

6. *TEAM WORK*: IL MASCHILE E IL FEMMINILE

Men are from the combat zone,
women from the support circle¹

6.1. *Introduzione*

Uno dei più noti dilemmi che lo psicologo statunitense Lawrence Kohlberg² proponeva nelle sue ricerche sullo sviluppo morale dell'individuo era quello di Hans, un uomo che a causa di una malattia grave della moglie e dell'impossibilità di ottenere il farmaco curativo per il suo costo proibitivo (e a fronte di un farmacista non disposto ad andargli incontro), finisce, disperato, per rubare il farmaco vitale.

Ha fatto bene? Era la domanda associata al caso. Perché?

In breve: dal suo studio emergeva che gli uomini avrebbero una più elevata capacità di giudizio morale rispetto alle donne, le quali non riescono mai a raggiungere «lo stadio più elevato» dell'evoluzione del giudizio morale, in quanto si lasciano condizionare dalle circostanze perdendo di vista i principi generali di giustizia (approvano l'atto in nome del fine, ma rubare è comunque male).

La più vicina allieva dello studioso, la psicologa Carol Gilligan, dovette dissentire dai risultati del suo maestro soprattutto perché legati ad una campionatura parziale, in realtà non sono i livelli di giudizio ad essere differenti e meno sviluppati nelle donne, quanto i valori morali di riferimento³.

Le donne sono portate a riconoscere l'altro ed i suoi bisogni personali, da cui un'«etica della cura» caratterizzata da intimità, sollecitu-

¹ "Men vs women at work: Why the work divide matters" in: <http://upstart.bizjournals.com/resources/author/2013/01/10/male-versus-female-behavior-at-work.html?page=all>.

² L. KOHLBERG, *Moral Judgment Interview and Procedure for Scoring*, parte I, Harvard University Press, Harvard 1976, tr. it. A. MANENTI - C. BRESCIANI (a cura di), *Psicologia e sviluppo morale della persona*, Dehoniane, Bologna 1993.

³ C. GILLIGAN, *Con voce di donna. Etica e formazione della personalità*, tr. it. A. Bottini, Feltrinelli, Milano 1991.

dine, inclusione dell'altro simile a me. L'"etica della giustizia", propria degli uomini, d'altra parte, si connota per differenti caratteristiche quali la legalità, la competizione, la regola; i diritti sono universali e uguali per tutti e l'altro è riconosciuto e rispettato nei suoi diritti, come altro e separato da me⁴.

Ecco, quando si accostano temi legati al genere bisogna avere alcune semplici, ma fondamentali accortezze che noi cercheremo di tenere a mente nel nostro breve percorso: evitare i luoghi comuni ed evitare gli estremi opposti, cioè adottare stereotipi che impongono etichette, o, sull'altro versante, considerare che siamo identici maschi e femmine nel loro sentire ed agire, l'indifferenziazione è nemica della verità quanto il pregiudizio.

Come ci muoviamo nell'affrontare le dinamiche del lavorare in squadra nell'uomo e nella donna?

Manteniamo le coordinate che abbiamo proposto nel precedente capitolo nel quale abbiamo sostenuto che la diversa struttura cerebrale del cervello maschile e di quello femminile non è priva di conseguenze.

Il codice genetico dell'uno e dell'altro, infatti, è quasi identico, eppure la differenza di geni così ridotta (meno dell'un per cento) è in grado di influenzare il corpo, il modo di registrare piacere e dolore, il modo di pensare e di vivere sentimenti ed emozioni. Le recenti neuroscienze documentano inoltre le differenze strutturali, chimiche, genetiche, ormonali e funzionali del cervello di uomini e donne, le cui caratteristiche possono essere finalmente indagate dal punto di vista psicologico, anatomico, neurobiologico, endocrinologico⁵.

Vero è che anche su questo aspetto manca un consenso unanime del mondo scientifico, la psicologa Bianca Gelli, ad esempio, sostiene che è ancora da dimostrare che il cervello sia sessuato anche nell'espressione comportamentale, per quanto ciò sia largamente accettato.

Il cervello è l'organo più complesso del corpo, per cui:

sapere che vi è una differenza sessuale della morfologia di alcune zone e nel biochimismo del cervello o nel funzionamento delle cellule nervose, e osservare le diversità del comportamento sessuale, non autorizza a collegare questi aspetti tra loro in senso causale. Anche se così fosse, non si è in grado di dire se i fattori biologici causano il comportamento o se il comportamento causa i fattori biologici. Ov-

⁴ T. CANTELMÌ - M. SCICCHITANO, *Educare al maschile e al femminile*, Edizioni Paoline, Milano 2013, pp. 97-101.

