

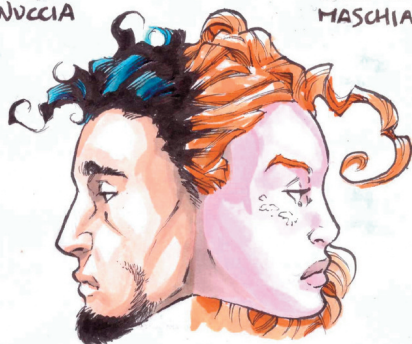
SCUSA NON INTENDEVO

Comportamenti (s)corretti sul lavoro
e nello smart working

A cura di Stefania Panini e Valentina Fiorentini

SE MI EMOZIONO
SONO UNA
FEMMINUCCIA

SE MI OSTINO
SONO UN
MASCHIACCIO



SE CURO
I MIEI FIGLI
SONO UN MATTO

SE AMO IL MIO LAVORO
TOLGO TEMPO
AI MIEI FIGLI

DOVREMMO FARCI RISPETTARE...



... O DOVREBBE ESSERE
UN DIRITTO?



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

SCUSA NON INTENDEVO

**Comportamenti (s)corretti sul lavoro
e nello smart working**

A cura di Stefania Panini e Valentina Fiorentini

FrancoAngeli 

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione , di <i>Paolo Calvano</i>	pag.	11
Prefazione , di <i>Barbara Lori</i>	»	14
Introduzione , di <i>Francesco Raphael Frieri</i>	»	17

Parte prima
Promuovere il cambiamento culturale
in una pubblica amministrazione:
i progetti Cultural Change e Smart Fairness

1. Formazione e cambiamento culturale: da Cultural Change a Smart Fairness , di <i>Valentina Fiorentini</i>	»	21
2. Punti di attenzione sul tema dei comportamenti corretti e del rispetto in RER , di <i>Annalisa Vanneschi</i>	»	24
3. La formazione dietro le quinte: il fil rouge della narrazione organizzativa partecipata , di <i>Stefania Panini</i>	»	26

Parte seconda
Contributi tematici su comportamenti corretti
sul lavoro tra generi e differenze

1. Gli uomini e il potere femminile , di <i>Sandro Bellasai</i>	»	31
1.1. Gli stereotipi di genere	»	31
1.2. Il pregiudizio sessista e la misoginia maschile	»	33
1.3. Il codice sociale della virilità	»	37
1.4. Potere e libertà maschile	»	39

2. Competenze professionali e stereotipi di genere , di <i>Elena Luppi</i>	pag.	42
2.1. Le competenze	»	42
2.2. Cause, concause e forme delle diseguaglianze di genere	»	44
2.3. Stereotipi e competenze	»	46
2.4. Conclusioni	»	49
3. Identità e relazioni di genere tra differenze e disparità , di <i>Gabriele Pinto</i>	»	52
3.1. Identità, differenze di genere e cultura	»	53
3.2. Filogenesi e ontogenesi dell'essere umano: un nuovo paradigma antropobiologico	»	58
3.3. Il femminismo: un approccio ecologico alla trasformazione del presente	»	62
4. Narrazioni giudiziarie e questioni di genere tra processo e media. Prospettive di ricerca e nuovi strumenti di analisi , di <i>Maria Vittoria Dell'Anna</i>	»	64
4.1. Lingua, genere, diritto	»	64
4.2. Lingua e genere. Itinerari di ricerca su dimensione del processo e narrazioni giudiziarie tra scrittura e oralità	»	65
4.3. Il lavoro linguistico sui testi del processo: nuovi strumenti di analisi	»	70

Parte terza
Contributi tematici su comportamenti
corretti in rete

1. Smart working e stress: come fronteggiarlo , di <i>Renata Borgato</i>	»	77
1.1. Eustress e distress	»	77
1.2. Strategie per vivere al meglio lo smart working	»	80
1.2.1. Prima strategia: rileggere le cause di stress	»	80
1.2.2. Seconda strategia: lavorare su se stessi	»	82
1.2.3. Terza strategia: la negoziazione	»	83
1.2.4. Quarta strategia: coltivare le relazioni	»	88
1.2.5. Quinta strategia: programmare il tempo e l'organizzazione del lavoro	»	89
1.3. Conclusioni	»	92

2. Relazioni tra smart working ed inclusività , di <i>Andrea Notarnicola Cociani</i>	pag.	93
2.1. Inclusività e nuove forme del lavoro	»	93
2.2. Eguaglianza versus equità	»	94
2.3. Dopo l'emergency response: consolidare la leadership inclusiva	»	95
3. Costruire un linguaggio digitale inclusivo nella formazione: il ruolo del digital learning , di <i>Susanna Sancassani</i>	»	97
3.1. Formazione e linguaggio	»	97
3.2. Inclusione in area STEM: una sfida per il linguaggio della formazione	»	98
3.3. Le nuove frontiere della formazione STEM: i MOOC e il digital learning	»	99
3.4. Inclusività e linguaggio digitale: il Progetto FOSTWOM	»	100
3.5. Educare all'inclusività attraverso il digitale	»	101
3.6. Conclusioni	»	103
4. Educar/si a comportamenti smart , di <i>Elena Pacetti</i>	»	105
4.1. Introduzione	»	105
4.2. L'occupazione femminile in Europa e in Italia: alcuni dati	»	105
4.3. Il digitale in Italia e in Europa	»	107
4.4. Proposte per il cambiamento	»	109
4.4.1. Formare le competenze digitali	»	110
4.4.2. Formare a una cultura del rispetto	»	112
4.4.3. Promuovere l'empowerment, l'inclusione e la partecipazione di tutti e tutte	»	113
4.5. Conclusioni: cambiare il linguaggio e le pratiche	»	114
5. Riflessi linguistici della convivenza delle differenze , di <i>Vera Gheno</i>	»	118
5.1. Che cosa è successo attorno a noi	»	118
5.2. Il ruolo della lingua nel cambiamento	»	118
5.3. Le parole nella società	»	119
5.4. Dal normocentrismo alla convivenza delle differenze	»	120
5.5. Le nostre parole	»	121

Testimonianze

- 1. Dietro la camera, dentro l'organizzazione: la regia del film didattico**, di *Stefania Panini e Roberta Barra* pag. 125
- 2. L'occhio dell'attore in un progetto di cambiamento culturale**, di *Stefano Pesce e Roberta Barra* » 128
- 3. La formazione sincrona e asincrona in un progetto di cambiamento culturale**, di *Stefania Panini e Arianna Zombini* » 131
- Gli autori** » 133

Ad Angela Romanin, coordinatrice dei centri antiviolenza della Regione Emilia-Romagna, anima appassionata della “Casa delle donne per non subire violenza di Bologna”, femminista autorevole che non si è mai risparmiata nell’impegno per una reale libertà delle donne. Ti ricorderemo sempre per la tua non comune capacità di ascoltare, la tua grande forza gentile, il tuo indimenticabile sorriso.

