2 = 138,391$; Sig. = ,000

4.4. Aspettative, aspirazioni e motivazioni

Non si può non considerare che a spiegare la varianza del morale del personale, intervenga anche la *weltanschauung* in tema di aspettative, aspirazioni e motivazioni alla base della scelta professionale.

L’orientamento generale degli intervistati con riferimento al dilemma “aspettative/aspirazioni” è decisamente rivolto verso queste ultime: il 66,1% del campione afferma (cfr. parte I dell’appendice) che la scelta di un lavoro vada “fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni”, mentre solo il 27,3% concorda con l’affermazione “La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze”. Si ha a che fare, è bene evidenziarlo, con l’espressione di un’opinione di carattere generale – non è detto che la scelta dell’opzione da parte dell’intervistato sia mediata dalla propria, specifica esperienza – rispetto ad una questione posta in termini dicotomici e attraverso un item caratterizzato da marcata immediatezza. Si ottiene, ad ogni modo, un dato preliminare – l’accentuata propensione alla scelta del lavoro in funzione di aspirazioni ed inclinazioni personali –, da interpretare congiuntamente a quelli ottenuti tramite gli item successivi, riferiti alla medesima area problematica.

Si è detto come la macro-area delle motivazioni che spinsero ad entrare sia stata articolata in tre componenti⁶⁴: valoriale o paleomoderna (in cui prevalgono i valori della tradizione), strumentale o moderna (in cui dominano le motivazioni individualiste, strumentali e utilitaristiche), esperienziale o postmoderna (dove prevalente è sempre l'orientamento individualista, ma connesso a bisogni autorealizzativi dell'Io). Le percentuali più elevate di risposte sono riscontrabili (cfr. parte I dell'appendice) in corrispondenza dell'accordo con le affermazioni "Puntavo ad un lavoro che mi garantisse sicurezza e stabilità" (80,6%) e "Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mi garantisse una crescita professionale e della personalità" (72,0%); seguono, nell'ordine, le espressioni di accordo con gli item "Puntavo ad un lavoro che mi permettesse di programmare il futuro personale e familiare" (69,6%) – che fa registrare, d'altra parte, la quota più rilevante di disaccordo –, "Puntavo ad entrare in un Corpo prestigioso e portatore di valori importanti" (65%), "Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità" (61,1%) e "Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mettesse a frutto le mie competenze e/o capacità specifiche" (59,3%).

L'orientamento alle inclinazioni ed alle aspirazioni personali, di per sé prevalente ha un andamento monotono positivo rispetto all'età (cfr. tabella 41.) e fa registrare le percentuali più elevate con riferimento al personale proveniente dal Nord e quelle più basse al Centro-Sud (cfr. tabella 42.).

⁶⁴ Per semplificare la lettura dell'analisi bivariata dei dati, tutti gli item del gruppo 18. (analogamente a quelli del gruppo 10.) sono stati ricodificati in variabili differenti, con l'intento di ridurre le modalità di risposta: da una scala Likert a cinque livelli si è giunti ad una scala a tre soli livelli (mantenendo l'opzione "Né d'accordo, né in disaccordo", aggregando le modalità "Totalmente" e "Abbastanza" in disaccordo in un'unica modalità che esprime disaccordo e le modalità "Totalmente" e "Abbastanza" d'accordo in una posizione di accordo).

Tab. 41. – “Riflettendo su ciò che, in generale, ci spinge ad una determinata occupazione, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione” per “Età”

	25-31	32-38	39-45	46-52	Oltre 52	Totale
La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze	35,8%	32,8%	29,1%	27,5%	24,9%	29,3%
La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni	64,2%	67,2%	70,9%	72,5%	75,1%	70,7%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(109)	(293)	(571)	(473)	(177)	(1623)

$\chi^2 = 6,363$; Sig. = ,174

Tab. 42. – “Riflettendo su ciò che, in generale, ci spinge ad una determinata occupazione, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione” per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell’ingresso nel CFS”

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze	20,9%	31,9%	31,0%	29,3%
La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni	79,1%	68,1%	69,0%	70,7%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(344)	(626)	(664)	(1634)

$\chi^2 = 14,718$; Sig. = ,001

Sempre la provenienza geografica (cfr. tabella 43.) pare spiegare una quota importante della varianza delle posizioni espresse rispetto agli item che rivelano motivazioni utilitaristiche: procedendo da nord verso sud, la quota di coloro che esprimono accordo con tali affermazioni ha un andamento decisamente crescente.

Tab. 43. – Motivazioni per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell’ingresso nel Cfs”

		Nord	Centro	Sud
Puntavo ad un lavoro che mi permettesse di programmare il futuro personale e familiare	Disaccordo	21,8%	16,1%	9,7%
	Né accordo né disaccordo	19,6%	13,2%	13,5%
	Accordo	58,7%	70,7%	76,8%
	Totale (N) $\chi^2 = 43,761$; Sig. = ,000	100% (363)	100% (669)	100% (691)
Puntavo ad un lavoro che mi garantisse sicurezza e stabilità	Disaccordo	7,4%	7,0%	4,9%
	Né accordo né disaccordo	18,7%	10,8%	9,5%
	Accordo	73,8%	82,2%	85,6%
	Totale (N) $\chi^2 = 25,667$; Sig. = ,000	100% (363)	100% (668)	100% (693)

Emerge, inoltre, una covariazione che chiama in causa il ruolo ricoperto: l’accordo con le affermazioni che esprimono motivazioni “esperienziali” (“Puntavo ad entrare in un’organizzazione che mettesse a frutto le mie competenze e/o capacità specifiche” e “Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità”) aumenta all’aumentare del grado vestito, mentre l’espressione di motivazioni utilitaristiche (“Puntavo ad un lavoro che mi garantisse sicurezza e stabilità”) segue una direzione opposta (cfr. tabella 44.).

Tab. 44. – Motivazioni per “A quale ruolo appartiene?”

		Ag./Ass.	Sovr.	Ispett.	Dir./Dirig.
Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mettesse a frutto le mie competenze e/o capacità specifiche	Disaccordo	11,3%	12,7%	11,3%	5,4%
	Né accordo né disaccordo	30,8%	30,0%	25,7%	12,5%
	Accordo	57,9%	57,3%	63,1%	82,1%
	Totale (N)	100% (1084)	100% (307)	100% (222)	100% (112)
		$\chi^2 = 27,428$; Sig. = ,000			
Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità	Disaccordo	11,6%	13,1%	10,0%	3,6%
	Né accordo né disaccordo	28,3%	27,2%	23,2%	18,8%
	Accordo	60,1%	59,7%	66,8%	77,7%
	Totale (N)	100% (1081)	100% (305)	100% (220)	100% (112)
		$\chi^2 = 18,119$; Sig. = ,007			
Puntavo ad un lavoro che mi garantisse sicurezza e stabilità	Disaccordo	5,5%	7,2%	8,1%	7,2%
	Né accordo né disaccordo	10,5%	12,8%	14,4%	18,9%
	Accordo	84,0%	80,0%	77,5%	73,9%
	Totale (N)	100% (1085)	100% (305)	100% (222)	100% (111)
		$\chi^2 = 12,540$; Sig. = ,051			

Coerentemente rispetto a tali relazioni, una netta maggioranza di chi ha optato per il polo “aspettative” esprime accordo con le affermazioni che palesano motivazioni pragmatiche e, per contro, mostrano una significativa covariazione con il polo “aspirazioni” le motivazioni post-moderne (cfr. tabella 45.).

Tab. 45. – Motivazioni per “Riflettendo su ciò che, in generale, ci spinge ad una determinata occupazione, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione”

		La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze	La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni
Puntavo ad un lavoro che mi permettesse di programmare il futuro personale e familiare	Disaccordo	7,8%	17,6%
	Né accordo né disaccordo	10,2%	16,2%
	Accordo	82,0%	66,2%
	Totale (N) $\chi^2 = 41,595$; Sig. = ,000	100% (472)	100% (1137)
Puntavo ad un lavoro che mi garantissero sicurezza e stabilità	Disaccordo	3,8%	6,9%
	Né accordo né disaccordo	5,7%	14,2%
	Accordo	90,5%	78,8%
	Totale (N) $\chi^2 = 31,526$; Sig. = ,000	100% (472)	100% (1138)
Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mettesse a frutto le mie competenze e/o capacità specifiche	Disaccordo	15,3%	8,6%
	Né accordo né disaccordo	39,3%	23,0%
	Accordo	45,4%	68,4%
	Totale (N) $\chi^2 = 74,791$; Sig. = ,000	100% (471)	100% (1141)
Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità	Disaccordo	13,4%	9,2%
	Né accordo né disaccordo	35,0%	21,9%
	Accordo	51,6%	68,9%
	Totale (N) $\chi^2 = 43,599$; Sig. = ,000	100% (471)	100% (1136)

La tabella 46., infine, sembra suggerire un'ipotesi per cui la “visione del mondo” in tema di aspettative, aspirazioni e motivazioni contribuisca a spiegare parte della varianza delle componenti del morale del personale: chi opta per il polo “aspettative” esprime un basso morale più frequentemente degli intervistati che optano per il polo “aspirazioni”, tra i quali, specular-

mente, si riscontra una quota significativamente maggiore di manifestazioni di alto morale. Tale ipotesi pare avvalorata dalla rilevanza e dalla tendenziale monotonicità delle associazioni tra gli item motivazionali paleo e post-moderni ed il morale (cfr. tabella 47.).

Tab. 46. – Morale per “Riflettendo su ciò che, in generale, ci spinge ad una determinata occupazione, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione”

	La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze	La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni	Totale
Basso	31,1%	21,1%	24,0%
Medio	28,5%	23,1%	24,7%
Medio-Alto	21,8%	26,8%	25,3%
Alto	18,6%	29,0%	25,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%
(N)	(473)	(1128)	(1601)

$\chi^2 = 34,887$; Sig. = ,000

Tab. 47. – Motivazioni per Morale

		Basso	Medio	Medio-Alto	Alto	Totale (N)
Puntavo ad entrare in un Corpo prestigioso e portatore di valori importanti	Disaccordo	49,8%	24,6%	18,5%	7,1%	100% (211)
	Accordo	17,8%	23,9%	26,3%	32,0%	100% (1114)
		$\chi^2 = 163,933$; Sig. = ,000				
Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mettesse a frutto le mie competenze e/o capacità specifiche	Disaccordo	45,5%	26,2%	12,8%	15,5%	100% (187)
	Accordo	20,4%	23,7%	25,0%	30,8%	100% (1015)
		$\chi^2 = 93,589$; Sig. = ,000				
Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità	Disaccordo	46,0%	27,5%	16,4%	10,1%	100% (189)
	Accordo	19,4%	23,2%	25,9%	31,6%	100% (1049)
		$\chi^2 = 114,966$; Sig. = ,000				
Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mi garantisse una crescita professionale e della personalità	Disaccordo	53,8%	20,0%	13,1%	13,1%	100% (145)
	Accordo	21,4%	24,3%	26,1%	28,2%	100% (1234)
		$\chi^2 = 92,452$; Sig. = ,000				

4.5. L'approccio di genere

4.5.1. Spunti di riflessione gender oriented ...

Le 361 donne (20,6% degli intervistati) provengono prevalentemente dal Centro mentre gli uomini dal Meridione (cfr. tabella 48.), quanto questi ultimi le Forestali hanno vissuto l'esperienza della mobilità interregionale (cfr. tabella 49.), secondo il medesimo vettore già evidenziato ed esprimono disagio senza significative differenze rispetto ai colleghi (cfr. tabella 50.). Non si riscontrano, inoltre, rilevanti scostamenti di genere in tema di motivazioni che spinsero ad entrare nell'organizzazione.

Tab. 48. – “Genere” per “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell'ingresso nel CFS”

	Nord	Centro	Sud	Totale	(N)
Uomo	21,1%	34,9%	44,0%	100%	(1378)
Donna	20,8%	52,4%	26,9%	100%	(361)
Totale	21,0%	38,5%	40,4%	100%	(1739)

$\chi^2 = 43,330$; Sig. = ,000

Tab. 49. – “Genere” per “Dal suo ingresso nel CFS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?”

	Sì	No	Totale	(N)
Uomo	50,6%	49,4%	100%	(1375)
Donna	49,0%	51,0%	100%	(361)
Totale	50,3%	49,7%	100%	(1736)

$\chi^2 = ,288$; Sig. = ,591

Tab. 50. – “Genere” per Soddisfazione/Insoddisfazione rispetto all'attuale sede di servizio

	Soddisfatto	Insoddisfatto	Incerto	Totale	(N)
Uomo	61,3%	29,7%	9,0%	100%	(664)
Donna	64,6%	31,0%	4,4%	100%	(158)
Totale	61,9%	29,9%	8,2%	100%	(822)

$\chi^2 = 3,618$; Sig. = ,164

Il personale femminile si distribuisce tra le variabili “anzianità di servizio” ed “età” in modo molto differente rispetto agli uomini: le mode passano dagli “oltre 20 anni” di servizio agli “11-15 anni” (cfr. tabella 51.) e dalla fascia d'età “46-52” a quella “39-45” (cfr. tabella 52.). In linea con questi dati, ben quattro donne su 5 sono Agenti/Assistenti (cfr. tabella 53.) e

solo il 12,5% svolge un incarico di responsabilità (cfr. tabella 54.), mentre appartiene a tale ruolo il 58,4% degli uomini, salendo al 28,2% la quota degli stessi che si definiscono “Responsabile o Capo o Comandante”.

Tab. 51. – “Genere” per “Da quanti anni fa parte della Forestale?”

	Da meno di 10 anni	Da 11 a 15 anni	Da 16 a 20 anni	Da oltre 20 anni	Totale (N)
Uomo	19,6%	21,4%	20,2%	38,8%	100% (1378)
Donna	26,6%	38,0%	19,9%	15,5%	100% (361)
Totale	21,0%	24,8%	20,1%	34,0%	100% (1739)

$\chi^2 = 83,920$; Sig. = ,000

Tab. 52. – “Genere” per “Età”

	25-31	32-38	39-45	46-52	Più di 52	Totale (N)
Uomo	6,4%	16,1%	32,3%	32,4%	12,8%	100% (1369)
Donna	6,7%	25,1%	49,3%	16,4%	2,5%	100% (359)
Totale	6,4%	18,0%	35,8%	29,1%	10,6%	100% (1728)

$\chi^2 = 88,845$; Sig. = ,000

Tab. 53. – “Genere” per “A quale ruolo appartiene?”

	Agenti e Assistenti	Sovrintendenti	Ispettori	Direttivi	Dirigenti	Totale (N)
Uomo	58,4%	20,1%	16,0%	4,6%	0,9%	100% (1377)
Donna	79,8%	9,1%	1,7%	7,8%	1,7%	100% (361)
Totale	62,8%	17,8%	13,0%	5,2%	1,1%	100% (1738)

$\chi^2 = 92,091$; Sig. = ,000

Tab. 54. – “Genere” per “Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?”

	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto	Totale (N)
Uomo	28,2%	71,8%	100% (1377)
Donna	12,5%	87,5%	100% (360)
Totale	25,0%	75,0%	100% (1737)

$\chi^2 = 37,771$; Sig. = ,000

Data la modesta quota di donne, per evitare che i valori assoluti corrispondenti alle percentuali nelle singole celle siano troppo esigui, è opportuno procedere con cautela, d’ora in avanti, a disaggregazioni dei dati che comportino un eccessivo spargimento delle intervistate. Ciò posto, se si considerano solo Agenti/Assistenti, Sovrintendenti e Ispettori, emergono chiaramente due anomalie:

- tralasciando complesse considerazioni in merito alle diverse tipologie concorsuali per l’accesso ai vari ruoli ed ai relativi requisiti richiesti, sono

comunque riscontrabili, isolando dei sotto-campioni in funzione di anzianità via via crescenti, notevoli differenze di genere nella distribuzione tra i gradi in questione (cfr. tabella 55.); differenze che consentono di affermare la presenza di una significativa segregazione verticale di genere rispetto ai ruoli di “Sovrintendente” ed “Ispettore”, che persiste indipendentemente dall’anzianità di servizio.