⁵ *Ivi*, p. 32.

vero se sono le differenze sessuali nel cervello a causare le differenze sessuali nel comportamento, o se il comportarsi da maschio e da femmina è causa delle differenze sessuali osservate nel cervello.⁶

Nonostante queste acute considerazioni, siamo tuttavia convinti che un equilibrio tra biologi e ambientalisti si possa trovare proprio prendendo sul serio le acquisizioni delle neuroscienze e considerando che il patrimonio genetico è secondo alcuni "solo" un punto di partenza, ma per altri, tra cui noi, è "almeno" il punto di partenza, un riferimento irrinunciabile alla nostra riflessione.

6.2. Non è vero che gli uomini non sono cooperativi⁷

Parlare di *team work*, il lavoro di squadra, rimanda soprattutto a due ambiti, uno è quello aziendale, molte ricerche su questo tema infatti si concentrano su come ottimizzare i gruppi di lavoro per ottenere la massima produttività, per cui studiano in che modo il fattore "genere" influenzi prestazione e rendimento dei *team work* (nella composizione ed eventuale competizione tra gruppi); il secondo è quello scolastico-educativo, per cui diventa importante tener conto delle attitudini maschili e femminili per ottenere il massimo impegno e resa degli studenti.

Un gruppo di studiosi di Amsterdam ha analizzato 272 ricerche condotte prevalentemente in America, Inghilterra, Olanda e Giappone, che coinvolgevano un totale di 31.642 partecipanti provenienti da 18 paesi. Le ricerche prevedevano un dilemma sociale in cui ad una o più persone veniva chiesto di scegliere tra il bene per sé e il bene di un gruppo. I risultati non mostravano alcuna differenza di genere tra uomini e donne nella collaborazione durante un dilemma sociale.

Al di là di questo scenario i ricercatori hanno potuto notare però alcune differenze che sono emerse: gli uomini cooperano con altri uomini più di quanto le donne non lo facciano con altre donne: quando invece interagiscono col sesso opposto le donne sono più cooperative degli uomini.

Questo diverso atteggiamento può essere compreso alla luce del processo evolutivo dell'uomo e della donna, infatti mentre gli uomini hanno dovuto apprendere che se non avessero trovato strategie colla-

⁶ B. GELLI, *Psicologia della differenza di genere*, FrancoAngeli, Milano 2009, p. 109.

⁷ <http://www.livescience.com/16245-men-cooperative-women-teamwork.html>.

borative l'uno con l'altro non sarebbero riusciti a procacciarsi il cibo o a vincere le guerre, le donne si sono trovate invece a competere con altre donne spesso come seconde, terze mogli, per cui hanno vissuto situazioni non di complicità solidale, ma di competizione sessuale.

In un duplice esperimento-studio condotto da due studiosi, Ivanova-Stenzel e Kübler, del Dipartimento di Economia dell'Università di Berlino nel 2005⁸, e poi approfondito nel 2009⁹, – che si autodefinisce un primo passo verso una migliore comprensione del ruolo che ha il “genere” nel lavoro di gruppo – si è potuto valutare che la prestazione (*performance*) dei membri di un team dipendeva non solo dagli incentivi proposti, ma quanto meno dall'incontro del “genere” dei partecipanti in relazione agli incentivi motivazionali (*incentive scheme*).

L'esperimento – attraverso giochi di memoria – è stato concepito per valutare in che modo il genere nella composizione della squadra influenzi la *performance* individuale, e come la composizione del team possa incidere sulla competizione tra gruppi; un'altra variabile considerata è stata quella dello schema motivazionale proposto ai membri; in sintesi: si è valutato come variano i rendimenti lavorativi nell'incrocio di queste due variabili, genere e motivazioni.

L'evidente scopo pratico della ricerca è di trovare in che modo ottimizzare i risultati e aumentare i guadagni aziendali, sfruttando al meglio le potenzialità dei dipendenti lavoratori.

I team erano sia omogenei (soli uomini e sole donne) che misti, con una percentuale casuale di maschi e femmine; veniva quindi valutato il lavoro all'interno della squadra e la competizione tra squadre.