Prefazione

di *Paolo Calvano*

Con l'avvento della pandemia le nostre vite sono cambiate radicalmente, si sono modificati processi e abitudini sia nel lavoro che nel tempo libero. Abbiamo affrontato nuove sfide nell'organizzazione del lavoro, prima fra tutte quella dello smart working. Questa modalità di lavoro, adottata inizialmente nel mondo anglosassone, presenta notevoli vantaggi sia nel pubblico sia nel privato, per i dipendenti e per i datori di lavoro. Come ogni cambiamento, anche questo deve essere studiato, governato e accompagnato nella sua evoluzione.

In Emilia-Romagna avevamo adottato lo smart working già nell'autunno del 2019, ritenendo questa modalità organizzativa efficace sia per il dipendente che per l'Ente nel suo complesso. Abbiamo voluto trasformare in opportunità possibili criticità. Durante la pandemia, con limiti oggettivi dovuti all'improvviso cambiamento, fortunatamente l'Emilia-Romagna non ha mai smesso di funzionare continuando ad erogare servizi.

Il lavoro agile è inserito in un più ampio spettro di azioni introdotte dalla nostra Regione, a partire proprio dall'innovazione nel campo della digitalizzazione e della copertura di rete. Due elementi essenziali per poter rendere reale il lavoro agile. L'avvento dello smart working, e in generale le nuove modalità organizzative del lavoro, determinano la necessità di ripensare il diritto del lavoro anche in termini di diritto alla connessione e alla disconnessione. È necessario quindi continuare ad investire nella creazione di infrastrutture digitali, potenziandole dove presenti e creandone di nuove nei luoghi in cui sono assenti. Non si tratta solamente di connessione ad Internet, ma di acquisto di strumentazione e dotazione per i dipendenti. Lo scorso anno la Giunta regionale ha voluto ampliare la platea di coloro che potevano accedere alla modalità di lavoro agile.

Spesso capita che lo smart working venga confuso con il telelavoro e venga interpretato come una forma di lavoro più "leggera" rispetto al lavoro inteso in maniera classica. È invece una forma innovativa di concepire il lavoro e pertanto va sostenuta e ove possibile estesa. Per superare la dicotomia lavoro leggero/lavoro pesante vi è la necessità di un cambiamento culturale

e di prospettiva. Lo smart working presuppone che il lavoro sia orientato al raggiungimento di un obiettivo e lo si consegua lavorando in team. Si può notare come questa formula permetta di lavorare in maniera più performante e con maggior dinamicità. Gli orari, gli spazi e le modalità le sceglie il team che verrà poi valutato sui risultati ottenuti. Sono i membri del gruppo di lavoro ad essere gestori del proprio tempo, sia di quello attivo che di quello passivo. Pertanto, è necessario comprendere l'essenzialità del diritto alla disconnessione nella quotidianità del dipendente.

Lavorare con queste nuove modalità durante il lockdown può aver fatto emergere fragilità tra le persone a cui è stata stravolta la propria socialità, necessariamente isolate dai colleghi e senza la propria routine quotidiana. Per questo abbiamo voluto attivare uno sportello di supporto in cui ogni dipendente può fare richiesta d'accesso. Il benessere della persona non può passare in secondo piano, in particolare in un contesto drammatico come quello che abbiamo vissuto nell'ultimo periodo.

Questa nuova modalità di organizzazione del lavoro ha inoltre notevoli impatti positivi sull'ecosistema. L'impatto ambientale dovuto ai trasporti, con l'introduzione dello smart working può notevolmente essere ridotto, e se affiancato a politiche di ripopolamento delle aree interne e delle aree montane può inoltre aiutare alla salvaguardia di luoghi che rischiano di essere disabitati. Ancora, luoghi prima abbandonati o in condizioni di degrado possono essere recuperati e riqualificati, accogliendo smart worker, con un impatto diretto anche sull'economia del turismo e delle infrastrutture.

Con l'avvento della pandemia è diventato chiaro a tutti che, se da un lato lo smart working favorisce la conciliazione dei tempi casa-lavoro, dall'altra ha aumentato in maniera esponenziale il carico della gestione dell'ambiente domestico soprattutto alle donne. Come Regione Emilia-Romagna abbiamo voluto rivolgere particolare attenzione all'impatto che queste trasformazioni hanno avuto nella vita di ognuno di noi, a partire dalle pratiche di genere. Si tratta quindi di un cambiamento culturale, in cui ognuno di noi è responsabile di una piccola ma fondamentale parte. Sta alle Istituzioni favorirlo, creando percorsi e contesti nel quale esso si può concretizzare. I progetti *Cultural Change* e *Smart Fairness* vanno in questa direzione: è sul luogo di lavoro che si può assumere maggiore consapevolezza dei propri atteggiamenti, attraverso il confronto con le colleghe e con i colleghi e attraverso le attività sostenute delle Istituzioni.

Questo volume ha l'obiettivo di raccogliere e raccontare le migliori esperienze e le azioni di promozione del cambiamento culturale nella pubblica amministrazione, attraverso una riflessione sui comportamenti e sugli stereotipi di genere presenti, analizzando la differenza di potere tra uomini e donne, passando per la capacità di fronteggiare lo stress e lo smart working e infine il raggiungimento di una cultura attenta e consapevole ad un corretto utilizzo del linguaggio per sviluppare comportamenti *smart*.

I temi trattati nel volume contribuiscono a renderlo un prezioso contributo per la comunità scientifica e non, inserendolo a pieno nel dibattito sulle nuove modalità organizzative nella Pubblica Amministrazione. Esso può rappresentare un contributo utile per il legislatore, per il dirigente e per il lavoratore.

Prefazione

di *Barbara Lori*

Le politiche della regione a favore dell'inclusione e dell'equità con particolare riferimento ai comportamenti di genere corretti

Obiettivo strategico per la nostra Regione è la concreta realizzazione di una società inclusiva, equa e paritaria. Un percorso che passa attraverso azioni trasversali e integrate: dalla promozione dell'occupazione e dell'imprenditoria femminile alla conciliazione e condivisione delle responsabilità sociali e di cura, dal contrasto agli stereotipi di genere alla promozione di un linguaggio e di una comunicazione rispettose del genere.