Tab. 55. – Anzianità di servizio per “Genere” per “A quale ruolo appartiene?”

		Agenti e Assistenti	Sovrintendenti	Ispettori	Totale (N)
Oltre 10 anni di servizio	Uomo	52,7%	26,4%	20,9%	100% (1051)
	Donna	83,8%	13,8%	2,5%	100% (240)
		$\chi^2 = 83,314$; Sig. = ,000			
Oltre 15 anni di servizio	Uomo	36,7%	34,4%	28,9%	100% (761)
	Donna	66,4%	28,2%	5,5%	100% (110)
		$\chi^2 = 42,657$; Sig. = ,000			
Oltre 20 anni di servizio	Uomo	30,0%	37,7%	32,4%	100% (494)
	Donna	73%	22%	5%	100% (41)
		$\chi^2 = 33,409$; Sig. = ,000			

- Un'altra significativa differenza di genere è riscontrabile con riferimento alla tipologia di struttura di impiego (cfr. tabella 56.): nel sotto-campione di intervistati che vestono gradi compatibili con l'impiego sul territorio (“Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti” e “Ispettori”) più di tre uomini su quattro sono “operativi”, a fronte del 56,7% del personale femminile. Inoltre, le tabelle 57. e 58. – sebbene alcune basi di calcolo delle percentuali siano esigue, in quanto inferiori a 50 unità – consentono di ipotizzare che tale sotto-utilizzazione operativa delle donne sia maggiore al Nord rispetto al Sud⁶⁵.

⁶⁵ Senza entrare nel dettaglio con ulteriori dispendiose tabelle, è stato, appunto, interessante rilevare come anche tale forma di sotto-utilizzazione presenti una decisa connotazione geografica, essendo decisamente manifesta al Nord, ancor più se si tiene conto solo degli appartenenti al ruolo Agenti/Assistenti.

Tab. 56. – “Genere” per “In quale struttura opera?” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti” e “Ispettori” alla domanda 1.)

	Comando Staz., Posto fisso, NOC, NOS, Sez. di PG	Ispettorato Generale e altro	Totale (N)
Uomo	76,3%	23,7%	100% (1298)
Donna	56,7%	43,3%	100% (326)
Totale	72,4%	27,6%	100% (1624)

$\chi^2 = 49,645$; Sig. = ,000

Tab. 57. – “Indichi l’area geografica in cui attualmente presta servizio” per “In quale struttura opera?” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti” e “Ispettori” alla domanda 1. e “Donna” alla domanda 19.)

	Comando Staz., Posto fisso, NOC, NOS, Sez. di PG	Ispettorato Generale e altro	Totale (N)
Nord	62%	38%	100% (56)
Centro	59%	41%	100% (73)
Sud	69%	31%	100% (29)
Totale	62%	38%	100% (158)

$\chi^2 = ,900$; Sig. = ,638

Tab. 58. – “Indichi la sua area geografica di residenza prima dell’ingresso nel CFS” per “In quale struttura opera?” (limitatamente a chi ha risposto “Agenti e Assistenti”, “Sovrintendenti” e “Ispettori” alla domanda 1, “No” alla domanda 6. e “Donna” alla domanda 19.)

	Comando Staz., Posto fisso, NOC, NOS, Sez. di PG	Ispettorato Generale e altro	Totale (N)
Nord	44%	56%	100% (43)
Centro	54%	46%	100% (84)
Sud	54%	46%	100% (37)
Totale	51%	49%	100% (164)

$\chi^2 = 1,156$; Sig. = ,561

Rispetto all’espressione di impegno relazionale non sono riscontrabili significative differenze di genere; differenze, invece, osservabili con riferimento alla gratificazione lavorativa: il 27,1% delle donne (4,5 punti in più rispetto agli uomini) manifesta accordo con l’affermazione “A volte sento che il lavoro è privo di significato”; inoltre, ad esprimere esplicitamente gratificazione lavorativa è il 53,2% delle donne contro il 60,3% dei colleghi. Ancora più significativi sono gli scarti in tema di coinvolgimento: il 60,8% del personale femminile è in disaccordo con l’affermazione “Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi” – mentre lo è solo il 45,1% degli uomini – ed il 65,6% concorda con la frase “La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro”, 15,9 punti in più degli uomini. Più sinteticamente (cfr. tabelle 59.), si riscontra una rilevante diffe-

renza di genere rispetto al gruppo 10. di item: le donne manifestano un basso livello di morale più degli uomini (quasi il 10% in più), i quali, specularmente, ne esprimono un alto livello in misura maggiore (il 12%) delle colleghe. Oltre al Chi-quadrato, ad essere sufficientemente elevato (cfr. tabelle 60. e 61.) è anche l'“F”, con valori di significatività inferiori all'alfa critico. Ciò consente di concludere che la variabile “genere” abbia un'influenza sul morale, con un livello significativo ad un livello di probabilità 0,035.

Tab. 59. – *Morale per “Genere”*

	Basso	Medio	Medio-Alto	Alto	Totale	(N)
Uomo	23,1%	24,8%	24,5%	27,6%	100,0%	(1353)
Donna	32,9%	25,8%	25,8%	15,6%	100,0%	(353)
Totale	25,1%	25,0%	24,8%	25,1%	100,0%	(1706)

$\chi^2 = 27,030$; Sig. = ,000

Tab. 60. – *Statistiche di gruppo*

	Sesso	N	Media	Deviazione std.	Errore std. Media
Morale	Uomo	1353	2,5661	1,12210	,03051
	Donna	353	2,2408	1,07467	,05720

Tab. 61. – *Test per campioni indipendenti*

	Test di Levene di uguaglianza delle varianze		Test t di uguaglianza delle medie							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- code)	Differenza fra medie	Differenza errore standard	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%		
								Inferiore	Superiore	
Morale	Assumi varianze uguali	4,476	,035	4,893	1704	,000	,32536	,06649	,19495	,45576
	Non assumere varianze uguali			5,019	568,745	,000	,32536	,06483	,19803	,45268

È senz'altro ipotizzabile che tali diverse espressioni siano in parte collegabili, sì, agli altri elementi di differenziazione già evidenziati (nella distribuzione di genere per ruolo di appartenenza come nell'impiego operativo), ma anche ad una differente sensibilità – sebbene, come si è visto, le donne siano soggette quanto i colleghi ai disagi legati alla mobilità –, rispetto al tema della conciliazione: nonostante (cfr. tabella 62.) la quota di conviven-

ti/coniugati sia del 75,4% e delle conviventi/coniugate del 69,2% ed il 28,3% degli uomini non abbia figli, a fronte del 34,3% delle donne, queste ultime esprimono comunque un maggiore disagio in tema di conciliazione (cfr. tabella 63.), con particolare riferimento alla condizione di maternità: il 37,8% delle donne è totalmente d'accordo con l'affermazione "La nascita dei figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari" contro il 21,7% degli uomini; inoltre, il 68,1% di questi ultimi risponde "Bene" alla domanda "Quanto la sua attività lavorativa si concilia con la sua vita familiare e/o sociale?", percentuale che scende al 62,9% tra le donne, le quali rispondono "Non molto bene" nel 18% dei casi, contro il 10,2% dei colleghi.

Tab. 62. – "Genere" per "Stato civile" e "Numero di figli"

	Stato civile			Numero di figli		
	celibe o nubile	Convivente o coniugato/a	Separato/a o divorziato/a o vedovo/a	0	1	2 e oltre
Uomo	18,6%	75,4%	6,0%	28,3%	26,4%	45,3%
Donna	22,8%	69,2%	8,1%	34,3%	26,2%	39,6%
Totale	19,5%	74,1%	6,4%	29,6%	26,4%	44,1%
(N)	(336)	(1278)	(111)	(509)	(454)	(759)
	$\chi^2 = 5,887$; Sig. = ,053			$\chi^2 = 5,504$; Sig. = ,064		

Tab. 63. – Problematiche di conciliazione per "Genere"

		Uomini	Donne
La nascita dei figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari	Totalmente in disaccordo	6,1%	1,7%
	Abbastanza in disaccordo	11,3%	5,4%
	Né d'accordo né in disaccordo	21,3%	19,0%
	Abbastanza d'accordo	39,6%	36,1%
	Totalmente d'accordo	21,7%	37,8%
	Totale (N)		100% (1368)
	$\chi^2 = 50,593$; Sig. = ,000		
Quanto la sua attività lavorativa si concilia con la sua vita familiare e/o sociale?	Molto bene	15,6%	12,2%
	Bene	68,1%	62,9%
	Non molto bene	10,2%	18,0%
	Per niente bene	2,5%	3,9%
	non so/non rispondo	3,6%	3,0%
	Totale (N)		100% (1378)
	$\chi^2 = 20,318$; Sig. = ,000		

4.5.1. ... e la “chiave” gender sensitive

L’*impact* delle domande volte a far emergere eventuali preferenze di genere rispetto ai ruoli ed ai corrispondenti gradi da vestire era caratterizzato da notevole immediatezza e non stupisce la rilevante polarizzazione delle risposte in corrispondenza delle modalità “È indifferente” (cfr. parte I dell’appendice); tuttavia va rilevata una quota non trascurabile (il 15,5%) di intervistati che preferiscono sia un uomo a vestire i gradi di Sovrintendente o Ispettore, nonché una speculare ed estremamente bassa quota del campione che, per tali gradi, preferirebbe una donna (soltanto l’1,3%). Vanno evidenziate, di contro, le indicazioni in favore delle donne per i ruoli non “in divisa” (Operatori, Revisori e Periti), rispetto ai quali si riscontrano, specularmente, le più basse percentuali di preferenza in favore degli uomini. Più nel dettaglio, le tabelle 64., 65., e 66. mostrano le differenti distribuzioni di uomini e donne che affermano esplicitamente delle preferenze di genere rispetto a determinati ruoli: spiccano quei 277 uomini che esprimono una preferenza per gli appartenenti al proprio genere rispetto alla copertura dei ruoli Sovrintendenti/Ispettori. La questione merita alcune considerazioni che non possono prescindere dalla constatazione di come l’incarico di Comandante di Stazione (o comunque di responsabile di una qualche articolazione territoriale del Corpo Forestale dello Stato, con concreta disponibilità “sul campo” di uomini e mezzi operativi e responsabilità di Polizia di Giudiziaria) sia quasi sempre subordinato, per le ragioni di cui si è detto, al possesso di tali due gradi, rispetto ai quali, dunque, si riscontra tra gli uomini un atteggiamento omosociale che, seppure minoritario (ma tenendo conto, lo si ribadisce, anche dell’immediatezza degli item con cui si è inteso indagare questa dimensione e, di conseguenza, dell’ipotizzabile tendenza

a fornire risposte socialmente desiderabili), è assai più marcato di quanto non avvenga tra il personale femminile⁶⁶.

Tab. 64. – Preferenza di genere per i ruoli Agenti/Assistenti e Sovrintendenti/Ispettori per “Genere”

	Preferenza di genere per il ruolo Agente/Assistente		Preferenza di genere per il ruolo Sovrintendente/Ispettore	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
È preferibile una donna	13,8%	100%	5,8%	47%
È preferibile un uomo	86,2%	0%	94,2%	53%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(167)	(6)	(277)	(15)
	$\chi^2 = 30,864$; Sig. = ,000		$\chi^2 = 32,788$; Sig. = ,000	

Tab. 65. – Preferenza di genere per i ruoli Direttivi e Dirigenti per “Genere”

	Preferenza di genere per il ruolo Direttivo		Preferenza di genere per il ruolo Dirigente	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
È preferibile una donna	25,1%	63%	26,5%	69%
È preferibile un uomo	74,9%	37%	73,5%	31%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(199)	(35)	(215)	(39)
	$\chi^2 = 19,893$; Sig. = ,000		$\chi^2 = 27,218$; Sig. = ,000	

Tab. 66. – Preferenza di genere per i ruoli Operatori e Revisori/Periti per “Genere”

	Preferenza di genere per il ruolo Operatore		Preferenza di genere per il ruolo Revisore/Perito	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
È preferibile una donna	59,2%	50%	72,6%	60%
È preferibile un uomo	40,8%	50%	27,4%	40%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	142	(14)	(135)	(10)
	$\chi^2 = ,439$; Sig. = ,507		$\chi^2 = ,728$; Sig. = ,394	

Oltre il 35% degli intervistati (cfr. parte I dell’appendice) reputa che donne e uomini non possano svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali che il servizio nella Forestale comporta⁶⁷; ma anche in questo caso il

⁶⁶ E proprio, l’esiguità delle manifestazioni di preferenza da parte delle donne scoraggia – per le considerazioni già svolte – lo svolgimento di ulteriori disaggregazioni dei dati.

⁶⁷ Rispetto alla successiva domanda aperta “A quali compiti si riferisce?” (rivolta solo a coloro che hanno scelto le opzioni “Donne e uomini possono svolgere ugualmente quasi tutti i compiti istituzionali del Cfs” e “Donne e uomini possono svolgere ugualmente solo alcuni dei compiti istituzionali del Cfs”) le categorie ipotizzabili entro cui ricondurre le risposte fornite (e, dunque, i compiti rispetto ai quali le donne vengono giudicate meno idonee degli uomini) sono le seguenti: 1) Impiego in servizi di Ordine Pubblico, 2) Attività di antincendio boschivo, 3) Servizi operativi svolti sul territorio, 4) Compiti che richiedono attitudini

genere pare discriminare in misura rilevante l'opinione espressa rispetto all'adeguatezza ai compiti (cfr. tabella 67.): in sintesi, optano per la frase "Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del Cfs" il 67,2% delle donne ed il 57,9% degli uomini.

Tab. 67. – "Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione" per "Genere"

	Uomo	Donna	Totale
Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del Cfs	57,9%	67,2%	59,8%
Donne e uomini possono svolgere ugualmente quasi tutti i compiti istituzionali del Cfs	24,2%	23,1%	23,9%
Donne e uomini possono svolgere ugualmente solo alcuni dei compiti istituzionali del Cfs	10,7%	4,2%	9,4%
Donne e uomini non possono svolgere ugualmente alcun compito istituzionale del Cfs	2,7%	0,8%	2,3%
Non so/non rispondo	4,5%	4,7%	4,5%
Totale	100%	100%	100%
(N)	(1378)	(360)	(1738)

$\chi^2 = 21,718$; Sig. = ,000

Inoltre, la scelta di tale ultima opzione ha un andamento crescente al crescere del grado vestito (cfr. tabella 68.) – trend che si interrompe solo in corrispondenza del ruolo Ispettori – ed è maggiore tra chi attualmente presta servizio al Nord (cfr. tabella 69.) – nonostante in tale area geografica sia più elevata, in particolare rispetto al Sud, quella sorta di "segregazione operativa" delle donne di cui si è detto.

fisiche, 5) Servizi notturni, 6) Servizi svolti in condizioni ambientali avverse.

Tab. 68. – “Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione” per “A quale ruolo appartiene?”