Ebbene si è visto che gli uomini hanno una prestazione notevolmente migliore (si impegnano di più) nei team misti in cui i guadagni dell'impegno prodotto vengono divisi tra loro, e nelle competizioni tra team omogenei di soli uomini (uomini contro uomini); le donne invece mostrano una *performance* migliore quando la squadra è omogenea (sole donne) e devono competere contro una squadra di soli uomini.

⁸ R. IVANOVA-STENZEL – D. KÜBLER, “Courtesy and Idleness: Gender Differences in Team Work and Team Competition”, *IZA Discussion Paper* 1768(2005), url: <http://ssrn.com/abstract=825686> (visitato il 24/08/15).

⁹ R. IVANOVA-STENZEL – D. KÜBLER, “Gender Differences in Team Work and Team Competition”, *Journal of Economic Psychology* 32(5), 2009, pp. 797-808, url: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487011000900> (visitato il 24/08/15).

Non sono emerse differenze in termini di genere, a livello di *performance*, invece, per ogni altra combinazione di composizione della squadra e di schemi incentivanti.

Dunque quali sono le motivazioni che funzionano meglio e come comporre il team perché renda al massimo?

Ricapitolando:

gli uomini:

- rendono peggio quando i guadagni sono divisi tra soli uomini in un ambiente semplicemente cooperativo (e non competitivo);

- la presenza di donne e la competizione tra squadre invece migliorano notevolmente le loro prestazioni;

le donne:

- rendono peggio quando devono dividere i guadagni con gli uomini;

- rendono meglio quando competono in squadre femminili contro squadre maschili.

Da cui deriva che se il team è composto di soli uomini sarebbe proficuo introdurre una competizione tra team per stimolare il massimo contributo dei suoi membri, se invece vengono ingaggiate delle donne la *performance* maschile migliora, tuttavia decresce quella generale del team in quanto le donne non rendono bene in team misti che devono condividere i guadagni.

Infine, se ci sono membri di ambo i sessi, la migliore *performance* si ottiene formando team misti e introducendo la competizione tra essi.

Le possibili spiegazioni che sono state vagliate, secondo le teorie psicologiche e sociologiche sul genere sessuale, riguardano la presenza di stereotipi interiorizzati per cui le donne si sono convinte di essere meno capaci degli uomini (ad esempio nei giochi al computer) – stereotipo delle donne fragili – e di avere bisogno del supporto maschile e questo induce in loro minor coraggio e un minor sforzo.

Tuttavia considerate da sole, le aspettative nei confronti delle donne non bastano a giustificare la differenza tra i due generi nelle *performance*.

Se però – prendendo per buona la teoria dello stereotipo che minaccia la resa – si considera la presenza maschile è probabile che l'influenza dello stereotipo diventi effettivamente più pesante sul comportamento delle donne e queste si sentano più minacciate, rispetto a quando si trovino solo fra di loro; viceversa opereranno meglio se sono fra donne, quando cioè non sono pressate da attese negative. Se

così fosse, non dovrebbero allora rendere al massimo quando la competizione è fra team omogenei di sole donne? Eppure non è questo il caso, dunque da sola la teoria interpretativa proposta non è esplicativa dei risultati ottenuti.

Un altro stereotipo considerato è quello della competizione: le donne sono notoriamente meno competitive degli uomini.

Da qui si dovrebbe dedurre che ogni sfida competitiva rispetto ad una condivisione di guadagni dovrebbe peggiorare la *performance* femminile, ma neppure questo si rivela valido o quantomeno conforme ai risultati delle prove proposte.

Scorrendo gli studi evolutivisti e sociobiologici riguardo alla dimensione della competizione in effetti risulta che essa rappresenta un ambiente naturale per la specie maschile, ma non per quella femminile, perciò con un clima competitivo le donne non reagiscono tirando fuori il meglio di sé, cosa che invece gli uomini fanno.

Queste teorie dunque potrebbero offrire una spiegazione del perché rendono diversamente uomini e donne in certe situazioni, tanto è vero che nei team misti in effetti si può pensare che la differenza di generi si smorzi, gli stereotipi si facciano meno pressanti (e non "più pressanti" come poc'anzi si era ipotizzato), e quindi rendano al meglio ambo i sessi.

Ancora una volta, tuttavia, gli studi sulla competizione non sono sufficientemente forti da poter predire con certezza il comportamento maschile e femminile.