Il cambiamento culturale è fattore imprescindibile in questo processo e le istituzioni pubbliche devono essere volano nel diffondere un linguaggio inclusivo. La lingua non solo manifesta, ma condiziona il nostro modo di pensare: racchiude una visione del mondo e la diffonde.

Come Emilia-Romagna da tempo lavoriamo su questi temi, in linea con la legge regionale 27 giugno 2014 n. 6, Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere, che afferma: «La Regione riconosce, ai fini di uno sviluppo coerente delle proprie politiche di genere, che la lingua rispecchia la cultura di una società e ne è una componente fortemente simbolica e che l'uso generalizzato del maschile nel linguaggio è un potente strumento di neutralizzazione dell'identità culturale e di genere che non permette un'adeguata rappresentazione di donne e uomini nella società»¹.

In questo senso il percorso presentato in questo e-book si inserisce in un quadro di azioni integrate per migliorare la qualità della vita di tutti attraverso un rinnovato protagonismo femminile.

I nostri bandi sostengono la realizzazione di progetti su tutto il territorio (83 finanziati solo nell'ultima edizione) promossi da enti locali e associazioni del privato sociale. Un impegno capillare e un ampio ventaglio di azioni

¹ Legge regionale n. 6/2014, articolo 9, comma 1.

innovative per contrastare gli stereotipi di genere e per favorire il rispetto per una cultura plurale delle diversità e della non discriminazione.

Tra le azioni prioritarie è prevista la promozione dell'educazione e della formazione alla cittadinanza di genere e alla cultura di non discriminazione in ambito scolastico, della formazione professionale, sportivo e aggregativo.

Creare le condizioni culturali, formative, sociali ed economiche affinché le donne perseguano i propri percorsi di autonomia nella vita e nel lavoro, è un obiettivo di accrescimento dell'intera società, coerente con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

Siamo impegnate a promuovere modelli sociali, lavorativi e culturali in cui le donne abbiano un ruolo di primo piano, in linea con l'obiettivo 5, quello di raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze.

Per favorire la presenza paritaria delle donne nella vita economica del territorio stiamo lavorando su diversi fronti: abbiamo stanziato 1,9 milioni di euro nel biennio 2021-2022, per sostenere il lavoro femminile e promuovere progetti innovativi per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Abbiamo poi scelto di dar vita a un Fondo per l'imprenditoria femminile, una misura trasversale a moltissime categorie e al mondo delle professioniste, con una dotazione iniziale di un milione di euro per contributi a fondo perduto fino al 40%.

Siamo consapevoli che i dati relativi al nostro territorio, al passo con le migliori realtà europee, hanno le loro radici nella solida rete di servizi di conciliazione, nel forte investimento nell'istruzione e nella formazione professionale, nella rete degli interventi e servizi per le persone anziane e disabili non autosufficienti e nell'impegno comune verso un'occupazione piena e di qualità.

Rimane la drammatica questione della violenza contro le donne. La rete dei centri antiviolenza e delle case rifugio costituisce un patrimonio di esperienza e competenza presente in tutti i territori della nostra regione. Come Amministrazione siamo da sempre al loro fianco. Nel periodo del lockdown siamo intervenute sia con una specifica campagna comunicativa, sia con stanziamenti per far fronte all'emergenza. Come Regione ci impegniamo a supportare e implementare azioni e iniziative per l'autonomia abitativa delle donne e dei loro figli, inserite in un percorso di fuoriuscita dalla violenza.

Stiamo anche rafforzando la rete dei Centri pubblici per il trattamento degli uomini maltrattanti: l'obiettivo è arrivare ad averne almeno uno per ogni provincia. Al contempo continuiamo il percorso di confronto e verifica con i centri privati che collaborano con gli enti pubblici, svolgendo un importante lavoro sul territorio.

Sono tanti gli ambiti su cui agire per arrivare a un miglioramento della qualità della vita delle donne e a una reale parità di genere. Un impegno che richiede una rete forte, numerose collaborazioni e una grande attenzione,

concretezza e sensibilità da parte di tutte e di tutti. Crediamo sia un obiettivo essenziale per una società capace di cogliere le sfide del futuro.

Introduzione

di *Francesco Raphael Frieri*

Questa pubblicazione nasce con l'intenzione di condividere un percorso di maturazione culturale centrato sul tema del pregiudizio e dei comportamenti corretti nei luoghi di lavoro.

Il tema dei pregiudizi nelle organizzazioni è un tema da presidiare, soprattutto nelle organizzazioni di grandi dimensioni e soprattutto quando esse sono coinvolte in processi di forte cambiamento, dagli scenari incerti, come quelli occorsi con la recente pandemia.

In tempi di crisi e di grande incertezza le organizzazioni, per prendere decisioni, si affidano all'esperienza o alle credenze maturate sull'appropriatezza di ruolo. Queste possono diventare trappole che impattano negativamente sul modo di assegnare compiti o sui processi adottati per trovare soluzioni impreviste, perché è proprio in questi momenti che possono emergere pregiudizi o discriminazioni.

Quante volte abbiamo letto o visto film dove le discriminazioni di genere influenzano negativamente la distribuzione delle mansioni, assegnando alle donne ruoli e attività di minore responsabilità. Questo, in alcune organizzazioni, accade ancora oggi. Noi lavoriamo perché non accada nella nostra.

Un'organizzazione non attenta a queste dinamiche rischia di disperdere le persone che la costituiscono e perdere conoscenze e competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi che si è data.

Le diversità sono una ricchezza perché offrono approcci, stili di leadership e visioni che nella loro molteplicità ed integrazione consentono e garantiscono l'adozione di soluzioni più efficaci in situazioni profondamente diverse. Un'organizzazione che al suo interno contemplerasse pregiudizi verso le diversità, si priverebbe non soltanto del suo capitale di conoscenza ma anche della possibilità di esercitare e di utilizzare molteplici stili di leadership, molteplici vie per affrontare il cambiamento.

Ricordo che, tra i valori sui cui si fonda la Regione Emilia-Romagna richiamati dallo Statuto, è espressamente citato «il riconoscimento della pari dignità sociale della persona, senza alcuna discriminazione per ragioni di genere, di condizioni economiche, sociali e personali, di età, di etnia, di cultura,

di religione, di opinioni politiche, di orientamento sessuale». Qualsiasi discriminazione quindi, non è solo dannosa ma per noi è anche contraria ai valori che proponiamo dentro e fuori i confini dell'organizzazione regionale.

I progetti “Cultural Change” e “Smart Fairness” sono una delle iniziative che la Regione Emilia-Romagna promuove per difendere e diffondere questi valori. Molteplici iniziative che non ci stanchiamo di sostenere affinché il valore prezioso delle differenze sia dichiarato, tangibile, coltivato e condiviso tra le persone che, nelle loro differenze e diversità, costituiscono la nostra ricchezza organizzativa.