	Ag./Ass.	Sovrintendenti	Ispettori	Direttivi e Dirigenti	Totale
Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del CFS	58,9%	62,7%	52,2%	74,2%	59,8%
Donne e uomini possono svolgere ugualmente quasi tutti i compiti istituzionali del CFS	24,2%	20,9%	30,3%	18,3%	24,0%
Donne e uomini possono svolgere ugualmente solo alcuni dei compiti istituzionali del CFS	9,2%	10,9%	10,5%	3,2%	9,3%
Donne e uomini non possono svolgere ugualmente alcun compito istituzionale del CFS	2,4%	2,3%	3,1%	0,0%	2,3%
Non so/non rispondo	5,3%	3,2%	3,9%	4,3%	4,7%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(1096)	(311)	(228)	(112)	(1747)

$\chi^2 = 26,201$; Sig. = ,010

Tab. 69. – “Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione” per “Indichi l’area geografica in cui attualmente presta servizio”

	Nord	Centro	Sud	Totale
Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del CFS	66,7%	52,4%	60,1%	59,8%
Donne e uomini possono svolgere ugualmente quasi tutti i compiti istituzionali del CFS	21,1%	32,4%	21,8%	25,3%
Donne e uomini possono svolgere ugualmente solo alcuni dei compiti istituzionali del CFS	7,3%	8,7%	10,3%	8,6%
Donne e uomini non possono svolgere ugualmente alcun compito istituzionale del CFS	1,2%	2,6%	2,9%	2,2%
Non so/non rispondo	3,7%	3,9%	4,9%	4,1%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(327)	(309)	(243)	(879)

$\chi^2 = 19,124$; Sig. = ,014

È ipotizzabile sia che gli Ispettori facciano più degli altri i conti con concrete esigenze di programmazione e implementazione dell’attività operativa sul territorio e sia che, d’altra parte, alcuni Direttivi e Dirigenti incarnino un atteggiamento istituzionalmente corretto, limitandosi – considerata la tendenziale, e più volte menzionata, sotto-utilizzazione rispetto alla

tipologia di struttura di impiego – a mere enunciazioni di principio, fornendo risposte “attese” al di là della reale distribuzione di genere tra strutture operative e non, distribuzione più segregante, lo si ribadisce, proprio al Nord.

Assai rilevante è, tra uomini e donne, la percezione reciproca in termini di privilegi/discriminazioni di genere, ma mentre “solo” il 56,8% delle donne non ha mai assistito (cfr. tabella 70.) ad esempi concreti di vantaggio nei confronti di appartenenti al proprio genere, gli uomini affermano tale circostanza nel 74,9% dei casi, distribuendosi, invece, in corrispondenza delle opzioni “Spesso” e “Sempre” rispetto all’item “Privilegi in favore delle donne (in generale o in stato di gravidanza)” in misura molto più consistente di quanto facciano le colleghe con riferimento all’opzione “Privilegi in favore degli uomini”. D’altra parte, casi di “Discriminazioni nei confronti degli uomini” (cfr. tabella 71.) non sono riportati dal 76,4% dei Forestali, mentre le colleghe riferiscono casi di “Discriminazioni nei confronti delle donne (in generale o in stato di gravidanza)” in misura complessivamente maggiore.

Tab. 70. – “Riflettendo sul rapporto tra uomo e donna in ambito lavorativo, durante la sua carriera a quali di questi comportamenti le è capitato di assistere e con quale frequenza” per “Genere”

	Privilegi in favore delle donne (in generale o in stato di gravidanza)		Privilegi in favore degli uomini	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Mai	42,8%	56,8%	74,9%	50,6%
Una volta	2,0%	1,4%	1,7%	2,5%
Qualche volta	34,1%	32,5%	20,4%	38,5%
Spesso	15,0%	8,2%	2,8%	6,7%
Sempre	6,0%	1,1%	0,1%	1,7%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(1356)	(354)	(1345)	(356)

$\chi^2 = 35,958$; Sig. = ,000 $\chi^2 = 89,407$; Sig. = ,000

Tab. 71. – “Riflettendo sul rapporto tra uomo e donna in ambito lavorativo, durante la sua carriera a quali di questi comportamenti le è capitato di assistere e con quale frequenza” per “Genere”

	Discriminazioni nei confronti delle donne (in generale o in stato di gravidanza)		Discriminazioni nei confronti degli uomini	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Mai	86,4%	57,5%	76,4%	87,1%
Una volta	1,7%	3,9%	1,6%	1,1%
Qualche volta	10,8%	31,4%	18,3%	11,8%
Spesso	0,7%	6,4%	3,1%	0,0%
Sempre	0,4%	0,8%	0,6%	0,0%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(1352)	(360)	(1354)	(357)

$\chi^2 = 163,888$; Sig. = ,000 $\chi^2 = 24,962$; Sig. = ,000

Da rilevare, inoltre, come la sensibilità rispetto ai temi del privilegio e della discriminazione di genere interessi le donne in misura decisamente più elevata se si limita l’analisi ai ruoli Direttivi e Dirigenti: a scopo esemplificativo, si può osservare come mentre, complessivamente, il 57,5% (cfr. tabella precedente) del personale femminile afferma di non avere mai fatto esperienza di “Discriminazioni nei confronti delle donne (in generale o in stato di gravidanza)”, se si considerano solo Direttivi e Dirigenti la percentuale scende al 42% (cfr. tabella 72.) – con riferimento al personale maschile tale scarto addirittura si riduce, passando dall’86,4% all’85%.

Tab. 72. – “Riflettendo sul rapporto tra uomo e donna in ambito lavorativo, durante la sua carriera a quali di questi comportamenti le è capitato di assistere e con quale frequenza” per “Genere” (limitatamente a chi ha risposto “Direttivi” o “Dirigenti” alla domanda 1.)

	Discriminazioni nei confronti delle donne (in generale o in stato di gravidanza)	
	Uomo	Donna
Mai	85%	42%
Una volta	4%	6%
Qualche volta	11%	46%
Spesso	0%	6%
Sempre	0%	0%
Totale	100%	100%
(N)	(75)	(33)

$\chi^2 = 23,621$; Sig. = ,000

L’84,9% del campione ritiene (cfr. tabella 73.) che il contrasto di comportamenti molesti debba partire dall’emersione immediata del fenomeno,

ma non si può non tenere conto di quei 261 intervistati per i quali il fenomeno molesto va contrastato “nel rispetto della catena gerarchica e della riservatezza”. Sul tema non sono emerse significative divergenze d’opinione con riferimento al genere d’appartenenza, mentre è evidente l’andamento monotonicamente positivo delle opzioni per la frase “Le molestie sul lavoro vanno senz’altro contrastate, ma nel rispetto della catena gerarchica e della riservatezza” rispetto al grado vestito. Va detto che una propensione per l’immediata emersione del fenomeno non è esplicitamente in contrasto con il rispetto della gerarchia e della privacy, ma l’assegnazione di priorità a tali ultimi aspetti pare rimandare anche ad un’inclinazione verso la “gestione” del comportamento molesto che appare plausibilmente incarnata di più da chi veste un grado che comporti responsabilità di comando.

Tab. 73. – “Scelga tra le seguenti la frase che più si avvicina alla sua opinione” per “A quale ruolo appartiene?”

	Agenti e Assistenti	Sovrintendenti	Ispettori	Direttivi e Dirigenti	Totale
Le molestie sul lavoro, per essere contrastate, vanno innanzitutto fatte emergere appena si manifestano	86,9%	83,5%	81,1%	77,3%	84,9% (1468)
Le molestie sul lavoro vanno senz’altro contrastate, ma nel rispetto della catena gerarchica e della riservatezza	13,1%	16,5%	18,9%	22,7%	15,1% (261)
Totale	100%	100%	100%	100%	100%
(N)	(1081)	(310)	(228)	(110)	(1729)

$\chi^2 = 11,203$; Sig. = ,011

Con riguardo, infine, a fattispecie concrete di comportamento⁶⁸, il genere di appartenenza risulta, invece, assai discriminante (cfr. tabella 74.): relativamente a due espliciti esempi forniti (“Scherzi, frasi o gesti eccessivamente mascholini o sessisti” e “Attenzioni o lusinghe indesiderate”), gli uomini hanno risposto “Mai” in misura marcatamente maggiore rispetto alle donne, le quali, specularmente, mostrano una percezione decisamente più sensibile dei fenomeni indagati. Da rilevare anche (cfr. tabella 75.) un’ulteriore componente che pare “sensibilizzare” queste ultime molto più degli uomini: l’eventuale ruolo di responsabilità ricoperto all’interno della struttura in cui prestano servizio.

Tab. 74. – “Riflettendo sul rapporto tra uomo e donna in ambito lavorativo, durante la sua carriera a quali di questi comportamenti le è capitato di assistere e con quale frequenza” per “Genere”

	Scherzi, frasi o gesti eccessivamente mascholini o sessisti		Attenzioni o lusinghe indesiderate	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Mai	49,8%	30,9%	68,2%	56,0%
Una volta	2,4%	2,2%	3,6%	7,3%
Qualche volta	42,2%	49,4%	25,4%	31,7%
Spesso	5,2%	14,9%	2,4%	5,0%
Sempre	0,5%	2,5%	0,4%	0,0%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(1352)	(356)	(1344)	(357)

$\chi^2 = 74,398$; Sig. = ,000

$\chi^2 = 27,890$; Sig. = ,000

⁶⁸ Rispetto agli item “Promessa di benefici in cambio di prestazioni sessuali” e “Veri e propri tentativi di violenza sessuale”, l’esiguità delle risposte diverse da “Mai” ottenute rendono impraticabile qualsiasi disaggregazione delle stesse, nonché inopportuna la ricerca di eventuali covariazioni. La questione, in effetti, andrebbe approfonditamente indagata con metodi e tecniche di indagine diverse da quelle utilizzate in questa sede.

Tab. 75. – “Riflettendo sul rapporto tra uomo e donna in ambito lavorativo, durante la sua carriera a quali di questi comportamenti le è capitato di assistere e con quale frequenza” per “Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?”

	Scherzi, frasi o gesti eccessivamente mascholini o sessisti (limitatamente a chi ha risposto “Uomo” alla domanda 19.)		Scherzi, frasi o gesti eccessivamente mascholini o sessisti (limitatamente a chi ha risposto “Donna” alla domanda 19.)	
	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto	Responsabile o Capo o Comandante	Personale addetto
Mai	48,4%	50,4%	21%	32,4%
Una volta	1,8%	2,6%	0%	2,6%
Qualche volta	45,8%	40,7%	65%	47,4%
Spesso	3,9%	5,7%	14%	14,7%
Sempre	0,0%	0,7%	0%	2,9%
Totale	100%	100%	100%	100%
(N)	(382)	(969)	(43)	(312)

$\chi^2 = 6,955$; Sig. = ,138 $\chi^2 = 6,339$; Sig. = ,175

5. Osservazioni conclusive

Nel campione auto-selezionato – ma che si è giudicato significativo rispetto all’universo di riferimento, sia in termini di ampiezza che di accuratezza – è tutt’altro che elevata la quota di “giovani Forestali”. E si è detto quanto sugli atteggiamenti possano pesare l’età anagrafica e la conseguente anzianità organizzativa in termini di minore adattabilità al cambiamento di una cultura lavorativa monosessuata, che si può manifestare, nella lettura di Accornero, in posizioni di rifiuto quando non di aperto contrasto.

La “generazione” di appartenenza si lega anche ad un’ulteriore caratteristica strutturale dell’organizzazione. La metà degli intervistati non ha mai vissuto l’esperienza della mobilità interregionale, e un’ulteriore elemento di difformità ha a che fare con la distribuzione diseguale dei disagi in funzione (oltre che dell’area geografica di provenienza) dell’anzianità organizzativa: appare, in effetti, consolidato un vettore di spostamento che – sebbene mirato al riequilibrio di una situazione che vede quattro intervistati su cinque provenire da Centro e Mezzogiorno – spinge il personale al Nord e grava prevalentemente sulle coorti d’età più giovani, quindi, in termini professionali, sugli “Agenti e Assistenti”, il 43,5% dei quali proviene dal Mezzogiorno (477 intervistati)⁶⁹. E ancora, aumenta all’aumentare dell’età quel-

⁶⁹ Nel sotto-campione costituito da chi ha vissuto la mobilità, più di tre intervistati su cinque sono soddisfatti dell’attuale sede di assegnazione ed il gradimento cresce al crescere del “Ruolo di appartenenza” e dell’“Anzianità di servizio”; d’altra parte, la soddisfazione è tendenzialmente minore tra le generazioni relativamente più giovani di Forestali, che prestano servizio al Nord, ma sono originari del Meridione e, in parte, del Centro.

la che è stata definita “sottoutilizzazione operativa” del personale⁷⁰.

Sebbene gli intervistati esprimano tendenzialmente impegno relazionale, soddisfazione e coinvolgimento positivi, l’analisi dei dati ha fatto emergere alcuni processi che possono fornire utili spunti di approfondimento; in effetti, è particolarmente evidente la covariazione positiva dell’indice sintetico denominato “Morale” rispetto al ruolo degli intervistati; ma soprattutto, lo stato di soddisfazione/insoddisfazione rispetto all’attuale sede di servizio è tra le variabili che più ne spiegano (ovviamente nell’ambito del sottocampione costituito da chi ha vissuto l’esperienza della mobilità interregionale) la varianza. Si aggiunga l’evidenza di un legame – forte e di inversa proporzionalità – tra l’indice costruito *ad hoc* e la percezione di difficoltà di conciliazione.

La condizione di migrante interno, dunque, pare connotarsi come una sorta di esperienza totalizzante che – interessando le generazioni relativamente più giovani, che vestono i gradi più bassi della gerarchia e che provengono dal Centro-Sud – si ripercuote anche su aspetti squisitamente organizzativi quali impegno relazionale, soddisfazione e coinvolgimento, i quali, pur non esaurendosi nella chiave di lettura qui adottata, sembrano risentire dei disagi che la “lontananza da casa” implica in termini di conciliazione tra lavoro e vita sociale/familiare.

Le considerazioni appena svolte possono essere arricchite dall’osservazione della distribuzione degli intervistati rispetto alla dimensione motivazionale. Non si può non considerare, infatti, che a spiegare la varianza del morale del personale, intervenga anche la *weltanschauung* in

⁷⁰ Oltre al dato generale, che vede due intervistati su tre assegnati a “strutture operative sul territorio”, emerge, nonostante l’intento “riequilibrativo” del flusso di mobilità evidenziato, una maggiore sottoutilizzazione operativa del personale al Nord rispetto al Mezzogiorno; ed il fatto che essa cresca al crescere dell’età rende ancora più anomalo il dato osservato in un’area geografica, quella settentrionale, che si avvale di un organico relativamente più giovane, in quanto soggetto, per l’appunto, al vettore di mobilità emerso.

tema di aspettative, aspirazioni e motivazioni alla base della scelta professionale. L'orientamento alle inclinazioni ed alle aspirazioni personali, che interessa due intervistati su tre, manifesta una tendenza decrescente al decrescere della coppia di variabili grado/età e registra le percentuali più basse con riferimento al personale originario del Centro-Sud. Di contro, chi ha optato per il polo "aspettative" origina maggiormente dal Meridione ed esprime, con significativa prevalenza, motivazioni pragmatiche. Si aggiunga che l'accordo con le affermazioni che esprimono motivazioni "postmoderne" aumenta all'aumentare del grado vestito, mentre l'espressione di motivazioni "moderne" segue una direzione opposta.

È plausibile, dunque, che la "visione del mondo" in tema di aspettative, aspirazioni e motivazioni contribuisca a spiegare parte della varianza del morale del personale: chi opta per il polo "aspettative" esprime un basso morale più frequentemente degli intervistati che optano per il polo "aspirazioni", tra i quali, specularmente, si riscontra una quota significativamente maggiore di manifestazioni di alto morale.

Se è, cioè, ipotizzabile che il vettore della mobilità Sud→Nord – che si distribuisce tra il personale, come si è visto, in maniera disomogenea rispetto a diverse variabili – si ripercuota sul morale degli intervistati, va anche detto che alla base della "decisione di partecipare" possono esservi differenti "visioni del mondo" – in tema di aspettative/aspirazioni e di motivazioni – tra i Forestali di diversa generazione e provenienza geografica.

Merita un approfondimento l'ulteriore, apparente, sotto-utilizzazione rispetto al ruolo svolto nella struttura in cui gli intervistati prestano servizio. Gli incarichi di "Comandante", "Capo" o, comunque, "Responsabile" interessano un intervistato su quattro, laddove gli "aventi titolo" a svolgerli – Sovrintendenti, Ispettori, Direttivi e Dirigenti – ammontano al 37,2%. Con

riferimento specifico alle articolazioni territoriali operative, gli Ispettori sono i candidati prioritari al comando delle Stazioni Forestali. Sebbene in loro assenza sia prevista la possibilità di nominare responsabile il personale più alto in grado, compresi (ma solo allorché ne ricorra il caso) gli appartenenti al ruolo Agenti/Assistenti, meriterebbero un approfondimento dati, apparentemente anomali, quali quote non trascurabili sia di Agenti e Assistenti che svolgono incarichi di “Responsabile o Capo o Comandante”, sia, d’altra parte, di Ispettori che si definiscono “Personale Addetto”, ma anche, infine, di Sovrintendenti che, in netta maggioranza (e nonostante la rilevante carenza di Ispettori), dichiarano di svolgere tali ultime mansioni.