Stando ancora ad altri contributi¹⁰ le donne sono più concentrate sulle relazioni e quindi più sensibili ad esse, l'ambiente umano, dal punto di vista dei rapporti che si intessono, ha su di loro una certa influenza, mentre gli uomini strutturano e vivono i loro ambienti in senso piuttosto gerarchico; non sembra però che i risultati dell'esperimento confermino queste teorie, e infatti le donne non sono state così attive nella collaborazione come ci si sarebbe dovuto attendere.

Dunque nessuna teoria, presa a sé, è in grado di dar ragione dei risultati e quindi di predire con precisione i comportamenti osservati nelle varie prove.

Inoltre i risultati mostrano che si crea una tensione opposta tra il voler massimizzare la prestazione globale e il voler minimizzare le disegualianze tra generi.

¹⁰ C. GILLIGAN, *Con voce di donna. Etica e formazione della personalità*, cit.

In conclusione: la competizione tra team misti è la soluzione migliore (la più probabile) per avere una massimizzazione delle *performance* e una riduzione al minimo delle differenze di risultato in rapporto al genere.

Alla stessa conclusione, pur attraverso un diverso percorso e una diversa interpretazione, giunge uno studio della George Washington University: i team dove ci sia un equilibrio fra i due generi funzionano meglio rispetto ai team omogenei di soli uomini, e questo in virtù della capacità collaborativa delle donne e della loro predisposizione verso i rapporti interpersonali¹¹.

Davvero interessante ci sembra la considerazione riportata in una rivista di business online¹², secondo cui è vero che i team misti funzionano meglio rispetto a quelli omogenei, tuttavia questo può andare a discapito della qualità di vita o livello di benessere dei dipendenti, poiché le differenze di comunicazione e di approccio alla vita nell'uomo e nella donna rendono non facile il lavorare in squadra anche quando, paradossalmente, i risultati finali sono elevati.

Questo aspetto di stress nel *team work* potrebbe influenzare la disposizione degli impiegati verso futuri lavori in squadra nei confronti dei quali loro sarebbero giustamente prevenuti, e di ciò i manager dovrebbero tener conto nel riflettere sui pro e contro della composizione mista dei gruppi di lavoro.

I risultati di questo studio – che cita la già nota Deborah Tannen riguardo alla diversa modalità maschile e femminile di affrontare le difficoltà (gli uomini si concentrano sulla soluzione del problema, le donne sul processo di risoluzione del problema) – che si estende ad altri aspetti del lavorare in squadra (il genere è solo una delle variabili che influenzano la *performance*) possono essere sintetizzati in alcuni punti:

- gli uomini lavorano meglio quando l'obiettivo del team è il più chiaro possibile e sono ben definiti i ruoli dei suoi partecipanti;
- le donne d'altra parte si trovano più a loro agio quando viene preso in considerazione l'aspetto comunicativo e la possibilità di altre attività di gruppo (extra lavorative, NDA).

¹¹ <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/9598/team-di-lavoro-meglio-al-maschile-o-al-femminile/>.

¹² L.G. BOINEY, "Gender Impacts Virtual Work Teams. Men want clear objectives while women value communication", *GBR (Graziadio Business Review)*, 2001, url: <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/gender-impacts-virtual-work-teams/> (visitato il 24/08/15).

Un manager allora potrebbe utilmente investire del tempo per discutere col suo team delle differenze di genere che lo compongono, per aumentare nei suoi membri la consapevolezza e la conoscenza di alcuni aspetti del lavorare insieme; potrebbe parlare, ad esempio, dei diversi tipi di personalità e dei diversi stili che caratterizzano il maschile ed il femminile per risolvere i conflitti, e questo andrebbe a beneficio del benessere generale.

Potrebbe inoltre sottolineare l'importanza di entrambi gli aspetti, quello della chiarezza di obiettivi e quello di altre attività di gruppo, perché il lavoro di squadra funzioni al meglio, e infatti si è visto che gruppi eterogenei che tengano conto di tutt'e due tali dimensioni sono quelli più produttivi.

Non è poi così secondario, o solo una moda, tener conto del genere di appartenenza, dato che – stereotipi o meno – esso ha un peso notevole nell'andamento di un gruppo di lavoro.