Parte prima

Promuovere il cambiamento culturale in una pubblica amministrazione: i progetti Cultural Change e Smart Fairness

1. Formazione e cambiamento culturale: da Cultural Change a Smart Fairness

di *Valentina Fiorentini*

L'attenzione ai temi delle pari opportunità e del benessere organizzativo ha da sempre caratterizzato l'organizzazione della Regione Emilia-Romagna e lo testimoniano diverse iniziative di tipo seminariale che negli anni sono state rivolte ai dipendenti e ai dirigenti regionali. In particolare la Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni, nell'ambito delle proprie competenze, promuove azioni formative ed informative per favorire il cambiamento culturale verso le tematiche di genere e verso l'individuazione e prevenzione di comportamenti scorretti agiti sui luoghi di lavoro.

Nel 2018 abbiamo attivato un progetto biennale, "Cultural Change", rivolto a tutti i collaboratori e dirigenti regionali, molto innovativo sia per i temi trattati sia per le modalità e le metodologie didattiche utilizzate nella fase di realizzazione. Il progetto aveva come finalità la sensibilizzazione sulle tematiche di genere, la diffusione del valore del "rispetto" reciproco all'interno dell'organizzazione e l'adozione di comportamenti corretti nei luoghi di lavoro. Il tema del "rispetto" entra a pieno titolo e in modo esplicito tra gli obiettivi formativi delle iniziative di formazione aziendale della Regione.

Da un punto di vista metodologico, il progetto abbina una formazione più tipicamente istituzionale, quali i seminari con relatori autorevoli in materia, a strumenti e metodologie più informali, come l'uso di cortometraggi, strisce a fumetto e tools interattivi per favorire la sensibilizzazione e diffonderne gli effetti.

Anche la calendarizzazione delle iniziative e delle proposte formative ha rappresentato un elemento strutturalmente importante, configurandosi come un percorso continuativo e regolare nel tempo, per introdurre e consolidare occasioni di dialogo periodiche e frequenti tra colleghi sui comportamenti e la relazione tra le persone della comunità regionale.

Alla base dell'intero progetto c'è l'idea di una comunità di pratica, un motore propulsore del cambiamento culturale, che ha prodotto suggestioni, idee, suggerimenti da trattare nei seminari tematici e da utilizzare per i

materiali informativi e di sensibilizzazione. Molte di queste attività hanno contribuito a sviluppare contenuti per la produzione di un corso sulla piattaforma di e-learning regionale (SELF-PA²) che verrà messo a disposizione degli enti pubblici emiliano-romagnoli.

La comunità, inizialmente composta da un gruppo di tecnici ed esperti di settore, è stata aperta a chiunque volesse essere coinvolto nella riflessione comune e nelle iniziative del progetto. A inizio progetto i partecipanti (non numerosi) erano per lo più di genere femminile e riconducibili a colleghe che “per mestiere” si occupano di pari opportunità nell’ambito delle politiche rivolte al territorio. Nel tempo però l’interesse è andato aumentando, la community ha visto aumentare la presenza maschile e negli ultimi incontri online hanno partecipato oltre il triplo degli iscritti iniziali. Ciò anche grazie ad un lavoro di costante pubblicazione, sulla intranet regionale, di brevi video tratti dalle esposizioni dei relatori, fumetti, ma soprattutto attraverso il lavoro partecipato con i colleghi che ha alimentato la ricerca dei temi da trattare.

L’inedita e improvvisa emergenza sanitaria che ha coinvolto il nostro Paese e la nostra Regione a partire da febbraio 2020 ha pesantemente impattato sulle vite dei collaboratori regionali e delle persone tutte sia nei contesti familiari che di lavoro.

Per gestire l’emergenza COVID-19, la Regione Emilia-Romagna ha attivato misure organizzative finalizzate a garantire continuità dei servizi e delle attività di lavoro attraverso la concessione del lavoro agile, smart working, ad oltre l’80% dei collaboratori. In poco meno di 20 giorni l’organizzazione regionale ha modificato radicalmente il proprio assetto portando la quasi totalità dei collaboratori a lavorare presso il proprio domicilio. Tutte le iniziative formative in corso sono state trasferite online. Anche la relazione tra persone si è trasferita su piattaforme collaborative.

Ciò ha messo in campo la necessità di nuove azioni e di proiettare su un piano differente le riflessioni emerse con Cultural Change: quello dell’alternanza tra smart working e lavoro in presenza con l’utilizzo massiccio delle tecnologie di rete per la collaborazione a distanza. Il progetto Cultural Change quindi, nel corso del 2020, ha passato il testimone a “Smart Fairness” per sviluppare le giuste competenze nel nuovo assetto organizzativo di lavoro agile così da continuare ad adottare comportamenti inclusivi, corretti e non discriminanti anche in rete.

Lo smart working, infatti, ha portato a galla nuove discriminazioni, resistenze e barriere e sempre più forte è diventata l’esigenza di allargare la cultura della consapevolezza anche alle interazioni in rete e l’importanza di adottare comportamenti non discriminanti e interazioni rispettose anche nell’alternanza di lavoro in presenza e a distanza. Le due modalità infatti,

² SELF – il Sistema di E-Learning Federato per la PA in Emilia-Romagna:
<https://www.self-pa.net/>.

presenza e distanza, seguono invisibili regole di interazione molto differenti tra loro che producono pesanti effetti inclusivi o discriminanti. È diventato importante pertanto sviluppare in tempi brevi, nel contesto organizzativo regionale modificato, la consapevolezza che il lavoro presso il proprio domicilio, o comunque in rete, possa essere davvero esercitato con pari libertà da uomini e donne e possa rappresentare una modalità efficace per abbattere le barriere per persone con difficoltà di spostamento.

Alla luce di questa esperienza si conferma il ruolo strategico della formazione come leva per favorire il cambiamento culturale e non solo per realizzare l'upskilling e il reskilling delle competenze dei collaboratori e dei dirigenti. Cambiamento culturale nella sua accezione più ampia e non solo connesso alle trasformazioni tecnologiche ed organizzative.

I progetti Cultural Change e Smart Fairness infatti hanno posto l'attenzione non su tematiche di emergenza o sul mantenimento del know how tecnico ma su temi che rientrano nella quotidianità delle persone, dentro e fuori i contesti di lavoro, ovvero il rispetto delle diversità tra le persone, l'accoglienza di tali diversità e l'adozione di comportamenti adeguati in un percorso formativo di consapevolezza chiaro e dichiarato. La Regione, che fra le proprie competenze ha quelle di realizzare progetti di sensibilizzazione su questi temi per il proprio territorio, cittadini, imprese e altre istituzioni territoriali, con questi due progetti ha guardato al proprio interno. Ha pensato ai propri collaboratori e dirigenti come ad una comunità di persone attente al rispetto reciproco e non solo alla performance delle proprie prestazioni.