In questa chiave di lettura, è interessante notare come, limitando l’analisi ai soli appartenenti a ruoli compatibili con l’assegnazione a strutture operative sul territorio (cioè proprio ad Agenti/Assistenti, Sovrintendenti e Ispettori), sia riscontrabile una maggiore espressione di morale elevato tra coloro che operano al loro interno.

Portatrici di una visione del mondo – in termini di aspettative, aspirazioni e motivazioni – sostanzialmente non dissimile da quella dei colleghi, le 361 donne intervistate sono, rispetto a questi ultimi, tendenzialmente più giovani, ugualmente soggette alla mobilità interregionale, meno vincolate degli uomini ai ruoli di coniuge e genitore, ma, ciononostante, più sensibili tema della conciliazione.

Mentre più di tre uomini su quattro sono “operativi” sul territorio, lo è poco più della metà del personale femminile. Tale forma di sotto-utilizzazione – che è stata definita, per l’appunto, “operativa” – presenta anche una forte connotazione geografica, essendo decisamente manifesta al Nord, ancor più tenendo conto solo degli Agenti/Assistenti.

Più concentrate in tali ultimi ruoli, le donne vivono un'importante segregazione verticale in termini di accesso ai gradi di Sovrintendente ed Ispettore – che, a loro volta, costituiscono (o dovrebbero costituire) il vertice delle ramificazioni operative territoriali del Corpo. In linea con tale dato, solo il 12,5% delle intervistate è assegnato ad incarichi di responsabilità, contro il 28,2% dei colleghi.

La situazione appena descritta è da collegare ad un altro elemento: il 15,5% degli intervistati (tra questi ben 277 uomini) preferisce sia un uomo a vestire i gradi di Sovrintendente e Ispettore (che, si ribadisce, comportano responsabilità di Ufficiale di Polizia di Giudiziaria e, tendenzialmente, il comando di una qualche articolazione territoriale del Corpo forestale dello Stato). Più in generale – sebbene il gruppo 15. di domande fosse caratterizzato da notevole immediatezza e, perciò, ci si attendesse una rilevante polarizzazione delle risposte in corrispondenza delle modalità “È indifferente” – , sono in gran parte gli uomini (raramente le donne) ad affermare esplicitamente una preferenza – in particolare rispetto a ruoli di responsabilità (ed è prevalentemente “maschile” anche l'espressione dello stereotipo che vuole le donne assegnate a mansioni di supporto e non operative).

Su questa scia, due intervistati su cinque non ritengono che donne e uomini possano svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali che il servizio nel CfS comporta; ma le espressioni di “inadeguatezza” diminuiscono al crescere del grado vestito – trend che si interrompe in corrispondenza del ruolo Ispettori –, mentre la scelta dell'opzione “Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del CfS” aumenta significativamente al Nord rispetto al Centro-Sud, nonché tra le donne (67,2%) rispetto agli uomini (57,9%).

Questi ultimi affermano con maggiore frequenza sia di non avere mai assistito ad episodi concreti di vantaggio per gli appartenenti al proprio genere e sia di avere fatto esperienza di privilegi in favore delle donne. D'altra parte, le Forestali riferiscono discriminazioni in misura maggiore degli uomini e con una sensibilità decisamente più elevata tra Direttivi e Dirigenti.

Sebbene, come si è detto, la preferenza per l'immediata emersione del fenomeno molesto non sia necessariamente in contrasto con il rispetto della catena gerarchica e della riservatezza, appare verosimile che l'assegnazione di una priorità a tali ultimi principi rimandi ad un'inclinazione verso la "gestione" di tali comportamenti. Così, più della quota (l'84% degli intervistati) di chi opta per la prima delle due istanze ("Le molestie sul lavoro, per essere contrastate, vanno innanzitutto fatte emergere appena si manifestano"), appare interessante l'andamento crescente e praticamente lineare della scelta della seconda opzione ("Le molestie sul lavoro vanno senz'altro contrastate, ma nel rispetto della catena gerarchica e della riservatezza") al crescere del ruolo di appartenenza; andamento, oltretutto, indipendente dal genere.

Tale ultima variabile risulta, invece, assai discriminante con riferimento a fattispecie concrete ("Scherzi, frasi o gesti eccessivamente maschilisti o sessisti", "Attenzioni o lusinghe indesiderate", ecc.): le donne mostrano una percezione decisamente più sensibile del fenomeno, specialmente ove ricoprono un ruolo di responsabilità all'interno della struttura in cui prestano servizio.

Un primo interrogativo che i risultati dell'indagine sembrano porre all'organizzazione stessa ha a che fare con il percorso, tutt'altro che virtuoso-

so, che fa sì che il tentativo di risposta alla pressante domanda di personale da parte del Nord, sia parzialmente vanificato dalla concreta allocazione delle risorse umane che vi giungono e prestano servizio, le quali, attraverso meccanismi che andrebbero senz'altro indagati, giungono, nei fatti, a “lavorare in ufficio” proporzionalmente più che in altre aree. Proprio in merito a tali meccanismi, nell'ambito di una riunione del Comitato Unico di Garanzia tenutasi successivamente alla raccolta dei questionari e durante la prima fase di analisi dei dati, è emersa la necessità di approfondire – oltre alle procedure formali ed ai paralleli iter fattuali che conducono ad assegnazioni e trasferimenti – le difficoltà “logistiche” legate alla non omogenea distribuzione di alloggi e foresterie; le differenze interregionali nei “vissuti psicologici” che caratterizzano il servizio nelle articolazioni territoriali dell'organizzazione («Al Nord i Forestali nei Comandi Stazione si sentono “abbandonati”», è stato rilevato da un membro del C.U.G.); le differenti visioni del mondo tra aree geografiche – che si concretizzano in diversi ordini di priorità attraverso i quali si valutano, da un lato, l'incentivo economico che deriva dal servizio operativo e, dall'altro, i problemi di conciliazione che questo stesso servizio pone – e i differenti approcci di genere alle diverse tipologie di impiego e mansioni («I “privilegi” di cui le donne godono durante la maternità hanno notevoli ripercussioni sui Comandi Stazione, in quanto per un anno o un anno e mezzo, di fatto, sparisce un elemento», ha sottolineato qualcun altro in quella stessa sede).

Molti studi quantitativi sugli addensamenti dell'occupazione femminile nel pubblico impiego fotografano situazioni simili: risalendo la piramide gerarchica la presenza delle donne diminuisce. Ed un secondo interrogativo emerso, collegato al precedente, riguarda proprio la significativa segregazione verticale che sfavorisce le donne nell'accesso ai gradi di Sovrinten-

dente ed Ispettore. Si è detto come la pubblica amministrazione solo apparentemente costituisca, per esse, un’“isola felice”, un approdo sicuro e privilegiato, e quanto spesso, invece, si assista ad un’“attraZIONE fatale”. Pare un luogo comune, in effetti, che nel pubblico impiego i meccanismi di accesso e progressione di carriera “formalmente” asessuati e uguali per tutti garantiscano da disparità e discriminazioni. I criteri “burocratici” di reclutamento, avanzamento e attribuzione di mansioni – che sembrano rappresentare una garanzia di ulteriore apertura alle donne in quanto contrapposti ad un’impronta prettamente manageriale – non impediscono il manifestarsi del fenomeno della segregazione occupazionale.

Va detto anche che la maggiore “sensibilità” riscontrata tra le Forestali rispetto al tema della conciliazione pare compatibile col presupposto implicito che la conciliazione sia una questione prevalentemente “da donne”, che spesso conduce ad una percezione del proprio lavoro come secondario, così da rendere non agevole attribuire totalmente la segregazione all’esistenza di meccanismi di discriminazione. E nell’ambito lavorativo stereotipi come quelli relativi alla maggiore predisposizione femminile agli impegni familiari, ne producono altri connessi a differenti livelli di investimento professionale, orientamento alla retribuzione, impegno sul posto di lavoro, disponibilità alla mobilità fisica, temporale o di ruolo, capacità di assunzione ed esercizio di ruoli di *leadership*, adeguatezza a situazioni *task oriented* (orientate al risultato, al compito). Diverse indagini hanno mostrato come la correlazione fra partecipazione al lavoro e condizione familiare evidenzi comportamenti assolutamente divergenti per uomini e donne – in particolare con riferimento alla fascia centrale di età, momento cruciale per le scelte di fecondità, da un lato, e per lo sviluppo dei percorsi di carriera dall’altro. In presenza di figli, mentre può rafforzarsi la propensione degli uomini alla

partecipazione lavorativa (tanto in termini di disponibilità che di presenza effettiva), essa rischia di ridursi in maniera significativa tra le colleghe. Il nodo centrale continua ad essere la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, all'interno di un sistema in cui le responsabilità familiari e genitoriali si distribuiscono in maniera asimmetrica fra i due generi.

Ad ogni modo, nel corso della riunione appena menzionata, i principali fattori chiamati in causa rispetto alla questione della scarsa attribuzione di responsabilità alle donne a livello territoriale, sono stati il “ventennale vuoto concorsuale” ed i criteri che ispirano i concorsi medesimi. Illuminante è stato, in merito, l'intervento di una neo-Ispettrice.

Per un ventennio dopo l'ingresso delle donne non ci sono praticamente stati concorsi e solo negli ultimi anni si è cercato di ripianare le vacanze di organico. Ad esempio, una donna “entrata” nel primo corso utile per Agenti/Assistenti (nel 1992, *nda*) ha avuto la possibilità di partecipare al primo concorso interno per “Ispettori” oltre vent'anni dopo l'ingresso. E nel frattempo non vi sono stati concorsi esterni che consentissero l'accesso diretto a tale ruolo alle donne (il primo è stato bandito nel 2011, *nda*). Fino a quel momento ci ritrovavamo con una certa quantità di “vecchi” Ispettori e Sovrintendenti (uomini in quanto) entrati prima del 1992, cioè, al momento del recente “sblocco” concorsuale, la situazione era caratterizzata da un vero e proprio ingorgo che ha favorito i colleghi. Ciò in quanto le stesse procedure concorsuali “premano”, in termini di punteggio chi, solo per fare un esempio, ha già svolto l'incarico di “Comandante di Stazione”, ancor più se in sott'ordine, cioè da Agente/Assistente o Sovrintendente. E proprio i Sovrintendenti sono stati (e sono) spesso al comando delle Stazioni per via di una carenza di Ispettori che si è aggravata negli anni; inoltre si tratta di un ruolo al quale non si accede per merito, ma soltanto tramite concorsi interni che, ripeto, per decenni non sono stati banditi.

In un'ottica esplorativa, l'utilizzo di strumenti quantitativi si è confermato di una certa utilità nel fotografare la situazione di genere di un'organizzazione, nell'indagare il fenomeno della segregazione in un numero ristretto di lavori/mansioni e livelli organizzativi, nel chiarire se tra uomini e donne vi sia, a parità di inquadramento, un'equa distribuzione dei compiti (*sex-typing* orizzontale) e se, infine, venga assegnato un diverso

peso a lavoratori e lavoratrici con compiti identici. E anzitutto si è chiarito che in un contesto kanterianamente asimmetrico, quale è quello dell'organizzazione indagata, la bassa proporzione di donne non è l'unico fattore ad incidere rispetto alla connotazione delle stesse come *tokens*. Certo, molte ricerche condotte nell'ambito delle organizzazioni hanno dimostrato che tanto più è ridotto il numero dei componenti una minoranza tanto più quella minoranza è visibile; così – sebbene la prevalente presenza numerica di un genere sia, per alcuni, causa di *ri*-produzione piuttosto che di generazione di *sex-typing* –, fino a quando le Forestali rimarranno un'entità numerica esigua continueranno non solo ad essere percepite come donne piuttosto che come colleghe, ma anche ad auto-percepirsi come tali, perpetuando dinamiche auto-segregative e rafforzando l'identità di genere (la loro rappresentazione donne come appartenenti al genere “opposto”) a scapito di quella professionale. La collocazione, inoltre, in ruoli marginali e di scarsa visibilità può costituire una sorta di rifugio (in aree organizzative meno centrali, dove minore è la pressione sociale all'adattamento alla struttura maschile) che preserva dalla pressione a conformarsi a modelli in cui difficilmente si riconoscono; ma che, d'altra parte, contribuisce a generare un circolo vizioso per cui più forte è l'autodifesa, minore è la possibilità di modificare la struttura e la percezione altrui del proprio ruolo nell'organizzazione.

Si aggiunga che sebbene diversi studi concordino sul fatto che le donne ricerchino nel lavoro le medesime soddisfazioni degli uomini, di fatto esse, spesso, sono (messe) nelle condizioni di operare scelte di profilo più basso. E se rispetto all'espressione di impegno relazionale non sono riscontrabili significative differenze di genere, ne emergono, invece, con riferimento a gratificazione e coinvolgimento lavorativi. Più sinteticamente, si è riscon-

trata una rilevante differenza rispetto al morale: le donne ne manifestano un basso livello in misura maggiore degli uomini, i quali, specularmente, ne esprimono un alto livello più frequentemente delle colleghe. È senz'altro ipotizzabile, tra l'altro, che tali diverse espressioni siano in parte collegabili, sì, agli altri elementi di differenziazione già evidenziati (nella distribuzione di genere per ruolo di appartenenza come nell'impiego operativo), ma anche ad una differente sensibilità – sebbene, come si è visto, le donne siano soggette quanto i colleghi ai disagi legati alla mobilità –, rispetto al tema della conciliazione

Tornando al kanteriano approccio strutturalista e “numerico” al tema delle minoranze, non riuscendo a fare “massa critica” le donne non produrrebbero nessun cambiamento “al femminile” all'interno dell'organizzazione ed il reciproco adattamento (dell'organizzazione alle donne e delle donne all'organizzazione) si risolverebbe in assimilazione culturale piuttosto che in reale integrazione. Un tale esito va senz'altro problematizzato. Si è affermato come spesso “la rivoluzione” sia incompiuta a causa di una lentezza con cui si producono cambiamenti. Ciò emerge pienamente nella contraddizione tra quadro normativo e funzionamenti organizzativi: al di là delle mere enunciazioni di principio sul riconoscimento delle donne come membri di diritto delle organizzazioni in cui lavorano, esse, di fatto, entrano in una “cultura organizzativa” che costituisce il vero punto di cerniera (o di scontro) tra variabili formali/razionali e variabili sociali/relazionali. Così, l'esiguità della quota di “giovani Forestali” riscontrata sarebbe – nella lettura di Accornero (1996), Farina (2004) e altri – una variabile di cui tenere conto. Ma la componente quantitativa della presenza femminile è strettamente legata a quella qualitativa. È plausibile, cioè, che l'ingresso crescente di donne in settori e attività che in precedenza le vede-

vano escluse possa produrre, tra l'altro, una riduzione della segregazione, ma oltre all'entità della presenza femminile, ad apparire altrettanto rilevante è la "qualità" della stessa. La possibilità di esercitare autorità nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative, oltre ad aumentare la soddisfazione personale sul lavoro, consente di innalzare il proprio livello di visibilità, accrescere le chances di segnalare le proprie abilità e quindi di conseguire gratificazioni e riconoscimenti di vario genere. D'altra parte, la disuguaglianza fra i generi nelle possibilità di esercizio dell'autorità riduce seriamente il grado in cui le donne riescono a usufruire di queste opportunità. In una forza di polizia – e, quindi, nel Corpo forestale dello Stato – Sovrintendenti ed Ispettori, collocandosi tendenzialmente ai vertici delle articolazioni territoriali dell'organizzazione esercitano la più concreta delle forme di responsabilità di uomini e mezzi e costituiscono un imprescindibile elemento di raccordo tra la "base" ed i funzionari (rispetto ai quali, peraltro, non è emersa segregazione, né formale né sostanziale), nonché tra le istanze provenienti dal territorio ed i compiti istituzionali esercitati, potendo svolgere una fondamentale funzione di erosione di pregiudizi e stereotipi di genere (tutt'altro che residuali nell'organizzazione indagata), in termini sia di adeguatezza delle donne a vestire gradi che implicino responsabilità di comando – e troppo poche sono, attualmente, quelle che li vestono –, sia di assolvimento dei compiti istituzionali – e troppe di loro, oggi, sono di fatto escluse (o autoescluse?) dall'espletamento di attività operative.