Infine Susan Pinker, psicologa canadese, riferisce del suo incontro col team femminile che rientrava dall'Afghanistan dopo la morte di Osama Bin Laden, il FET, Female Engagement Team, un battaglione di 40 membri presente sul territorio in una nuova missione speciale, per stringere rapporti col popolo afgano¹³.

Ebbene la studiosa, richiamando le recenti ricerche di altri colleghi (Wendi Gardner, Professore associato di Psicologia Sociale alla Northwestern University, ed Elizabeth Seeley Howard, Professore aggiunto alla New York University Stern School of Business), considera il diverso impiego delle forze maschili della marina militare – per azioni repentine e violente – e femminili della FET – per “conquistare” menti e cuori – da parte delle forze armate degli Stati Uniti, e lo raffronta con le tecniche di business.

Se è valida la distinzione operata, si affievolisce la drastica diade Marte-Venere consueta, e si rafforzano alcuni aspetti rispettivamente tipici dell'uomo e della donna, ma a partire da una medesima capacità relazionale, per cui in un gruppo l'uomo ha uno sguardo d'insieme e trova la propria identità in quanto membro di un team di commilitoni, mentre la donna si concentra sulle relazioni uno-ad-uno anche all'interno di un team.

¹³ S. PINKER, “Team Work, Gender and the Power of Bonding”, *The Globe*, 2011, url: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/team-work-gender-and-the-power-of-bonding/article624856/> (visitato il 24/08/15).

In altre parole: non c'è una minor disposizione alla collaborazione o alla socievolezza negli uomini, come spesso si pensa, si tratta piuttosto di un'enfasi diversa che gli uni e gli altri danno, dove le donne tendono a filtrare ogni esperienza attraverso lenti relazionali.

E sebbene l'esperienza del FET non entri direttamente in questa ricerca sull'attaccamento maschile e femminile al gruppo, in effetti si è visto che se si sfruttano correttamente le risorse di ciascun genere si possono ottenere risultati straordinari in ambito lavorativo.

La Pinker riferisce anche l'esperienza di un Sergente donna di 23 anni che ha operato in Afghanistan come responsabile di squadra in una delle più violente regioni talebane, la quale racconta come le donne afgane rimanevano nascoste finché lei e il suo gruppo non si erano tolte l'elmetto e avevano mostrato il loro volto femminile. Da quel momento erano riuscite ad entrare in contatto con moltissime donne del posto e poco alla volta queste avevano iniziato a “metter la testa fuori”, a parlare con le donne marines, e a rilassarsi, fino addirittura ad invitarle a mangiare con le loro famiglie. I marines (uomini) avevano un approccio molto più aggressivo che non sarebbe stato fruttuoso in quel contesto¹⁴.

Se quindi una lezione può essere mutuata nel campo del business dall'esperienza afgana è proprio che esistono diversi modi di essere parte di un team, non c'è chi appartiene “più” e chi appartiene “meno” ad esso, e neppure una diversa predisposizione alla lealtà, c'è piuttosto un diverso sguardo; non esiste un unico modo di lavorare insieme!

Concordiamo pienamente con la conclusione dell'Autrice, che cioè non abbia senso ostinarsi a rincorrere una “parità” di genere costringendo uomini e donne a lavorare nello stesso modo quando biologicamente ci sono differenze imprescindibili.

Questa tesi, sostenuta nel suo libro *Il paradosso dei sessi*, ha suscitato parecchie polemiche finendo per “conquistarsi” l'etichetta di manifesto neo-conservatore in America, perché non cavalca l'onda dell'uguaglianza di genere a tutti i costi proclamata nel nostro tempo, come se le diversità tra sessi fossero solo un prodotto culturale retrò. Di seguito il commento di Maria Novella De Luca, in un articolo apparso su *La Repubblica*:

Certo, sembra difficile pensare che sia soltanto “colpa” dell'ossitocina se in Italia le donne guadagnano in media il 9% in meno degli uomini pur a parità di professioni, e l'occupazione femminile si ferma

¹⁴ *Ivi*.

al 46,6% contro il 70,7% di quella maschile. È vero però – deve ammettere lo stesso articolo – che, laddove è possibile, le donne nel lavoro cercano strade alternative, di conciliazione, respingono l'idea di doversi adattare, come unica chance di carriera, al modello maschile. E infatti ne *Il paradosso dei sessi* uno dei capitoli più interessanti, "Abbandonate la nave", raccoglie una serie di storie di donne di successo che a un certo punto hanno scelto "altro" pur di ritrovare se stesse e i propri affetti... Un bisogno di tornare a casa già ampiamente studiato, ma che la Pinker lega oggi ad una spinta più neurobiologica che sociale, tesi provocatoria appunto, che ha diviso critici e accademici...¹⁵