Una comunità attenta al proprio benessere è più consapevole del benessere dei propri cittadini.

2. Punti di attenzione sul tema dei comportamenti corretti e del rispetto in RER

di *Annalisa Vanneschi*

Il rispetto è un bisogno fondamentale in continua evoluzione che presuppone particolare attenzione per le relazioni tra le persone e per le differenze di genere, di età, di abilità, di etnia, di religione e di orientamento sessuale.

Per l'Amministrazione regionale il rispetto e la valorizzazione delle diversità rappresentano fattori di qualità nelle modalità lavorative, nelle relazioni lavorative interne come nelle relazioni con le istituzioni e le cittadine e i cittadini in termini di servizi resi. Nell'ambiente di lavoro i comportamenti corretti e il rispetto tra i generi sono parte fondamentale e inscindibile nell'esecuzione della prestazione, del raggiungimento degli obiettivi, della performance più in generale e del benessere lavorativo. La correttezza nelle relazioni lavorative deve avere quindi dignità pari a quella degli altri elementi necessari allo svolgimento del lavoro e come questi necessita di attenzione, di cura e di investimenti costanti e continui affinché, nella realtà lavorativa quotidiana, non venga relegata, come di sovente accade, purtroppo, ad un ruolo secondario e subordinato.

Ascolto del personale e formazione continui sono, quindi, elementi essenziali per migliorare e potenziare la pratica aziendale, congiuntamente alla conoscenza specifica del contesto lavorativo e alla consapevolezza della possibilità di cambiamenti derivanti anche da elementi indipendenti dalla realtà aziendale. Le continue innovazioni introdotte nelle modalità lavorative, la trasformazione digitale, i tempi sempre più ristretti per il raggiungimento degli obiettivi, possono dare vita, anche involontariamente, a comportamenti sul lavoro non corretti e discriminatori, soprattutto in relazione alle diverse abilità, all'età e alle differenze di genere.

I vari percorsi organizzati per il personale della Regione Emilia-Romagna sulle tematiche relative alla salute organizzativa e alla valorizzazione dei talenti presenti nell'ambiente lavorativo, si sono basati su un concetto molto semplice quanto basilare: il rispetto è un bisogno a cui è doveroso rispondere, nella società civile come nell'ambiente di lavoro, a partire da un focus sulle pari opportunità di genere.

Gli elementi alla base delle azioni per favorire comportamenti corretti e rispettosi, ce lo hanno insegnato l'esperienza e l'attenzione costante alla performance nell'ambito lavorativo, sono certamente la conoscenza e il ragionamento supportati dallo studio e dall'analisi della ricostruzione storica ed evolutiva delle relazioni, anche, di potere, tra gli individui.

Fin dalle prime sperimentazioni dedicate all'inclusione lavorativa, l'Amministrazione regionale ha affrontato queste tematiche con il supporto e la testimonianza di esperte ed esperti di varie discipline, tenendo sempre conto dei diversi punti di vista, per raggiungere una visione degli argomenti trattati la più ampia possibile. Gli apporti di tipo specialistico e tecnico aiutano, ora come allora, a evidenziare e a diventare consapevoli degli stereotipi e dei pregiudizi, dei loro effetti sul pensiero e di conseguenza sui comportamenti, a volte discriminatori, agiti anche inconsapevolmente. Altro punto di attenzione è rappresentato dal potere del linguaggio e della comunicazione istituzionale perché il riconoscimento del genere nelle parole dette e scritte veicola messaggi di rispetto.

Anche i progetti Cultural Change e Smart Fairness, così come i percorsi di confronto con il personale già realizzati sui temi delle pari opportunità, dell'inclusione delle diverse abilità, del contrasto alla violenza di genere e del rispetto tra le diverse età al lavoro, sono stati di tipo partecipativo, nella consapevolezza che tutte e tutti abbiano qualcosa da dire e da offrire in merito ai comportamenti (s)corretti sul lavoro e debbano avere la possibilità di farlo, in aula e... a distanza. In questo modo, favorendo la libera espressione, si sono facilitate anche la conoscenza generale dei contesti e una migliore definizione degli obiettivi e quindi la soddisfazione delle aspettative.

Le esperienze vissute, i percorsi sperimentati non sono stati mai e, credo, mai lo saranno, totalmente vincenti o totalmente inefficaci, questi hanno sempre una infinità di profili e di risultati che, nel lavoro quotidiano occorre siano studiati, attuati e sperimentati anche con coraggio, soprattutto se complicati, innovativi e dirompenti. In ultima analisi, l'ambiente lavorativo in cui si sta bene, in grado di prestare la dovuta attenzione alle pari opportunità, alla salute, alla sicurezza e alla valorizzazione delle diversità è elemento imprescindibile per ottenere il miglior apporto lavorativo e migliori performance che, per una pubblica amministrazione, si traducono effettivamente in un incremento del benessere anche della società civile.

3. La formazione dietro le quinte: il fil rouge della narrazione organizzativa partecipata

di *Stefania Panini*

Non è stato facile ma è stato sicuramente entusiasmante: un lungo viaggio di conoscenza e studio della cultura organizzativa in una grande organizzazione pubblica. Vivo in Emilia Romagna e mi muovo tra le organizzazioni, pubbliche e private, ormai da trent'anni. Ho vissuto la pubblica amministrazione dall'interno (13 anni di insegnamento universitario). Eppure questi due progetti mi rimarranno nel cuore come esperienze speciali. Non solo per le persone che ho incontrato dentro la regione e tra gli esperti tematici, ma anche per l'entusiasmo contagioso, la convinzione sulla reale praticabilità ed efficacia delle azioni intraprese, la determinazione e partecipazione crescente.

Entrambi i progetti, Cultural Change e Smart Fairness puntavano in alto: consentire alle persone di vedere e cambiare quei comportamenti sottili, a volte inconsapevoli, che quasi tutti abbiamo agito, almeno in qualche circostanza. Battute scherzose, scelte operative e organizzative, convinzioni sottilmente discriminanti, in presenza e a distanza. Il nostro interesse si è incentrato sui rapporti tra i generi e sulle credenze che non permettono, a volte, di valorizzare le differenze, siano esse portate da abilità e disabilità, dall'età, dall'orientamento sessuale, da quello religioso o altro. Ma di questo si scrive in modo illuminante in altri capitoli. Quello che qui desidero raccontare è il viaggio di chi ha lavorato dietro le quinte: il team di progetto e la comunità di pratica che ha permesso una direzione partecipata dei lavori.