Oltre ad una reciproca – e assai marcata – percezione di genere in termini di privilegi/discriminazioni, si è riscontrata una situazione per cui sono in gran parte gli uomini (raramente le donne) ad affermare esplicitamente una preferenza di genere – in particolare, proprio rispetto a ruoli che comportano responsabilità –, esprimendo una certa propensione alla "ripro-

duzione omosociale”. D’altra parte, si è altresì visto come le espressioni di “inadeguatezza” di genere rispetto alle mansioni diminuiscano al crescere del grado vestito, e come tale trend si interrompa in corrispondenza del ruolo Ispettori. È ipotizzabile che questi ultimi facciano più di altri i conti con le concrete esigenze di programmazione ed implementazione dell’attività operativa nelle ramificazioni territoriali della forza di polizia e, dunque, anche con le ripercussioni che, sul lavoro nei Comandi Stazione, possono avere quelle eventuali “assenze prolungate del personale” lamentate nel corso della citata riunione del C.U.G.. È plausibile, d’altro canto, che Direttivi e Dirigenti – considerata la tendenziale sotto-utilizzazione operativa delle donne – incarnino un atteggiamento “istituzionalmente atteso”, al di là della concreta “allocazione” del personale tra sedi operative e non. E si è osservato, addirittura, come tale distribuzione sia maggiormente segregante, in termini operativi, al Nord, area geografica nella quale, per contro, è più elevata la scelta dell’opzione “Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del Cfs”.

Si riscontra, insomma, quell’ulteriore forma di segregazione definita intra-occupazionale (relativa cioè alla collocazione lavorativa e ai compiti assegnati), la quale, unitamente alle altre, spinge ad interrogarsi sullo stadio in cui collocare il processo di inserimento delle donne nel cruciale passaggio tra “adattamento” e “integrazione”.

All’intersezione fra strutture (e squilibri) di potere vigenti nelle organizzazioni e differenziazione di genere vi è il fenomeno delle molestie sessuali, questione strettamente legata a quella dell’integrazione di genere e che taglia trasversalmente ogni fase dell’integrazione intesa (diacronicamente) come processo, nonché ogni grado dell’integrazione ove la si concepisca (sincronicamente) come risultato del processo stesso. Stando al modello

proposto da Farina, la fase dell'adattamento al mondo maschile è superabile solo attraverso il rafforzamento di status e potere femminile. Ma allo stato attuale pare confermata, nell'organizzazione indagata, l'ipotesi formulata da Ammendola (op. cit.) con specifico riferimento al contesto italiano delle organizzazioni in uniforme: il passaggio dall'adattamento all'integrazione di genere pare, in effetti, ancora incipiente.

Bibliografia

- Abbatecola E. (2012), *Camioniste e maestri. Cittadinanza, confini e trasgressioni simboliche*, in Bellè E., Poggio B. e Selmi G. (a cura di), atti del convegno *Attraverso i confini del genere*, testo disponibile al sito: http://web.unitn.it/files/download/28910/atti_convegno_csg12_copertina_doppia_web.pdf.
- Accornero A., Della Ratta-Rinaldi F., Fontana R., Pirro F. (1996), *Donne in lavori da uomini. Il caso delle lavoratrici A.M.A.*, Edizioni Seam, Roma.
- Agnoli M.S. (2000), “Verso una procedura di costruzione del dato gender-sensitive. Il caso dei sondaggi”, *Sociologia e Ricerca Sociale*, XXI, 62: 67-80.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), “The measurement, antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Ammassari P. (1970), *Worker Satisfaction and Occupational Life. A Study of the Automobile Worker in Italy*, Facoltà di Scienze Statistiche, Demografiche e Attuariali, Roma.
- Ammendola T. (2007), *L'ingresso delle donne nelle Forze e nei Corpi Armati: effetti e dinamiche organizzative*, atti del convegno *Donne in Uniforme. Nuove professionalità femminili al servizio della collettività*, testo disponibile al sito: http://www.regione.toscana.it/documents/10180/23736/pubblicazione_Donne%20in%20uniforme/ed0289f4-5b3d-4917-9c73-adc4a8efa0f8.
- Antonelli F., Giobbi L., Maniscalco M.L. e Rosato V. (2013), *Produrre Sicurezza. Agenti, Assistenti e Primi Dirigenti della Polizia di Stato di fronte a una società in cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Baker D.D., Terpstra D.E. (1986), “Locus of Control and Self-esteem versus Demographic Factors as Predictors of Attitudes toward Women”, *Basic and Applied Social Psychology*, 7, 2: 163-72.
- Balbo L., Bianchi M., Zanuso L., Wilson E., (1978), “Doppia presenza e mercato del lavoro femminile: una ricerca sulla condizione della donna nelle società a capitalismo avanzato”, *Inchiesta*, 32: 3-30.
- Bastian L.D., Lancaster A.R., Reyst H.E. (1996), *The Department of Defense 1995 Sexual Harassment Survey*, Arlington (VA), Defense Manpower Data Centre.
- Battistelli F. (1996), *Soldati. Sociologia militare nell'era del peacekeeping*, Franco Angeli, Milano.
- Battistelli F., a cura di (1997), *Donne e Forze armate*, Franco Angeli, Milano.
- Battistelli F. (2007), *La “donna soldato” vista dagli uomini*, in atti del convegno *Donne in Uniforme. Nuove professionalità femminili al servizio della collettività*, testo disponibile al sito: http://www.regione.toscana.it/documents/10180/23736/pubblicazione_Donne%20in%20uniforme/ed0289f4-5b3d-4917-9c73-adc4a8efa0f8.

- Bergami M. (2002), *La decisione di partecipare. Studi organizzativi nell'Esercito italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Bergmann B. (1986), *The Economic Emergence of Women*, New York, Basic Books.
- Berger P., Luckmann T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna (ed. orig. *The social construction of reality*, 1966).
- Biadene S., Piazza M. (1994), *Le sindacaliste*, in David P., Vicarelli G., a cura di, *Donne nelle professioni degli uomini*, Franco Angeli, Milano.
- Biancheri R. (2009), *Nuove pratiche temporali: la conciliazione tra azione politica e scelte soggettive*, in Ballestrero M.V., De Simone G., a cura di, *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Giappichelli, Torino.
- Biancheri R., a cura di (2012), *Ancora in viaggio verso la parità. Dialogando con Annamaria Galoppini*, Plus University Press, Pisa.
- Bombelli M.C. (2003), "Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro", *Sviluppo & Organizzazione*, 199: 69-77.
- Bombelli M.C., Cuomo S., a cura di (2003), *Il tempo al femminile. L'organizzazione temporale tra esigenze produttive e bisogni personali*, Etas, Milano.
- Booth A.L., Nolen P.J. (2009), "Gender differences in risk behavior: Does nurture matter", *Economic Journal*, 122: F56-F78.
- Bourdieu P. (2001), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Bologna, Il Mulino.
- Cafalà L. (2001), "La prestazione di lavoro tra assenze e (dis)equilibri familiari", *Lavoro e Diritto*, 1: 143-161.
- Carlson D.S. (1999), "Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 55: 236-253.
- Champoux J.E. (1978), "Perceptions of work and non-work: A reexamination of the compensatory and spillover model", *Sociology of work and Occupations*, 5: 402-422.
- Chodorow N. (1978), *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, University of California Press, Berkley (CA).
- Comerci M. (1994), *Una risorsa da scoprire*, in David P., Vicarelli G., a cura di, *Donne nelle professioni degli uomini*, Franco Angeli, Milano.
- Connell R.W. (2006), *Questioni di genere*, Il Mulino, Bologna.
- Consiglio Scientifico della Sezione AIS "Studi di Genere", a cura di (2014), *Sotto la lente del Genere. La Sociologia Italiana si racconta*, Franco Angeli, Milano.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. IV. L'analisi dei dati*, Carocci, Bologna.
- Craig J.M., Jacobs R.R. (1985), "The Effect of Working with Women on Male Attitudes toward Female Firefighters", *Basic and Applied Social Psychology*, March 1985: 61-74.
- David P. (1994), *In un mondo di uomini*, in David P., Vicarelli G., a cura di, *Donne nelle professioni degli uomini*, Franco Angeli, Milano.
- Dall'Agata C. (1995), *Il lavoro femminile. Temi di ricerca e problemi per una lettura sociologica*, in La Rosa M., a cura di, *Soggetti e organizzazioni. Capire il lavoro, l'impresa e l'organizzazione pubblica*, Franco Angeli, Milano.

- Decataldo A., Ruspini E. (2014), *La ricerca di genere*, Carocci, Roma.
- Deridda J. (1969), *Della grammatologia*, Jaca Book, Milano (ed. orig. *De la grammatologie*, 1967).
- Deridda J. (1991), *Sproni. Gli stili di Nietzsche*, Feltrinelli, Milano (ed. orig. *Éperons. Les styles de Nietzsche*, 1978).
- Della Puppa F., Miele F. (2012), *Maschilità tra pubblico e privato. Disuguaglianze di genere nel lavoro di cura e modelli di maschilità a confronto*, in Bellè E., Poggio B. e Selmi G. (a cura di), atti del convegno *Attraverso i confini del genere*, testo disponibile al sito: http://web.unitn.it/files/download/28910/atti_convegno_csg12_copertina_doppia_web.pdf.
- Dohmen T., Falk A., Huffman D., Sunder U.M., Schupp J., Wagner G.G. (2005), "Individual risk attitude: New evidence from a large, representative, experimentally-validated survey". *IZA Discussion Paper*, 1730.
- Eagly A.H. (1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*, Erlbaum, Hillsdale (NJ).
- Eagly A.H., Karau S.J. (1991), "Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60: 685-710.
- Elias N. (1983), *Potere e civiltà. Il processo di civilizzazione*, Il Mulino, Bologna (ed. orig. *Über den Prozess der Zivilisation*, 1936 con aggiunta del 1968).
- Esping-Andersen G. (2011), *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*, Il Mulino Saggi, Bologna.
- Evans P., Bartolome F. (1984), "The changing pictures of the relationship between career and family", *Journal of Occupational Behavior*, 5: 9-21.
- Farina F. (2004), *Forze armate: femminile plurale*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrari Occhionero M. (1983), *La condizione femminile nell'amministrazione centrale dello Stato*, Bulzoni Editore, Roma.
- Fottler M.D., Bain T. (1980), "Sex Differences in Occupational Aspirations", *Academy of Management Journal*, 23: 144-149.
- Foucault M. (1971), *L'archeologia del sapere*, Rizzoli, Milano (ed. orig. *L'archeologie du savoir*, 1969).
- Foucault M. (1977), *Microfisica del potere*, Einaudi, Torino (ed. orig. *Microphysique du pouvoir*, 1975).
- Foucault M. (1991), *Storia della sessualità. Vol. 1. La volontà di sapere*, Feltrinelli, Milano (ed. orig. *Histoire de la sexualité. Vol. 1. La volonté de savoir*, 1976).
- Foucault M. (1999), *Storia della sessualità. Vol. 3. La cura di sé*, Feltrinelli, Milano (ed. orig. *Histoire de la sexualité. Vol. 3. La souci de soi*, 1984).
- Foucault M. (2002), *Gli anormali. Corso al Collège de France: 1974-1975*, Feltrinelli, Milano (ed. orig. *Les Anormaux. Cours au Collège de France: 1974-1975*, 1999).
- Gherardi S. (1998), *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, R. Cortina, Milano.

- Gherardi S., Poggio B. (2003a), *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*, in atti del convegno *Che genere di conciliazione? Famiglie, lavoro e genere: equilibri e squilibri*, Torino.
- Gherardi S., Poggio B. (2003b), *Donna per fortuna, uomo per destino. Il lavoro raccontato da lei e da lui*, Etas libri, Milano.
- Ghislieri C., Piccardo C. (2003), "La conciliazione tra lavoro e non lavoro: una prospettiva psicologica", *Sviluppo e Organizzazione*, 99: 55-68.
- Gilligan C. (1982), *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Gilmore C.B., Fannin W.R. (1982), "The dual-career couple: A challenge to personnel in the eighties", *Business Horizons*, 25, 3: 36-41.
- Ginsborg P. (2006), *La democrazia che non c'è*, Einaudi, Torino.
- Greenhouse J., Beutell N. (1985), "Sources of conflicts between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10: 76-88.
- Gresy B. (2010), *Breve trattato sul sessismo ordinario. La discriminazione delle donne oggi*, Castelvechi, Firenze (ed. orig. *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, 2009).
- Gropi A., a cura di (1996), *Il lavoro delle donne*, Laterza, Roma-Bari.
- Herzberg F., Mausner B., Peterson R.O., Capwell D.F. (1957), *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh (PA), Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg F. (1966), *Man and the nature of work*, World, Cleveland.
- Hochschild C. (1997), *The time bind: When work becomes home and home becomes work*, Metropolitan books, New York.
- INAIL (2011), *Disegno di linee guida e primi strumenti operativi*, Salute e sicurezza sul lavoro, una questione anche di genere, Vol. 1.
- INAIL (2011), *Disegno di linee guida e primi strumenti operativi*, Salute e sicurezza sul lavoro, una questione anche di genere, Vol. 2.
- INAIL (2013), *Integrazione di genere delle linee guida per un SGSL*, Salute e sicurezza sul lavoro, una questione anche di genere, Vol. 3.
- INAIL (2013), *Rischi lavorativi. Un approccio multidisciplinare*, Salute e sicurezza sul lavoro, una questione anche di genere, Vol. 4.
- Inglehart R. (1999), *La società postmoderna: mutamento, valori e ideologie in 43 paesi*, Editori Riuniti, Roma (ed. orig. *Modernization and postmodernization*, 1997).
- Kanter M.R. (1977a), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kanter M.R. (1977b), "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", *American Journal of Sociology*, 82: 965-990.
- Latack J.C. (1986), "Coping with job stress: Measures and future directions for scale development", *Journal of Applied Psychology*, 71: 377-385.
- Lewis S., Cooper C.L. (1995), "Balancing the work/home interface: A European perspective", *Human Resource Management Review*, 5, 4: 289-305.

- Lewis S., Smithson J. (2001), "Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life", *Human Relations*, 54, (11): 1455-1481.
- Likert R. (1932), *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 40.
- Luciano A., Tornei A. (1993), *Donne e uomini in carriera*, Etas, Milano.
- Marini M.M., Brinton M. (1984), *Sex Typing in Occupational Socialization*, in B.F. Reskin, ed., *Sex Segregation in the Workplace - Trends, Explanations, Remedies*, National Academy Press, Washington D.C..
- Marradi A. (1997), *Casuale e rappresentativo: ma cosa vuol dire?* In Ceri P., a cura di, *Politica e sondaggi*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Marri L., Mallen M. (2011), *Effetto D. Se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali*, Franco Angeli Trend, Milano.
- Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, Cambridge (MA).
- Monaci R. (1997), *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*, Guerini e Associati, Milano.
- Moskos C.C., Wood F.R. (1988), *The military. More than just a job?*, Pergamono-Brassey's, Washington D.C..
- Naldini M. (2006), *Le politiche sociali in Europa. Trasformazione dei bisogni e risposte di policy*, Carocci, Roma.
- Netemeyer R.G., Mcmurrin R., Boles J.S. (1996), "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, 81, 4: 400-410.
- Nieva V.F., Gutek B.A. (1981), *Women and Work: A Psychological Perspective*, Praeger New, York.
- Payton-Miyazaki M., Brayfield A.H. (1976), *The good job and the good life: Relation of characteristics of employment to general well-being*, in A.D. Biderman, T.F. Drury, ed., *Measuring work quality for social reporting*, Sage, Beverly Hills.
- Piazza M. (2000), *Conciliazione o armonizzazione? Trattativa o concentrazione?*, atti del convegno conclusivo del Progetto Europeo Armonizzazione Famiglia e Lavoro, Bologna.
- Piccone Stella S., Saraceno C. (1996), *Il genere. La costruzione sociale del maschile e del femminile*, Il Mulino, Bologna.
- Pierro A., Mannetti L., Cellini V. (1996), "Percezione del clima organizzativo in un contesto militare", *Bollettino di Psicologia Applicata*, 218: 17-23.
- Piotrkowsky C.S. (1978), *Work and the family system: A naturalistic study of working-class and lower-middle-class family*, Free Press, New York.
- Piotrkowsky C.S., Repetti R.L. (1984), "Dual-earner families", *Marriage and Family Review*, 7, 3-4: 99-124.
- Piva P. (1994), *Il lavoro sessuato. Donne e uomini nelle organizzazioni*, Anabasi, Milano.
- Pleck J.H. (1977), "The work family role system", *Social Problems*, 24: 417-427.