Siamo convinti, insieme all'Autrice, che «la spinta neurobiologica» non sia affatto da sottovalutare, per cui quando si parla di differenze di genere queste andrebbero intese come valorizzazione del *proprium* maschile e femminile e non come un ritorno a pregiudizi e discriminazioni che pure la storia ha conosciuto nei confronti delle donne.

6.3. La scuola

Le considerazioni finora espresse, sulla specificità di ciascun genere, sono alla base del grande apprezzamento che soprattutto i paesi anglosassoni stanno mostrando nei confronti delle scuole omogenee, dove cioè le classi sono distinte per maschi e femmine, che pure negli Stati Uniti sono una realtà già consolidata¹⁶.

Le scuole omogenee cercano di tener conto delle caratteristiche dei maschi e delle femmine, aspetto difficile da realizzare nelle nostre istituzioni scolastiche, per adeguare il sistema educativo alle tendenze specifiche connaturate, con ottimi risultati rispetto a voti e punteggi nelle *performance* scolastiche di ambo i sessi, nonché alla stima di sé, ai rapporti sociali e alla leadership¹⁷. Dati confermati fra l'altro anche dalla Commissione Europea EACEA (Education, Audiovisual

¹⁵ M.N. DE LUCA, "L'ormone anti-femminista 'Frena la carriera delle donne'", *La Repubblica* del 21 febbraio 2009, url: http://www.repubblica.it/2009/02/sezioni/scienze/ormone-antidonna/ormone-antidonna.html?refresh_ce (visitato il 24/08/15).

¹⁶ "Scuole separate, il dibattito è aperto. Nei paesi anglosassoni sono sinonimo di eccellenza, in Italia sono un tabù". Disponibile all'url: http://www.corriere.it/13_ottobre_02/scuole-separate-dibattito-aperto-9f48ad00-2b6e-11e3-93f8-300eb3d838ac.shtml.

¹⁷ T. CANTELMÌ – M. SCICCHITANO, *Educare al maschile e al femminile*, cit., p. 140.

and Culture Executive Agency), la quale sostiene che questo tipo di istruzione, paradossalmente, offre a ragazzi e ragazze maggiore libertà di scegliere materie non associate stereotipicamente al loro sesso e ribadisce le maggiori opportunità di aumentare la propria autostima¹⁸.

Infatti se si osserva come bambini e bambine interagiscono e apprendono in ambito scolastico emerge facilmente come il loro sviluppo evolutivo avvenga secondo ritmi diversi, notoriamente i maschi hanno un processo di crescita più lento, specie in alcune fasce di età (7-16); lo psichiatra Giedd¹⁹, uno dei maggiori esperti della crescita del cervello in età giovanile, ha dimostrato infatti che le zone del cervello che sovrintendono le capacità verbali, come lettura e scrittura, maturano nelle ragazze parecchi anni prima dei ragazzi.

Differenti sono anche la capacità di concentrazione, le modalità e le tempistiche di apprendimento²⁰; l'approccio alla lettura è differente, la propensione verso certe modalità di gioco, come anche il modo di vivere il rischio è differente, nei maschi si manifesta una propensione verso i giochi competitivi e le azioni rischiose, nelle femmine verso quelli cooperativi²¹ e meno verso ciò che percepiscono come imprudente.

Proprio queste ultime osservazioni possono essere a ragion veduta applicate al nostro tema del *team work*: le attitudini naturali delle femmine verso atteggiamenti empatici e di solidarietà relazionale – aggiungiamo alla luce del precedente paragrafo delle relazioni a due in particolare – rendono fruttuose azioni educative che utilizzano il *role playing* che invece è meno efficace nei maschi. Il *role playing* infatti prevede una certa improvvisazione e un contatto emozionale con l'altro, mentre i maschi rendono meglio in ambienti più ordinati, organizzati e strutturati – gli "obiettivi chiari" evidenziati in precedenza – e un clima competitivo che tiri fuori le loro migliori risorse.