Un cambiamento culturale non si può imporre e nemmeno può essere imposta l'adozione consapevole di comportamenti corretti tra persone che lavorano insieme. Il cambiamento e la consapevolezza comportamentale sono frutto di un apprendimento, organizzativo e personale, consolidato ed agito, che va coltivato in continuità e in profonda connessione con i contesti di vita quotidiana. Per farlo serve attenzione organizzativa e una comunità di persone che conoscono profondamente le prassi, le convinzioni e convenzioni di quella realtà, perché ne fanno parte: persone che si assumano un impegno condiviso, si lancino nell'impresa comune di avviare il cambiamento, siano

disposte a condividere conoscenze, idee, soluzioni e a partecipare attivamente alla costruzione di nuovi strumenti e nuovi scenari. Etienne Wenger, il padre del concetto di comunità di pratica, scrive che “imparare è una questione di appartenenza ad una comunità e coinvolge tanto il cuore quanto la testa”. Scrive anche che il processo fondamentale attraverso il quale noi apprendiamo è l’impegno in una pratica sociale.³

Questo impegno comune è stato il fil rouge che ha condotto lo svolgersi di tutte le azioni del progetto: lo ha fatto con una pluralità di sguardi (in questo sta il valore), tutti puntati nella stessa direzione e ben consapevoli di rivolgersi a persone con una vita reale, colleghi reali, luoghi di lavoro reali. Abbiamo cercato di comprendere le sensibilità e le potenziali resistenze, le prassi di fatto e i valori dichiarati, le abitudini, l’aneddotica organizzativa nella convinzione che ogni apprendimento agibile è situato, radicato in una realtà precisa⁴.

Prima di progettare il nuovo, siamo partiti indagando quello che c’era già: i progetti attuati dalle varie direzioni, agenzie e servizi, i materiali prodotti da Giunta e Assemblea legislativa. Abbiamo pubblicazioni e link e li abbiamo organizzati in banche dati che sono entrate a fare parte dei contenuti, altamente interattivi, di un corso e-learning che resterà disponibile per altre organizzazioni. Volevamo evitare il rischio nel quale a volte incorrono alcune iniziative virtuose: se mancano organicità e interrelazione è assai difficile creare nuove buone abitudini.

Per la costruzione di nuove conoscenze abbiamo scelto di muoverci con vari strumenti e vari linguaggi per arrivare sia al cuore che alla testa delle persone: classici seminari, webinar interattivi, strisce a fumetto, il corso multimediale in e-learning e un mediometraggio uscito a puntate sulla intranet aziendale. Quest’ultimo, pensato in base alla teoria cognitivo sociale di Albert Bandura, al concetto di apprendimento sociale e alle sperimentazioni sull’uso delle soap opera, vuole favorire l’apprendimento di comportamenti sociali positivi⁵.

Dapprima è stato un piccolo gruppo di persone a sviluppare la strategia: due quadri della regione, una regista, un noto attore, un docente universitario, un comunicatore regionale, alcuni formatori: ognuno portavoce di altri

³ Si confrontino: Wenger E. (1998), *Comunità di pratica: apprendimento, significato, identità*, Raffaello Cortina Editore, Milano; Wenger E., McDermott R., Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press.

⁴ Lave J., Wenger E. (1990), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.

⁵ Mi riferisco in particolare agli studi di Bandura sul potere di influenzamento sociale e cognitivo delle soap opera e alla sua collaborazione con Miguel Sabido, considerato da molti precursore del concetto di edutainment.

collaboratori e portatore di uno specifico sguardo⁶. Un accostarsi e scontrarsi variopinto di idee e di approcci che ha generato scelte coraggiose, realistiche, ma coraggiose. Una piccola comunità di innovazione⁷. Abbiamo quindi deciso, da subito, di trattare ogni seminario o webinar come un dialogo a partire dalla scelta stessa dei relatori, sempre in coppia e diversi tra loro per sesso o per approccio al tema. Il dialogo con i partecipanti è stato gestito con giochi interattivi (Kahoot), sondaggi, wordcloud, e sessioni a microfoni e telecamere attive. Tra un appuntamento sincrono e l'altro, abbiamo creato momenti di partecipazione per mantenere continuità anche all'interno del progetto. Così, i seminari sono stati preceduti dalla pubblicazione di una puntata del mediometraggio sulla intranet aziendale e i commenti riportati ai relatori dei webinar. Prima e dopo ogni seminario e webinar interattivo, il tema è stato anticipato e riassunto con strisce a fumetto rappresentanti scene di vita quotidiana: riunioni, comuni emergenze, giornate in smart working. Anche per le strisce a fumetto abbiamo adottato lo stesso punto di vista, fortemente connesso alla cultura della regione, per potere produrre quello che J. Leave e E.Wenger chiamano apprendimento situato⁸. Pian piano la comunità si è allargata, la partecipazione è stata generosa, le idee sono entrate nello sviluppo dei progetti. Ora ci auguriamo di condividere i risultati, di coinvolgere altre persone, altre organizzazioni. Se le cattive abitudini sono dure a morire vogliamo vedere nascere nel maggior numero di luoghi possibile quelle migliori e più sane: quelle che le potranno sostituire.

Bibliografia

- Wenger E. (1998), *Comunità di pratica: apprendimento, significato, identità*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Wenger E., McDermott R., Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press.
- Lave J., Wenger E. (1990), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.

⁶ Ringrazio Alessandro Bellasai dell'Università di Bologna, Valentina Fiorentini, Annalisa Vanneschi e Martina Bonzagni, della regione Emilia-Romagna, Arianna Zombini, tutor instancabile, Roberta Barra e Corrado Ravazzini, regia e fotografia del film, Mirko Bonini, eccellente fumettista e Stefano Pesce, grande attore di grande cuore.

Parte seconda

Contributi tematici su comportamenti corretti sul lavoro tra generi e differenze

1. Gli uomini e il potere femminile

di *Sandro Bellassai*

Non sempre, nelle situazioni interpersonali di prevaricazione, entrano in gioco in maniera decisiva pregiudizi, stereotipi, categorizzazioni; alcune di tali situazioni riguardano una dimensione individuale, personale, dove può anche attivarsi una dinamica di predominio, ma in cui l'interazione però non mobilita le identità collettive in modo significativo. In simili casi, la situazione andrà inquadrata probabilmente più entro una cornice psicologica di interazione duale da definire caso per caso; e sul piano interpretativo, quindi, può anche non essere così determinante chiamare in causa i sistemi più ampi di etichettatura identitaria che agiscono fra gruppi e soggetti sociali. Pure in tutti i casi dove operano queste dinamiche sociali di pregiudizio, tuttavia, rimane molto importante un'efficace comprensione *anche* della situazione specifica, cioè delle dinamiche connesse alle individualità dei soggetti coinvolti, alle loro storie personali, all'unicità di quella situazione.