- Poggio B. (2005), "La cittadinanza di genere nelle pratiche e nelle retoriche della flessibilità e della conciliazione", *Donne che lasciano il segno*, 1, 1: 1-16.
- Poggio B. (2008), *Pratiche di genere nella Pubblica Amministrazione: un'isola felice?*, in Poggio B., a cura di, *L'isola che non c'è. Pratiche di genere nella pubblica amministrazione tra carriere, conciliazione e nuove precarietà*, Edizioni 31, Trento.
- Powell G.N. (1988), *Women & Men in Management*, Newbury Park (CA), Sage.
- Rapaport R., Rapaport R.N. (1969), "The dual-career family: A variant pattern and social change", *Human Relations*, 22: 3-30.
- Reed R., Dahlquist J. (1994), "Do women prefer women's work?", *Applied Economics*, 26: 1133-1144.
- Reyneri E. (1996), *La nuova partecipazione al lavoro delle donne*, in Reyneri E., a cura di, *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Rheinberg F. (1997), *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, Bologna (ed. orig. *Motivation*, 1995).
- Ronfani P. (1994), *Donne con la toga*, in David P., Vicarelli G., a cura di, *Donne nelle professioni degli uomini*, Franco Angeli, Milano.
- Ruspini E. (2003), *Le identità di genere*, Carocci, Roma.
- Saraceno C. (1999), *Le donne tra responsabilità lavorative e familiari*, testo disponibile al sito <http://www.lavoce.info>.
- Sartori F. (2009), *Differenze e disuguaglianze di genere*, Il Mulino, Bologna.
- Scott J.W. (1987), "Il 'genere': un'utile categoria di analisi storica", *Rivista di Storia Contemporanea*, 4: 560-586.
- Sebastiani C. (2001), *Il discorso della sfera pubblica*, in Chiaretti G., Rampazi M., Sebastiani C., a cura di, *Conversazioni, storie, discorsi. Interazioni comunicative tra pubblico e privato*, Carocci, Roma.
- Staines G.L. (1980), "Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork", *Human Relations*, 33: 111-129.
- Stoeva A.Z., Chiu R.K., Greenhaus J.H. (2002), "Negative affectivity, role stress, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 60: 1-16.
- Svalastoga K. (1965), *Social Differentiation*, New York, David McKay Company.
- Thomas L., Ganster D.C. (1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective", *Journal of Applied Psychology*, 80, 1: 6-15.
- Thompson C.A., Beauvais L.L., Lyness K.S. (1999), "When work-family benefits are not enough: The influence of Work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 54: 392-415.
- Toffanin T. (2012), *Tempi di lavoro, tempi di vita. La riproduzione istituzionale del confinamento femminile*, in Bellè E., Poggio B. e Selmi G. (a cura di), atti del convegno *Attraverso i confini del genere*, testo disponibile al sito: http://web.unitn.it/files/download/28910/atti_convegno_csg12_copertina_doppia_web.pdf.

- Véron J. (1999), *Il posto delle donne*, Il Mulino, Bologna (ed. orig. *Le monde des femmes. Inégalités des sociétés*, 1997).
- Weber M. (1961), *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano (ed. Orig. *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922).
- Weiss R.S. (1987), *Men and their wives work*, in Crosby F.J., ed., *Spouse, parent, worker: On gender and multiple roles*, Yale University Press, New Haven.
- Weston K. (1990), *Production as Means, Production as Metaphor: Women's Struggle to Enter the Trades*, in F. Ginsburg, A.L. Tsing, ed., *Uncertain Terms – Negotiating Gender in American Culture*, Beacon Press, Boston (MA).
- Wood K. (1987), “Meta-analytic Review of Sex Differences in Group Performance”, *Psychological Bulletin*, 102: 53-71.
- Zanuso L. (1988), *Gli studi sulla doppia presenza*, in Marcuzzo M.C., Rossi Doria A., a cura di, *La ricerca delle donne. Studi femministi in Italia*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Zedeck S., Mosier K.L. (1990), “Work in the family and employing organization”, *American Psychologist*, 45, 2: 240-251.
- Zanfrini L., a cura di (2005), *La rivoluzione incompiuta: il lavoro delle donne tra retorica della femminilità e nuove disuguaglianze*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Zingarelli D. (2003), *I modelli organizzativi e le differenze di genere*, in Catemario M. G., Conti P., a cura di, *Donne e leadership. Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in un'ottica di genere*, Cantieri, Roma.
- Zingarelli D. (2008), *Differenze di genere nelle Pubbliche Amministrazioni*, in Poggio B., a cura di, *L'isola che non c'è. Pratiche di genere nella pubblica amministrazione tra carriere, conciliazione e nuove precarietà*, Edizioni 31, Trento.

Appendice

Parte I - Analisi monovariata⁷¹ e costruzione dell'indice "Morale"

A quale ruolo appartiene?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	1	,1	,1
<u>Agenti e Assistenti</u>	1097	62,7	62,8
Sovrintendenti	311	17,8	80,6
Ispettori	228	13,0	93,6
Direttivi	93	5,3	98,9
Dirigenti	19	1,1	100
Totale	1749	100	

Da quanti anni fa parte della Forestale?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Da meno di 10 anni	368	21,0	21,0
Da 11 a 15 anni	434	24,8	45,9
<u>Da 16 a 20 anni</u>	353	20,2	66,0
<u>Da oltre 20 anni</u>	594	34,0	100
Totale	1749	100	

In quale struttura opera?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	5	,3	,3
<u>Comando Stazione, Posto fisso, NOC, NOS, Sezione di PG</u>	1180	67,5	67,8
Ispettorato Generale e altro	564	32,2	100
Totale	1749	100	

Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	2	,1	,1
Responsabile o Capo o Comandante	437	25,0	25,1
<u>Personale addetto</u>	1310	74,9	100
Totale	1749	100	

Indichi la sua area geografica di residenza prima dell'ingresso nel CFS

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Nord	367	21,0	21,0
<u>Centro</u>	675	38,6	59,6
<u>Sud</u>	707	40,4	100
Totale	1749	100	

⁷¹ Nelle modalità in grassetto ricade la mediana, mentre in quelle sottolineate la moda. In grassetto e sottolineato le modalità in cui moda e mediana coincidono.

Dal suo ingresso nel CFS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	3	,2	,2
Sì	877	50,3	50,3
No	869	49,7	100
Totale	1749	100	

Ha tentato di tornare o di avvicinarsi alla Regione in cui risiedeva prima del suo ingresso nel CFS?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Mai e non ho intenzione di farlo	129	7,4	14,6
Mai, ma ho intenzione di farlo	60	3,4	21,4
Ho tentato, non sono riuscito, ma non ho intenzione di continuare a tentare	67	3,8	28,9
Ho tentato, non sono riuscito e ho intenzione di continuare a tentare	94	5,4	39,5
Sono riuscito a tornare/avvicinarmi e sono soddisfatto	381	21,8	82,6
Sono riuscito a tornare/avvicinarmi, ma non sono soddisfatto	95	5,4	93,3
Non so/non rispondo	59	3,4	100
Totale	885	50,6	
Mancante di sistema	864	49,4	
Totale	1749	100	

Indichi l'area geografica in cui attualmente presta servizio

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	5	,3	,6
Nord	328	18,8	37,6
Centro	309	17,7	72,5
Sud	243	13,9	100
Totale	885	50,6	
Mancante di sistema	864	49,4	
Totale	1749	100	

Riflettendo su ciò che, in generale, ci spinge ad una determinata occupazione, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze	478	27,3	27,3
La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni	1156	66,1	93,4
Non so/non rispondo	115	6,6	100
Totale	1749	100	

Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	7	,4	,4
Totalmente in disaccordo	119	6,8	7,2
Abbastanza in disaccordo	153	8,7	16,0
Né d'accordo né in disaccordo	366	20,9	36,9
Abbastanza d'accordo	660	37,7	74,6
Totalmente d'accordo	444	25,4	100
Totale	1749	100	

La stabilità che il mio lavoro mi garantisce e/o la mancanza di alternative rendono impensabile cambiarlo

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	14	,8	,8
Totalmente in disaccordo	154	8,8	9,6
Abbastanza in disaccordo	127	7,3	16,9
Né d'accordo né in disaccordo	247	14,1	31,0
Abbastanza d'accordo	541	30,9	61,9
<u>Totalmente d'accordo</u>	<u>666</u>	<u>38,1</u>	<u>100</u>
Totale	1749	100	

A volte sento che il lavoro è privo di significato

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	18	1,0	1,0
<u>Totalmente in disaccordo</u>	<u>667</u>	<u>38,1</u>	<u>39,2</u>
Abbastanza in disaccordo	373	21,3	60,5
Né d'accordo né in disaccordo	283	16,2	76,7
Abbastanza d'accordo	263	15,0	91,7
Totalmente d'accordo	145	8,3	100
Totale	1749	100	

Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	8	,5	,5
Totalmente in disaccordo	118	6,7	7,2
Abbastanza in disaccordo	230	13,2	20,4
Né d'accordo né in disaccordo	372	21,3	41,6
Abbastanza d'accordo	687	39,3	80,9
Totalmente d'accordo	334	19,1	100
Totale	1749	100	

Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	9	,5	,5
Totalmente in disaccordo	299	17,1	17,6
<u>Abbastanza in disaccordo</u>	<u>543</u>	<u>31,0</u>	<u>48,7</u>
Né d'accordo né in disaccordo	510	29,2	77,8
Abbastanza d'accordo	316	18,1	95,9
Totalmente d'accordo	72	4,1	100
Totale	1749	100	

La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	13	,7	,7
Totalmente in disaccordo	70	4,0	4,7
Abbastanza in disaccordo	226	12,9	17,7
Né d'accordo né in disaccordo	520	29,7	47,4
Abbastanza d'accordo	531	30,4	77,8
Totalmente d'accordo	389	22,2	100
Totale	1749	100	

La nascita dei figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	19	1,1	1,1
Totalmente in disaccordo	90	5,1	6,2
Abbastanza in disaccordo	173	9,9	16,1
Né d'accordo né in disaccordo	359	20,5	36,6
<u>Abbastanza d'accordo</u>	<u>673</u>	<u>38,5</u>	<u>75,1</u>
Totalmente d'accordo	435	24,9	100
Totale	1749	100	

Quanto la sua attività lavorativa si concilia con la sua vita familiare e/o sociale?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Molto bene	259	14,8	14,8
<u>Bene</u>	<u>1170</u>	<u>66,9</u>	<u>81,7</u>
Non molto bene	210	12,0	93,7
Per niente bene	48	2,7	96,5
non so/non rispondo	62	3,5	100
Totale	1749	100	

Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
<u>Donne e uomini possono svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del CFS</u>	<u>1044</u>	<u>59,7</u>	<u>59,7</u>
Donne e uomini possono svolgere ugualmente quasi tutti i compiti istituzionali del CFS	419	24,0	83,7
Donne e uomini possono svolgere ugualmente solo alcuni dei compiti istituzionali del CFS	163	9,3	93,0
Donne e uomini non possono svolgere ugualmente alcun compito istituzionale del CFS	40	2,3	95,3
Non so/non rispondo	82	4,7	100
Totale	1748	99,9	
Mancante di sistema	1	,1	
Totale	1749	100	

Preferenza di genere per ruolo: Agente/Assistente

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
È preferibile una donna	29	1,7	1,7
È preferibile un uomo	145	8,3	9,9
<u>È indifferente</u>	<u>1515</u>	<u>86,6</u>	<u>96,6</u>
Non so/non rispondo	60	3,4	100
Totale	1749	100	

Preferenza di genere per ruolo: Sovrintendente o Ispettore

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
È preferibile una donna	23	1,3	1,3
È preferibile un uomo	271	15,5	16,8
<u>È indifferente</u>	<u>1382</u>	<u>79,0</u>	<u>95,8</u>
Non so/non rispondo	73	4,2	100
Totale	1749	100	

Preferenza di genere per ruolo: Direttivo

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
È preferibile una donna	72	4,1	4,1
È preferibile un uomo	162	9,3	13,4
È indifferente	1417	81,0	94,4
Non so/non rispondo	98	5,6	100
Totale	1749	100	

Preferenza di genere per ruolo: Dirigente

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
È preferibile una donna	84	4,8	4,8
È preferibile un uomo	172	9,8	14,6
È indifferente	1392	79,6	94,2
Non so/non rispondo	101	5,8	100
Totale	1749	100	

Preferenza di genere per ruolo: Operatore

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
È preferibile una donna	91	5,2	5,2
È preferibile un uomo	65	3,7	8,9
È indifferente	1491	85,2	94,2
Non so/non rispondo	102	5,8	100
Totale	1749	100	

Preferenza di genere per ruolo: Revisore o Perito

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
È preferibile una donna	104	5,9	5,9
È preferibile un uomo	41	2,3	8,3
È indifferente	1496	85,5	93,8
Non so/non rispondo	108	6,2	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: scherzi, frasi o gesti eccessivamente maschilini o sessisti

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	31	1,8	1,8
Mai	788	45,1	46,8
Una volta	40	2,3	49,1
Qualche volta	750	42,9	92,0
Spesso	123	7,0	99,0
Sempre	17	1,0	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: comportamenti o atteggiamenti eccessivamente cavallereschi

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	29	1,7	1,7
Mai	689	39,4	41,1
Una volta	55	3,1	44,2
Qualche volta	815	46,6	90,8
Spesso	144	8,2	99,0
Sempre	17	1,0	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: attenzioni o lusinghe indesiderate

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	38	2,2	2,2
Mai	1122	64,2	66,3
Una volta	74	4,2	70,6
Qualche volta	459	26,2	96,8
Spesso	50	2,9	99,7
Sempre	6	,3	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: privilegi in favore delle donne (in generale o in stato di gravidanza)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	29	1,7	1,7
Mai	785	44,9	46,5
Una volta	32	1,8	48,4
Qualche volta	580	33,2	81,5
Spesso	236	13,5	95,0
Sempre	87	5,0	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: privilegi in favore degli uomini

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	37	2,1	2,1
Mai	1194	68,3	70,4
Una volta	32	1,8	72,3
Qualche volta	415	23,7	96,0
Spesso	62	3,5	99,5
Sempre	8	,5	100
Totale	1748	99,9	
Mancante di sistema	1	,1	
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: discriminazioni nei confronti delle donne (in generale o in stato di gravidanza)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	27	1,5	1,5
Mai	1382	79,0	80,6
Una volta	37	2,1	82,7
Qualche volta	262	15,0	97,7
Spesso	33	1,9	99,5
Sempre	8	,5	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: discriminazioni nei confronti degli uomini

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	28	1,6	1,6
Mai	1350	77,2	78,8
Una volta	26	1,5	80,3
Qualche volta	294	16,8	97,1
Spesso	43	2,5	99,5
Sempre	8	,5	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: promessa di benefici in cambio di prestazioni sessuali