¹⁸ *Ivi*, p. 163. Si veda anche "Differenze di genere nei risultati educativi: studio sulle misure adottate e sulla situazione attuale in Europa", in http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/120it.pdf (visitato il 24/08/15).

¹⁹ Citato in A. LA MARCA, "La valorizzazione delle specificità femminili e maschili nelle pratiche scolastiche: problemi metodologico-didattici", *Nuova Secondaria* 32(1), 2014, pp. 38-50.

²⁰ «I ragazzi hanno bisogno che l'ambiente scolastico sia ben organizzato e strutturato; hanno bisogno di lezioni vivaci e movimentate; hanno bisogno di essere controllati [...], hanno bisogno di competizione [...] e lavorano bene per squadre. Le ragazze lavorano bene in piccoli gruppi e in quelle attività che richiedono collaborazione. Non hanno bisogno di un controllo stretto [...] e hanno bisogno di attenzione e incoraggiamenti continui...» A. LA MARCA in T. CANTELMÌ – M. SCICCHITANO, *Educare al maschile e al femminile*, cit., p. 150.

²¹ T. CANTELMÌ – M. SCICCHITANO, *Educare al maschile e al femminile*, cit., p. 109.

Il clima pacato, collaborativo e possibilmente incoraggiante è invece il terreno più fertile perché le femmine si impegnino con successo ad apprendere. Pertanto:

...non tutte le attribuzioni di ruolo sono frutto di pregiudizi sociali nati per opprimere i deboli e che si sarebbero tramandati di generazione in generazione come funesti errori; è legittimo ipotizzare che qualche corrispondenza tra attributi sessuali e attribuzioni sociali ci debba essere e che l'umanità non si possa essere totalmente sbagliata dalla sua origine a pochi decenni fa.²²

Nei limiti del possibile quindi, e a partire dai principi pedagogici validi per tutti, un'azione educativa che sia personalizzata, cioè che tenga conto dell'inclinazione naturale di ciascun genere, riduce gli insuccessi scolastici che sembrano essere più numerosi in ambito maschile. Oggi infatti si stanno studiando metodi educativi e nuove forme organizzative della vita scolastica che mettano gli studenti nella miglior condizione di apprendere e allarghino l'attenzione dall'individuo in sé, alla persona come appartenente anche ad un genere sessuale con delle caratteristiche proprie.

Questa attenzione purtroppo non è ancora così diffusamente acquisita, se da varie ricerche emerge che il 90% degli insegnanti sembra non rendersi conto delle diverse modalità di apprendimento esistenti tra maschi e femmine e, conseguentemente, non adotta strategie didattiche differenziate²³, forse perché si è convinti – ed è il leitmotiv della cultura attuale – che le differenze pur così evidenti nella pratica quotidiana, scolastica e ludica di bambini e bambine, ragazzi e ragazze, sia solo questione di imprinting culturale.

6.4. Conclusioni

Sperando di non banalizzare sul finire le fonti ricche e varie che abbiamo utilizzato, cerchiamo di sintetizzare il nostro itinerario.

Oggi, soprattutto in Rete, sono assai numerosi contributi e ricerche, più o meno scientificamente fondati, che a tutti i costi pretendono di abbattere qualunque forma di distinzione del maschile e del

²² A. LA MARCA, *La valorizzazione delle specificità femminili e maschili nelle pratiche scolastiche: problemi metodologico-didattici*, cit., p. 44.

²³ *Ivi*, p. 47.

femminile, e così la parità di diritti più che legittima che le donne hanno faticosamente conquistato, si va curiosamente traducendo in uno sbilanciamento opposto. Pensiamo che si è arrivati anche a sostenere che essendo la biologia femminile quella primigenia, ciò rappresenterebbe una chiara superiorità gerarchica della donna rispetto all'uomo, «la femminilità sarebbe la natura umana per eccellenza, quell'universale comune da cui origina la differenza»²⁴.

Pur quando non si entra nel merito di «chi è meglio» l'opinione comune volentieri si lascia incantare da slogan sull'uguaglianza di uomini e donne che passa attraverso il travolgimento di ciò che si trova «in natura» e non è semplicemente un prodotto sociale o culturale, che quindi è plasmabile e modificabile.

L'ambito educativo è forse uno di quelli che maggiormente ha risentito di queste posizioni ideologiche – dove l'ideologia è il forzare i dati di realtà in nome di un'idea, e non viceversa come dovrebbe accadere – e ciò sta avendo pesanti risvolti: se la cultura ha pesato nella costruzione di ruoli sbilanciati oggi le si chiede di minimizzare la differenza tra sessi e in un certo senso eclissarsi per permettere all'individuo di autodeterminarsi.