Se però di fronte a uno scenario di pregiudizio o stigmatizzazione noi limitassimo il nostro interesse agli aspetti singolari, unici, specifici della scena, noi rimarremmo al livello di una comprensione molto parziale: non capiremmo cioè il ruolo che in questa interazione viene giocato dalle categorie mentali che gli esseri umani usano per inquadrare collettivamente gli altri esseri umani, e talvolta anche per trattarli in modo inaccettabile. In questi casi, i pregiudizi assumono il carattere di moltiplicatore della potenza polemica, cioè svolgono un'importante funzione di armi retoriche grazie alle quali riuscire a produrre un livello di aggressività molto più alto e distruttivo.

1.1. Gli stereotipi di genere

In questa breve riflessione vorrei in particolare trattare di pregiudizi e stereotipi di genere, una forma di schematizzazione mentale che ha un enorme peso nell'interazione quotidiana fra gli esseri umani, e anche ovviamente nelle forme di prevaricazione, discriminazione, vera e propria violenza fra esseri umani. La premessa iniziale può essere utile anche per entrare subito

nel merito di una questione che viene tipicamente sollevata in simili discorsi da molti uomini – statisticamente soprattutto uomini – i quali non di rado si sentono a loro volta stereotipizzati. In questi casi, l'argomentazione tipica può essere così riassunta: «Io non sono l'esemplare di una categoria (gli uomini, il genere maschile), io sono un individuo che risponde solo di ciò che dice e fa lui stesso, e non accetto di farmi colpevolizzare per ciò che fanno altri uomini nel momento in cui qualcuno mi iscrive a una identità collettiva senza chiedermi il permesso».

Per certi versi, questa è un'obiezione da prendere abbastanza sul serio, non liquidandola quindi come pura manifestazione di ottusità; allo stesso tempo, però – a parte che non è questione di *colpevolizzare* nessuno – si può ritenere che sia fuorviante considerare ciò che siamo, ciò che pensiamo, la lingua che parliamo, *esclusivamente* come il prodotto di nostre scelte consapevoli e deliberate. Il modo in cui tutti noi entriamo in relazione con gli altri, e anche con noi stessi, non è determinato in concreto solo dalle nostre scelte consapevoli, ma anche dal fatto che guardiamo alla realtà quotidiana – che noi ce ne accorgiamo o meno – attraverso certe finestre cognitive, attraverso certi occhiali, e costruiamo una certa rappresentazione di quella realtà anche ricorrendo a elementi, per così dire, prefabbricati. In sintesi, dipende anche dal fatto che operiamo una selezione, senza esserne sempre e per forza del tutto consapevoli, dal grande magazzino degli schemi mentali di natura collettiva (e non solo soggettiva).

Fra questi schemi, inevitabilmente ci sono etichette, stereotipi, generalizzazioni. Questo vuole dire forse che siamo delle cattive persone, o degli stupidi o degli ignoranti? Forse significa semplicemente che parliamo la lingua che troviamo disponibile, già nel momento in cui muoviamo i primi passi nel mondo. È d'altra parte anche vero che poi, ovviamente, ognuno di noi parla questa lingua con la propria voce irripetibile, col proprio accento, col proprio particolare lessico. Ma *non* è proprio tutta farina del nostro sacco, questo è il punto. Le parole, i concetti, le rappresentazioni che usiamo tutti i giorni sono insomma costruite socialmente e tale circostanza è molto più importante di quanto siamo portati a pensare comunemente.

Per tali ragioni, appare qui necessario soffermarsi su queste origini sociali e collettive delle nostre azioni, dei nostri pensieri, anche delle nostre motivazioni individuali; con ciò non si vuol certo dire che siamo tutte e tutti uguali, che siamo vincolati tutti e tutte alle stesse azioni, pensieri, motivazioni; non vuol dire neppure che come individui non abbiamo nessuna libertà nello scegliere, nell'agire, nel pensare, nell'interpretare le cose. Ma questa libertà in certi casi della nostra vita si esercita all'interno di un ventaglio di possibilità che *non* è illimitato, e nessuno/a di noi è talmente superiore al resto dell'umanità da potersi permettere di parlare una lingua del tutto unica e inedita: anche perché, in effetti, nessun'altra/o la capirebbe e quindi sarebbe una lingua magari bellissima, ma del tutto inutile.

Il repertorio simbolico che tutte e tutti utilizziamo ogni giorno per mettere a fuoco la realtà, in sintesi, rispecchia inevitabilmente le dinamiche mentali e linguistiche del contesto sociale in cui viviamo; e molto spesso tali dinamiche sono marcate profondamente da gerarchie più o meno invisibili. Nessun essere umano è dunque del tutto esente da pregiudizi, stereotipi e etichettature involontarie. Probabilmente non potremmo vivere nel mondo così com'è, se le cose non andassero in questo modo. Quando parliamo di pregiudizi umani quindi non parliamo di una piccola porzione di umanità che sta da una parte, e dall'altra ci siamo noi, persone superiori e impermeabili a ogni schematizzazione mentale. Dopodiché, è certamente vero che in ognuna/o di noi si forma una combinazione molto diversamente potente di stereotipi. Il punto però è proprio che la nostra personale distanza dagli stereotipi non dipende da quanto siamo o ci crediamo superiori agli stereotipi, ma – all'opposto – da quanto diventiamo consapevoli della nostra umanissima vulnerabilità agli stereotipi, e quindi dipende dalla nostra soggettiva capacità di riconoscerli in noi stessi/e.

In sintesi, noi possiamo ridurre l'influenza degli stereotipi su noi stesse/i non tanto sfoggiando degli improbabili antivirus che ce ne dovrebbero rendere immuni, quanto al contrario ammettendo che tutte/i noi siamo potenzialmente condizionate/i dagli stereotipi, e quindi aprendo *onestamente* la possibilità di un rapporto dialettico consapevole e responsabile con essi. Di conseguenza, dire che nessuna persona è potenzialmente immune da stereotipi non significa considerare ogni persona come una sorta di peccatrice che deve pentirsi (per essere poi magari felicemente assolta); anzi, se partiamo dal presupposto che gli stereotipi fanno correntemente parte – ci piaccia o no – delle interazioni umane, e che tutti e tutte ne siamo influenzate volenti o nolenti, magari riusciamo a porre la questione su un piano che non sia banalmente moralistico o inutilmente colpevolizzante.