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	30	1,7	1,7
Mai	1674	95,7	97,4
Una volta	18	1,0	98,5
Qualche volta	19	1,1	99,5
Spesso	5	,3	99,8
Sempre	3	,2	100
Totale	1749	100	

Relazioni di genere: veri e propri tentativi di violenza sessuale

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	30	1,7	1,7
Mai	1701	97,3	99,0
Una volta	12	,7	99,7
Qualche volta	4	,2	99,9
Sempre	1	,1	100
Totale	1748	99,9	
Mancante di sistema	1	,1	
Totale	1749	100	

Scelga tra le seguenti la frase che più si avvicina alla sua opinione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	10	,6	,6
Le molestie sul lavoro, per essere contrastate, vanno innanzitutto fatte emergere appena si manifestano	1469	84,0	84,6
Le molestie sul lavoro vanno senz'altro contrastate, ma nel rispetto della catena gerarchica e della riservatezza	261	14,9	99,5
Le molestie sul lavoro possono essere tollerate in quanto parte ineliminabile dell'ambiente di lavoro	8	,5	100
Totale	1748	99,9	
Mancante di sistema	1	,1	
Totale	1749	100	

Puntavo ad un lavoro che mi permettesse di programmare il futuro personale e familiare

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	26	1,5	1,5
Totalmente in disaccordo	143	8,2	9,7
Abbastanza in disaccordo	111	6,3	16,0
Né d'accordo né in disaccordo	252	14,4	30,4
Abbastanza d'accordo	831	47,5	77,9
Totalmente d'accordo	386	22,1	100
Totale	1749	100	

Puntavo ad entrare in un Corpo prestigioso e portatore di valori importanti

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	23	1,3	1,3
Totalmente in disaccordo	115	6,6	7,9
Abbastanza in disaccordo	98	5,6	13,5
Né d'accordo né in disaccordo	377	21,6	35,0
<u>Abbastanza d'accordo</u>	<u>771</u>	<u>44,1</u>	<u>79,1</u>
Totalmente d'accordo	365	20,9	100
Totale	1749	100	

Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mettesse a frutto le mie capacità e/o competenze specifiche

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	23	1,3	1,3
Totalmente in disaccordo	92	5,3	6,6
Abbastanza in disaccordo	100	5,7	12,3
Né d'accordo né in disaccordo	497	28,4	40,7
<u>Abbastanza d'accordo</u>	<u>778</u>	<u>44,5</u>	<u>85,2</u>
Totalmente d'accordo	259	14,8	100
Totale	1749	100	

Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	28	1,6	1,6
Totalmente in disaccordo	86	4,9	6,5
Abbastanza in disaccordo	105	6,0	12,5
Né d'accordo né in disaccordo	461	26,4	38,9
<u>Abbastanza d'accordo</u>	<u>819</u>	<u>46,8</u>	<u>85,7</u>
Totalmente d'accordo	250	14,3	100
Totale	1749	100	

Puntavo ad un lavoro che mi garantisse sicurezza e stabilità

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	25	1,4	1,4
Totalmente in disaccordo	45	2,6	4,0
Abbastanza in disaccordo	63	3,6	7,6
Né d'accordo né in disaccordo	206	11,8	19,4
<u>Abbastanza d'accordo</u>	<u>898</u>	<u>51,3</u>	<u>70,7</u>
Totalmente d'accordo	512	29,3	100
Totale	1749	100	

Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mi garantisse una crescita professionale e della personalità

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	28	1,6	1,6
Totalmente in disaccordo	60	3,4	5,0
Abbastanza in disaccordo	88	5,0	10,1
Né d'accordo né in disaccordo	313	17,9	28,0
<u>Abbastanza d'accordo</u>	<u>881</u>	<u>50,4</u>	<u>78,3</u>
Totalmente d'accordo	379	21,7	100
Totale	1749	100	

Genere

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	9	,5	,5
Uomo	1378	78,8	79,3
Donna	361	20,6	100
Totale	1748	99,9	
Mancante di sistema	1	,1	
Totale	1749	100	

Età

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	12	,7	,7
25-31	113	6,5	7,1
32-38	312	17,8	25,0
<u>39-45</u>	<u>623</u>	<u>35,6</u>	<u>60,6</u>
46-52	505	28,9	89,5
Più di 52	184	10,5	100
Totale	1749	100	

Titolo di studio

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	14	,8	,8
Licenza media	91	5,2	6,0
Titolo di istruzione secondaria superiore	1309	74,8	80,8
Laurea o post-lauream	335	19,2	100
Totale	1749	100	

Stato civile

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	15	,9	,9
celibe o nubile	337	19,3	20,1
Convivente o coniugato/a	1286	73,5	93,7
Separato/a o divorziato/a o vedovo/a	111	6,3	100
Totale	1749	100	

Numero di figli

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Non risponde	18	1,0	1,0
Nessuno	513	29,3	30,4
1	455	26,0	56,4
<u>2 e oltre</u>	<u>763</u>	<u>43,6</u>	<u>100</u>
Totale	1749	100	

Nell'ottica della semplificazione di un insieme complesso di dati – fermo restando l'obiettivo di perdere il minimo possibile dell'informazione in essi contenuta –, si è operata l'analisi delle componenti principali rispetto al gruppo 10. di item. Originariamente questi erano stati progettati, come si è

visto, con l'obiettivo di rilevare impegno relazionale, soddisfazione e coinvolgimento lavorativi. Si è deciso perciò con un intento esplorativo, di procedere all'estrazione delle componenti principali per osservare il comportamento reciproco di queste ultime con le affermazioni originarie. E proprio da un tale uso dell'ACP è emerso un anomalo "isolamento" dell'item "La stabilità che il mio lavoro mi garantisce e/o la mancanza di alternative rendono impensabile cambiarlo": esso risulta infatti particolarmente eccentrico, presentando una saturazione molto elevata (cfr. tabella A) solo in corrispondenza del secondo dei due fattori estratti, il quale, considerato singolarmente, spiega (cfr. tabella B) meno del 17% della varianza totale e rispetto al quale nessuna altra delle restanti cinque variabili manifesta una saturazione significativa (in effetti, sono tutte decisamente inferiori a 0,30). Sulla base di tale indicazione si è deciso di non tenere conto delle posizioni espresse rispetto all'affermazione in questione.

Tab. A – Matrice di componenti - Metodo estrazione: ACP (2 componenti estratte)

	Componenti	
	1	2
Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	,616	,223
La stabilità che il mio lavoro mi garantisce e/o la mancanza di alternative rendono impensabile cambiarlo	-,123	,955
A volte sento che il lavoro è privo di significato	-,696	,071
Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	,807	,104
Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	,692	,084
La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro	-,643	,176

Tab. B – Varianza totale spiegata - Metodo estrazione: ACP (2 componenti estratte)

Componenti	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,424	40,398	40,398	2,424	40,398	40,398
2	1,016	16,930	57,328	1,016	16,930	57,328
3	,777	12,946	70,274			
4	,751	12,516	82,789			
5	,627	10,447	93,236			
6	,406	6,764	100,000			

Un nuova effettuazione dell'ACP rispetto ai restanti cinque item consente di evidenziare la bontà delle correlazioni tra di essi (cfr. tabella C),

l'elevata saturazione di ciascuno (e le eventuali correlazioni negative) rispetto all'unica componente estratta (cfr. tabella D), nonché la significatività della quota di varianza di varianza spiegata da quest'ultima (cfr. tabella E).

Tab. C – Matrice di correlazione - Metodo estrazione: ACP (1 componente estratta)

	Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	A volte sento che il lavoro è privo di significato	Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro
Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	1,000	-,237	,426	,309	-,240
A volte sento che il lavoro è privo di significato	-,237	1,000	-,521	-,285	,340
Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	,426	-,521	1,000	,443	-,330
Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	,309	-,285	,443	1,000	-,365
La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro	-,240	,340	-,330	-,365	1,000

Tab. D – Matrice di componenti - Metodo estrazione: ACP (1 componente estratta)

	Componente 1
Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	,620
A volte sento che il lavoro è privo di significato	-,695
Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	,809
Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	,694
La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro	-,640

Tab. E – Varianza totale spiegata - Metodo estrazione: ACP (1 componente estratta)

Componente	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,415	48,299	48,299	2,415	48,299	48,299
2	,798	15,952	64,251			
3	,751	15,027	79,278			
4	,630	12,604	91,882			
5	,406	8,118	100,000			

Rispetto ai restanti cinque item si è altresì proceduto al test di attendibilità mediante Alpha di Cronbach per verificare quanto essi si siano dimo-

strati affidabili nel misurare ciò per cui sono stati costruiti. Trattandosi di un coefficiente il cui valore è compreso tra 0 e 1, si è resa necessaria un'ulteriore ricodifica *ad hoc* di quegli item (“A volte sento che il lavoro è privo di significato” e “La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro”) che in sede di ACP hanno mostrato, sì, una monodimensionalità latente, ma esprimendo una correlazione negativa all'interno della matrice delle componenti. Il buon esito di tale test si evince chiaramente dalla valore assunto dall'Alfa di Cronbach, pari a 0,740.

Sì è così proceduto ad un'ulteriore ACP con l'intento – stavolta non meramente esplorativo – di pervenire ad un unico indice-variabile da utilizzare nell'analisi bivariata dei dati. A tal fine si è tenuto conto di tre item originali (“Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte”, “Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni”, “Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi”) e dei due ricodificati nel modo appena descritto (“A volte sento che il lavoro è privo di significato” e “La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro”). Anche qui, la tabella F mostra la bontà delle correlazioni tra gli item, la G evidenzia l'elevata saturazione di ciascuno rispetto all'unica componente estratta, che, da sola, spiega (cfr. tabella la H) quasi la metà della varianza totale.

Tab. F – Matrice di correlazione - Metodo estrazione: ACP (1 componente estratta)

	Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	A volte sento che il lavoro è privo di significato	Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro
Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	1,000	,254	,432	,309	,265
A volte sento che il lavoro è privo di significato	,254	1,000	,543	,310	,330
Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	,432	,543	1,000	,448	,360
Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	,309	,310	,448	1,000	,400
La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro	,265	,330	,360	,400	1,000

Tab. G – Matrice di componenti - Metodo estrazione: ACP (1 componente estratta)

	Componente 1
Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	,625
A volte sento che il lavoro è privo di significato	,702
Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	,815
Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	,704
La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro	,658

Tab. H – Varianza totale spiegata - Metodo estrazione: ACP (1 componente estratta)

Componente	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,476	49,522	49,522	2,476	49,522	49,522
2	,768	15,361	64,883			
3	,755	15,095	79,978			
4	,603	12,055	92,033			
5	,398	7,967	100,000			

Al di là della evidente monodimensionalità latente che sottende le variabili lungo il *continuum* impegno/soddisfazione/coinvolgimento, si è, dunque, deciso di salvare come nuova variabile la componente estratta, assegnandole l'etichetta – inevitabilmente semplicistica, ma dotata della necessaria efficacia sintetica – di “Morale”. Gli intervistati hanno fatto registrare, rispetto alla nuova variabile, ciascuno un proprio valore, e la loro eccessiva dispersione ha imposto la ricerca di un criterio di raggruppamento degli

stessi per agevolare l'esecuzione dei successivi incroci. Così, si è scelto di ricodificare la nuova variabile mediante la creazione di più classi-modalità in cui distribuire gli intervistati. A tal fine è stato utilizzato il criterio dei valori-soglia dei quattro quartili dell'indice (cfr. tabella D), per osservare la distribuzione (cfr. tabella L) degli intervistati tra le quattro modalità del "Morale", denominate (in modo assolutamente convenzionale) "Basso", "Medio", "Medio-Alto" "Alto".

Tab. I – Statistiche della variabile "Morale"

N	Validi	1724	
	Mancanti	25	
Minimo		-2,62225	
Massimo		2,24273	
Percentili	25		-,6779723
	50		,0568664
	75		,7370299

Tab. L – Morale

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Basso	431	24,6	25,1	25,1
Medio	431	24,6	25,1	50,2
Medio-Alto	425	24,3	24,8	75,0
Alto	429	24,5	25,0	100,0
Totale	1716	98,1	100,0	
Mancante di sistema	33	1,9		
Totale	1749	100,0		

Parte II - Il Protocollo d'intesa e il questionario di indagine



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*
CORPO FORESTALE DELLO STATO
Comitato Unico di Garanzia



Università degli Studi "Roma Tre"
Dipartimento di Scienze Politiche

*Laboratorio di Innovazione Didattica,
Comunicazione e Abilità Relazionali*

Premesso che

- l'ingresso delle donne nei ruoli del Corpo forestale dello Stato è avvenuto a seguito della L. 1 aprile 1981, n. 121 (Nuovo ordinamento dell'Amministrazione della pubblica sicurezza);
- il gruppo di ricercatori in Sociologia afferenti al Laboratorio di Innovazione Didattica, Comunicazione e Abilità Relazionali del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi "Roma Tre" sta avviando un progetto di ricerca avente ad oggetto motivazioni, soddisfazione, avanzamento ed altre dimensioni di analisi del personale "in uniforme" del Corpo forestale dello Stato;
- il Laboratorio di Innovazione Didattica, Comunicazione e Abilità Relazionali del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi "Roma Tre" ha proposto l'avvio di un rapporto di collaborazione con il Corpo forestale dello Stato – più specificamente con il Comitato Unico di Garanzia del medesimo Corpo – finalizzato alla raccolta dei dati ed alla trattazione degli stessi con i più aggiornati strumenti di elaborazione;
- il Comitato Unico di Garanzia del Corpo forestale dello Stato ha interesse ad utilizzare i dati risultanti dal progetto di ricerca, per aumentare la conoscenza della situazione del personale e, di conseguenza, per migliorarne il benessere e le pari opportunità;
- la stipula della presente convenzione avviene tra il Presidente del Comitato Unico di Garanzia, Dirigente Superiore Giuseppe Giove e il Direttore del Laboratorio di Innovazione Didattica, Comunicazione e Abilità Relazionali del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi "Roma Tre", Professoressa Maria Luisa Maniscalco.

SI CONVIENE E STIPULA QUANTO SEGUE

Art. 1 – Oggetto

Il Laboratorio di Innovazione Didattica, Comunicazione e Abilità Relazionali del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi "Roma Tre" (di seguito "Laboratorio") ed il Comitato Unico di Garanzia del Corpo forestale dello Stato, avviano un rapporto di collaborazione finalizzato ad una ricerca sociologica avente ad oggetto motivazioni, soddisfazione, avanzamento ed altre dimensioni di analisi del personale "in uniforme" del Corpo forestale dello Stato.

Ciò avverrà con un intento comparativo, considerando, cioè, caratteristiche e tendenze proprie delle aliquote sia femminile che maschile dell'universo individuato.

L'indagine si articolerà in una prima fase descrittiva (incentrata su raccolta ed elaborazione di una serie di

dati mediante somministrazione di questionario semi-strutturato, elaborato dal Laboratorio e divulgato tramite il Comitato Unico di Garanzia, senza oneri per quest'ultimo) e longitudinale (esaminando i percorsi del personale assunto a partire dal 1992, anno di ingresso delle donne nel Corpo forestale dello Stato), cui farà seguito una seconda fase, ispirata da un intento esplicativo.

Art. 2 - Rapporti tra le due parti

Per le attività di cui al precedente articolo 1, il Laboratorio potrà collaborare a titolo non oneroso con il Comitato Unico di Garanzia del Corpo forestale dello Stato che fornirà, in forma statistica e nel rispetto della privacy, dati relativi al personale del Corpo forestale dello Stato, previa consultazione dei competenti uffici.

Art. 3 - Riservatezza

Il Laboratorio ed il Corpo forestale dello Stato si impegnano reciprocamente a non portare a conoscenza di terzi informazioni, dati, documenti o notizie di carattere riservato.

Il Corpo forestale dello Stato avrà la proprietà dei dati raccolti ed elaborati.

Il Laboratorio potrà utilizzare i dati raccolti, garantendo l'anonimato del personale interessato, a fini scientifici.