Riconoscere le differenze equivarrebbe a discriminare ancora, a perpetuare modelli obsoleti di cui invece bisogna liberarsi, mentre le agenzie educative, le prime insieme alla famiglia che intervengono nella formazione umana, dovrebbero rispettare questo presunto progresso nel non condizionare la crescita dei bambini secondo stereotipi di parte.

Le ricerche in ambiti «insospettabili» come quelle che mirano ad ottimizzare prestazioni e risultati aziendali prestando attenzione alla composizione di genere dei team di lavoro, dicono esattamente l'opposto, e cioè che pur quando non si possa escludere del tutto l'incidenza di stereotipi ormai interiorizzati, che quindi pesano in modo inconsapevole sull'agire dell'uomo e della donna, in effetti vi è una diversa modalità maschile e femminile di far gruppo.

Il tenerne conto in modo ampio, cioè insieme ad altre variabili di rilievo, favorisce prestazioni ottimali e un buon livello di soddisfazione dei dipendenti coinvolti e, per traslato, degli individui in crescita messi a lavorare insieme.

²⁴ G.P. DI NICOLA – A. DANESE, *Lei e lui. Comunicazione e reciprocità*, Effatà Editrice, Cantalupa 2001, p. 30.

Forse vale la pena accogliere queste osservazioni che nulla tolgono alla unicità di ciascun individuo e quindi alla possibilità che singolarmente la persona abbia un modo d'essere proprio che si adatta in misura maggiore o minore alle indicazioni di massima che sono state evidenziate.

Steven Pinker – psicologo e Direttore del centro di neuroscienza cognitiva al Massachusetts Institute of Technology, nonché vincitore del Premio Pulitzer con *Tabula Rasa*²⁵, ci ricorda che se oggi si tenta in modo atroce di rimodellare l'umanità secondo progetti di ingegneria sociale, invece l'uomo diventa migliore, cita Anton Cehov, «quando gli si fa vedere semplicemente come egli veramente è».

²⁵ S. PINKER, *Tabula rasa. Perché non è vero che gli uomini nascono tutti uguali*, Mondadori, Milano 2006.

Anna Zattoni

7. *WORK LIFE BALANCE*
L'EQUILIBRIO DI GENERE, A CASA E IN UFFICIO
A PARTIRE DALL'ESPERIENZA DI VALORE D

7.1. *Introduzione*

Il ruolo della donna nella società ha assunto nell'ultimo secolo un peso sempre più importante, aprendo nuove sfide e problematiche. Anche il Santo Padre nella giornata mondiale della donna, l'8 Marzo 2015 ha riconosciuto che: «Un mondo dove le donne sono emarginate è sterile perché le donne portano la vita e ci trasmettono la capacità di vedere oltre, capire il mondo con occhi diversi, con un cuore più creativo, paziente, tenero»¹. In ambito lavorativo e aziendale le parole di Papa Francesco sono espresse e sintetizzate nel termine *Diversity*, ovvero il valore aggiunto che le donne possono apportare grazie alle loro specificità.

Ancora oggi per le donne è molto difficile coniugare vita familiare e lavorativa. Da un lato infatti oggi più della metà dei laureati sono donne, che in media terminano prima e meglio il percorso di studi anche in materie scientifiche² e difatti la realtà delle imprese italiane è caratterizzata da un'ampia presenza femminile. In grande parte questa presenza si concretizza nei livelli manageriali medio-bassi, mentre c'è una scarsissima presenza delle donne ai livelli più alti. Nel 2011 le donne nei CdA in Italia erano solo il 6,8% del totale e il dato è quadruplicato negli ultimi quattro anni (26%)³ solo grazie al “correttivo” delle quote di genere (Legge 120/2011). Questa dispersione di talento riflette l'altro lato della medaglia: ancora oggi una donna su quattro

¹ https://w2.vatican.va/content/francesco/it/angelus/2015/documents/papa-francesco_angelus_20150308.html.

² Rapporto “The Bologna Process in Higher Education in Europe- Key indicators on the social dimension and mobility” pubblicato da EUROSTAT, 2009.

³ Relazione annuale della Consob sulle società quotate, 2015.