I dati raccolti potranno essere utilizzati nell'ambito dei rispettivi compiti istituzionali e solo per finalità statistiche e di ricerca.

Art. 5 - Referenti delle attività

Le attività di cui alla presente Convenzione e quelle ad essa connesse, saranno gestite dal Comitato Unico di Garanzia del Corpo forestale dello Stato e dal Direttore del Laboratorio o Suo delegato.

Art. 6 - Durata della Convenzione

Il presente accordo ha validità fino alla fine del progetto di ricerca, previsto per il 2016.

Le parti - in qualsiasi momento e con un preavviso di minimo 30 giorni - potranno richiedere di terminare la collaborazione o richiedere una verifica congiunta della presente convenzione, anche al fine di apportare eventuali integrazioni o miglioramenti.

Le parti convengono che entro tre mesi prima della scadenza della presente convenzione si potrà procedere al rinnovo o alla proroga della stessa.

Art. 8 - Inadempienze

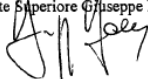
Valgono in materia le norme generali del Codice Civile.

Art. 9 - Risoluzione delle controversie - arbitrato

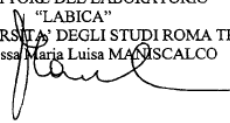
Le parti concordano di risolvere eventuali controversie attraverso arbitrato rituale ai sensi dell'art. 806 e seguenti del Codice di Procedura Civile.

Letto, approvato e sottoscritto in Roma il 26 settembre 2013

IL PRESIDENTE
DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA
DEL CORPO FORESTALE DELLO STATO
Dirigente Superiore Giuseppe Dr. GIOVE



IL DIRETTORE DEL LABORATORIO
"LABICA"
DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI ROMA TRE
Professoressa Maria Luisa MANISCALCO





Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali
CORPO FORESTALE DELLO STATO
ISPETTORATO GENERALE
Comitato Unico di Garanzia

Roma, 22.09.2014

Ai Presidenti delle Commissioni periferiche
per le Pari Opportunità **LL.SS.**

Prot. n. 15
All. 1

Oggetto: Questionario.

A settembre del 2013 è stata formalizzata una collaborazione tra il Corpo forestale dello Stato e l'Università degli Studi "Roma Tre" – Dipartimento di Scienze Politiche – Laboratorio di Innovazione Didattica, Comunicazione e Abilità Relazionali.

Il primo frutto di tale collaborazione è la realizzazione di un questionario che servirà a comprendere le dinamiche e l'evoluzione delle carriere di tutto il personale del Cfs.

Questa è un'occasione da sfruttare pienamente, in quanto abbiamo la possibilità di avvalerci delle professionalità presenti all'interno dell'Università degli Studi "Roma Tre", per fare in modo di avere una fotografia di quella che è la percezione della propria vita lavorativa da parte degli appartenenti ai ruoli del Corpo Forestale dello Stato, con particolare riferimento alla progressione di carriera e alla mobilità.

Tutto ciò permetterà di avere utili informazioni da utilizzare in tutti quei processi e quelle decisioni che influiscono attivamente sulla vita del personale.

I dati saranno nella disponibilità del Corpo Forestale dello Stato e, quindi, sia a disposizione degli Uffici centrali e periferici adibiti alla gestio-

ne delle risorse umane, sia di tutte le commissioni che con le loro decisioni determinano e modificano le condizioni lavorative del personale. Di conseguenza, potranno essere utilizzati quando l'Amministrazione discuterà possibili modifiche alle piante organiche e quando si procederà alla discussione in merito all'Accordo Nazionale Quadro.

Si chiede, pertanto, una fattiva collaborazione da parte di tutti, cosicché il risultato di questa indagine statistica possa essere un valido strumento di lavoro per il futuro.

I Comandi regionali e i Comitati periferici sono chiamati ad essere parte attiva del progetto, divulgando il questionario cartaceo e proponendo lo stesso sul territorio nei modi ritenuti più opportuni.

Il documento è allegato alla presente lettera e **dovrà essere compilato in formato cartaceo.**

I questionari compilati dovranno essere trasmessi al Comitato Unico di Garanzia, con sede all'Ispettorato Generale del CfS, entro 30 giorni dalla ricezione della presente.

Il questionario potrà, comunque, essere scaricato anche dal link presente nella pagina riservata al Comitato Unico di Garanzia, nella intranet del CfS, nella sezione "per il Forestale" (nella colonna di sinistra della home), sottosezione "Comitati e Commissioni".

Nella stessa pagina intranet si può trovare il testo della convenzione con l'Università degli Studi "Roma Tre", nonché altre informazioni sull'attività del Comitato Unico di Garanzia.

Si ringrazia.

f.to IL PRESIDENTE
DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA
Dirigente Superiore Dr. Giuseppe GIOVE



Università degli Studi "Roma Tre"
Dipartimento di Scienze Politiche



Laboratorio di Innovazione Didattica,
Comunicazione e Abilità Relazionali

Settembre 2014

Gentile Forestale,

a settembre dello scorso anno, alla presenza dell'Ing. Cesare Patrone, "il Laboratorio di Innovazione Didattica, Comunicazione e Abilità Relazionali" del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi "Roma Tre" ed il Comitato Unico di Garanzia del Corpo Forestale dello Stato, hanno sottoscritto un protocollo d'intesa finalizzato alla realizzazione di un'indagine rivolta al personale "in uniforme", ma che, successivamente, si è ritenuto opportuno estendere a tutti i dipendenti.

La collaborazione tra i due gruppi ha prodotto il questionario al quale, oggi, vi invitiamo a dedicare alcuni minuti. Con esso intendiamo far luce sulle vostre motivazioni, sulla percezione che avete del vostro ambiente di lavoro – con particolare attenzione alle relazioni tra donne e uomini – e sul rapporto con l'organizzazione della quale fate parte; ma anche sulle vostre difficoltà a conciliare sfera privata e sfera professionale, spesso a causa della distanza che la professione mette tra voi e gli affetti.

Le risposte fornite – che, è bene rimarcare, saranno raccolte, trattate e archiviate con modalità che renderanno impossibile risalire al compilatore – costituiscono per noi una fonte d'informazione assai preziosa e, soprattutto, sapranno rivelarsi una risorsa utile alla vostra amministrazione nella progettazione di interventi che incontrino il favore di tutto il personale.

Certi della collaborazione che ci accorderete, cogliamo l'occasione per augurarvi buon lavoro.

Prof. Francesco Antonelli

La compilazione del questionario proposto è anonima e le risposte ottenute saranno trattate in forma riservata. Ai sensi del D.Lgs. 196/2003 (e ss.mm.ii.), il trattamento dei dati per gli scopi statistici e/o scientifici e la conservazione degli stessi avverranno in forma anonima.

"Responsabile per il trattamento dei dati" – in quanto in possesso di esperienza, capacità e affidabilità richieste dalla legge per la tutela del trattamento – è stato nominato il Prof. Francesco Antonelli, Ricercatore confermato e Professore Aggregato presso l'Università degli Studi "Roma Tre".

Per qualsiasi dubbio si invita a fare riferimento all'indirizzo e-mail labica@uniroma3.it.

QUESTIONARIO DI INDAGINE

1. A quale ruolo appartiene?

- Agenti e Assistenti
- Sovrintendenti
- Ispettori
- Direttivi
- Dirigenti
- Operatori/Collaboratori
- Revisori
- Periti

2. Da quanti anni fa parte della Forestale?

- Da meno di 5 anni
- Da 5 a 10 anni
- Da 11 a 15 anni
- Da 16 a 20 anni
- Da oltre 20 anni

3. In quale struttura opera?

- Comando stazione, Posti fisso, NOC, NOS, Sezione di PG
- Ispettorato Generale, Sede Scuola, Comando Regionale, Comando Provinciale, C.T.A., U.T.B., C.O.A., S.N.E.M., NAF, NICAF, NIAB, NIRDA, NOA, Servizio investigativo centrale CITES, Nucleo centrale CITES, NIPAF, SCT,

4. Quale è il suo ruolo nella struttura in cui opera?

- Responsabile o Capo o Comandante
- Personale addetto

5. Indichi la sua area geografica di residenza prima dell'ingresso nel CFS

- Nord (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Piemonte, Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta e Veneto)
- Centro (Lazio, Marche, Toscana e Umbria)
- Sud e isole (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna)

6. Dal suo ingresso nel CFS, ha mai prestato servizio in Regioni diverse da quella di residenza originaria? (Si invita a tenere conto solo di "assegnazioni" e "trasferimenti", escludendo spostamenti finalizzati alla frequenza di corsi o ad altro)

- Sì (vada alla domanda successiva)
- No (passi direttamente alla domanda 9.)

7. Ha tentato di tornare o di avvicinarsi alla Regione in cui risiedeva prima del suo ingresso nel CFS? (la invitiamo a fornire una sola risposta, quella che meglio sintetizza la sua attuale situazione)

- Mai e non ho intenzione di farlo
- Mai, ma ho intenzione di farlo
- Ho tentato, non sono riuscito, ma non ho intenzione di continuare a tentare
- Ho tentato, non sono riuscito e ho intenzione di continuare a tentare
- Sono riuscito a tornare/avvicinarmi e sono soddisfatto
- Sono riuscito a tornare/avvicinarmi, ma non sono soddisfatto
- Non so/non rispondo

8. Indichi l'area geografica in cui attualmente presta servizio

- Nord (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Piemonte, Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta e Veneto)
- Centro (Lazio, Marche, Toscana e Umbria)
- Sud e isole (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna)

9. Riflettendo su ciò che, in generale, ci spinge ad una determinata occupazione, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione (la invitiamo a fornire una sola risposta)

- La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto di opportunità e difficoltà poste dalle circostanze
- La scelta di un lavoro va fatta tenendo conto delle proprie inclinazioni e aspirazioni
- Non so/non rispondo

10. Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, esprima il grado di disaccordo/accordo rispetto alle seguenti affermazioni, posizionandosi su una scala che va da "1" a "5"

	1 (totalmente in disaccordo)	2 (abbastanza in disaccordo)	3 (né d'accordo né in disaccordo)	4 (abbastanza d'accordo)	5 (totalmente d'accordo)
Mi piace parlare del mio lavoro e della Forestale, anche con chi non ne fa parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La stabilità che il mio lavoro mi garantisce e/o la mancanza di alternative rendono impensabile cambiarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A volte sento che il lavoro è privo di significato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il mio lavoro nella Forestale mi gratifica ed è fonte di soddisfazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Molti degli obiettivi della mia vita sono obiettivi lavorativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La maggior parte dei miei interessi si svolge al di fuori del lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Continuando a riflettere sulla sua personale esperienza professionale, esprima il grado di disaccordo/accordo rispetto alla seguente affermazione, posizionandosi su una scala che va da "1" a "5"

	1 (totalmente in disaccordo)	2 (abbastanza in disaccordo)	3 (né d'accordo né in disaccordo)	4 (abbastanza d'accordo)	5 (totalmente d'accordo)
La nascita di figli rende più difficile conciliare il proprio lavoro con gli impegni familiari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 BIS. Perché

12. Quali tra i seguenti concetti sintetizzano meglio il rapporto attuale con i suoi superiori (sia uomini che donne)? (la invitiamo a scegliere al massimo due concetti)

- Solidarietà
- Conflitto
- Subordinazione
- Rapporti informali
- Dialogo
- Decisioni condivise
- Rapporti formali
- Esecuzione rigida dei compiti
- Autonomia nell'attuazione delle decisioni
- Nessuno di questi
- Non so/non rispondo

12 BIS. Quali tra i seguenti concetti sintetizzano meglio il rapporto attuale con i suoi colleghi (sia uomini che donne)? (la invitiamo a scegliere al massimo due concetti)

- Solidarietà
- Competitività
- Decisioni condivise
- Rapporti formali
- Comprensione
- Tensione
- Rapporti informali
- Nessuno di questi
- Non so/non rispondo

13. Quanto la sua attività lavorativa si concilia con la sua vita familiare e/o sociale?

- Molto bene (passi direttamente alla domanda 14.)
- Bene (passi direttamente alla domanda 14.)
- Non molto bene (vada alla domanda successiva)
- Per niente bene (vada alla domanda successiva)
- Non so/non rispondo (passi direttamente alla domanda 14.)

13 BIS. La invitiamo ad esporre, in poche righe, i motivi del disagio

14. Riflettendo sulla sua personale esperienza professionale, scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione (la invitiamo a fornire una sola risposta)

- Donne e uomini posso svolgere ugualmente tutti i compiti istituzionali del CFS (passi direttamente alla domanda 15.)
- Donne e uomini possono svolgere ugualmente quasi tutti i compiti istituzionali del CFS (vada alla domanda successiva)
- Donne e uomini possono svolgere ugualmente solo alcuni dei compiti istituzionali del CFS (vada alla domanda successiva)
- Donne e uomini non possono svolgere ugualmente alcun compito istituzionale del CFS (passi direttamente alla domanda 15.)
- Non so/non rispondo (passi direttamente alla domanda 15.)

14 BIS. A quali compiti si riferisce?

15. Sulla base della sua personale esperienza professionale, indichi se sia preferibile che, a ricoprire i vari ruoli della Forestale, sia una donna, un uomo o se è indifferente

	È preferibile una donna	È preferibile un uomo	È indifferente	Non so/non rispondo
Agente/Assistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovrintendente o Ispettore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direttivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirigente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisore o Perito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Riflettendo sul rapporto tra uomo e donna in ambito lavorativo, durante la sua carriera a quali di questi comportamenti le è capitato di assistere e con quale frequenza?

	Mai	Una volta	Qualche volta	Spesso	Sempre
Scherzi, frasi o gesti eccessivamente maschilisti o sessisti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comportamenti o atteggiamenti eccessivamente cavallereschi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attenzioni o lusinghe indesiderate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privilegi in favore delle donne (in generale o in stato di gravidanza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privilegi in favore degli uomini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discriminazioni nei confronti delle donne (in generale o in stato di gravidanza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discriminazioni nei confronti degli uomini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promessa di benefici in cambio di prestazioni sessuali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veri e propri tentativi di violenza sessuale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Scelga, tra le seguenti, la frase che più si avvicina alla sua opinione (la invitiamo a fornire una sola risposta)

- Le molestie sul lavoro, per essere contrastate, vanno innanzitutto fatte emergere appena si manifestano
- Le molestie sul lavoro vanno senz'altro contrastate, ma nel rispetto della catena gerarchica e della riservatezza
- Le molestie sul lavoro possono essere tollerate in quanto parte ineliminabile dell'ambiente di lavoro

18. In conclusione, la invitiamo a riflettere sulle motivazioni che la spinsero ad entrare nella Forestale e ad esprimere il grado di disaccordo/accordo rispetto alle seguenti affermazioni, posizionandosi su una scala che va da "1" a "5"

	1 (totalmente in disaccordo)	2 (abbastanza in disaccordo)	3 (né d'accordo né in disaccordo)	4 (abbastanza d'accordo)	5 (totalmente d'accordo)
Puntavo ad un lavoro che mi permettesse di programmare il futuro personale e familiare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntavo ad entrare in un Corpo prestigioso e portatore di valori importanti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mettesse a frutto le mie capacità e/o competenze specifiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntavo ad un lavoro stimolante, che implicasse decisioni e responsabilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntavo ad un lavoro che mi garantisse sicurezza e stabilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntavo ad entrare in un'organizzazione che mi garantisse una crescita professionale e della personalità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Sesso

- Uomo
- Donna

20. Età

- Fino a 24
- 25-31
- 32-38
- 39-45
- 46-52
- Più di 52

21. Titolo di studio (si invita ad indicare il titolo più recente)

- Licenza elementare
- Licenza media
- Titolo di istruzione secondaria superiore
- Laurea (vecchio ordinamento, triennale, specialistica, di primo livello o magistrale)
- Altro: _____

22. Stato civile (si invita ad indicare lo stato più attuale)

- Celibe o nubile
- Convivente o coniugato/a
- Separato/a o divorziato/a
- Vedovo/a

23. Numero di figli

- nessuno
- 1
- 2-3
- 4 o più