Se cioè noi, nel momento in cui ammettiamo la nostra permeabilità a stereotipi e pregiudizi, non avremo timore di essere considerati/e (e se non ci ostineremo a considerare sempre gli e le altre) imperfetti/e, magari saremo anche capaci di avere con gli stereotipi un rapporto più maturo, più laico, più efficace anche nel nostro sforzo di renderli il più possibile inoffensivi.

1.2. Il pregiudizio sessista e la misoginia maschile

Quello delle discriminazioni, delle molestie e delle prevaricazioni di genere è certamente un campo in cui gli stereotipi e i pregiudizi hanno un'importanza enorme; ma spesso essi vengono minimizzati in misura altrettanto enorme. Anche e soprattutto in questo ambito, chi agisce discriminazione quasi sempre ragiona nel seguente modo: «Non c'entrano niente gli stereotipi, è che è proprio così»; «Non si tratta di pregiudizi, è che *loro* sono proprio

così); il che ricorda l'orrenda battuta: «Non sono io a essere razzista, è lui che è negro».

Di conseguenza, il numero di uomini che vanno letteralmente in bestia se si sentono “accusati” di ragionare in modo stereotipato, o di avere dei pregiudizi nei confronti del genere femminile, è veramente sterminato. A quanto pare, è quasi peggio che farsi dare dello stupido, perché appunto lo stereotipo e il pregiudizio sono normalmente (ma *erroneamente*) associati a un'immagine negativa di estrema ignoranza, ottusità, meschinità mentale. Inoltre, siccome è certamente vero che anche alcune donne hanno pregiudizi e stereotipi nei confronti degli uomini (perché è una dinamica che non risparmia nessun essere umano, come abbiamo detto), spesso molti uomini protestano: «E allora le donne? Perché si parla solo dei nostri pregiudizi e si chiede solo a noi di scusarci e comportarci in modo corretto?».

Il punto qui è che le *implicazioni* storiche e sociali dei pregiudizi di genere maschili e femminili (cioè degli uomini nei confronti del genere femminile, e viceversa) sono molto differenti. E che certe loro conseguenze, prima fra tutte la minore libertà femminile rispetto agli uomini, si è sempre cercato di farle passare come fatti naturali, cioè come cose che dovevano andare così perché era “normale” che andasse così, perché la “Natura” voleva così.

Lo stesso svantaggio sociale delle donne *in quanto genere* (cioè nel loro insieme, non per forza individualmente) è un argomento che viene considerato da molti uomini con un certo fastidio, come se fosse una specie di favoletta femminista inventata per bastonare senza pietà tutti gli uomini passati, presenti e futuri. Quello di cui parliamo in realtà è abbastanza semplice e chiaro: noi viviamo in una società, e siamo tutte e tutti figli di una lunga storia, in cui quasi tutti i posti più ambiti, più prestigiosi e vantaggiosi sono occupati da uomini. Le donne lavorano in media molto più tempo perché si pensa che a loro tocchi *naturalmente* occuparsi della casa, della cura dei figli, del marito/compagno e degli anziani; ma nel mercato del lavoro guadagnano meno a parità di impegno.

Sistematicamente, sui media leggiamo di affermazioni sprezzanti quando le donne svolgono compiti che tradizionalmente spettano agli uomini, o quando le donne stanno in posti dove (secondo un certo senso comune) non dovrebbero stare. Stereotipi e pregiudizi *maschili* nei confronti delle donne (esiste poi anche una misoginia femminile) non sono fenomeni goliardici, folcloristici, magari un po' antipatici ma in fondo quasi innocenti: questi pregiudizi concretamente rafforzano la posizione svantaggiata del genere femminile rispetto al genere maschile. Ogni atteggiamento misogino, che ne siamo o no consapevoli, porta acqua al mulino di una limitazione della libertà delle donne⁹.

⁹ Cfr. per più ampi cenni Chiara Volpato, *Psicosociologia del maschilismo*, Laterza, Roma-Bari, 2013.

Se guardiamo al passato più o meno recente – un passato che non sempre è davvero *passato* – alcune dinamiche appaiono più facilmente riconoscibili. Si è ad esempio ritenuto in varie epoche, e spesso oggi ancora si ritiene, che il genere maschile abbia una sorta di diritto “naturale” alla guida, al comando, comunque al predominio; le gerarchie di genere sono apparse per lunghissimo tempo ovvie e indiscutibili. Questa impostazione ha comportato che ogni critica all’assetto patriarcale del potere sia stata sempre considerata come un *attentato* all’ordine naturale dell’universo, e quindi che sia stata repressa con una violenza spaventosa, come se si trattasse di combattere il Demonio in persona (e spesso, specie nei secoli della feroce guerra alle donne chiamata “caccia alle streghe”, *davvero* si diceva proprio questo).

In breve, ogni volta che nel passato le donne hanno contestato questo equilibrio “naturale” del potere sessuato, la misoginia maschile si è esacerbata; le donne quindi sono state storicamente dipinte (e trattate) come portatrici di catastrofi (Eva, Lilith, Pandora): alleate del Diavolo, streghe, isteriche, mentalmente deficienti, vampire, divoratrici di uomini, pericolose *dark ladies*, femministe fanatiche, perturbanti donne in carriera. Sono tutte incarnazioni storiche dello stesso archetipo misogino, quello della donna che sembra non ubbidire senza esitazioni alla legge patriarcale, alla logica maschile del dominio e dunque al proprio “naturale” destino di servizievole subordinazione. Tuttavia, il punto qui non è tanto fare l’elenco completo dei modi in cui le donne sono state disprezzate, perseguitate, *diminuite* sistematicamente dal genere maschile; forse è ancora più importante, ai fini di questa riflessione, provare a chiedersi *perché* il genere maschile produce incessantemente questi pregiudizi e discriminazioni ai danni delle donne, cioè chiedersi *da dove viene e a cosa serve* sostanzialmente la misoginia maschile.

Le risposte a tali interrogativi ovviamente non sono semplici e in questo breve spazio potremo al massimo provare a fornire qualche cenno. In primo luogo, si può certamente dire che la misoginia maschile ha sempre avuto una fondamentale *funzione identitaria* per gli uomini, cioè ha avuto lo scopo di esaltare la superiorità del genere maschile nello stesso momento in cui denigrava profondamente il genere femminile. In questo caso, si vede benissimo all’opera una dinamica importantissima delle identità di genere, la loro natura intrinsecamente relazionale: le definizioni del femminile si riflettono immediatamente sulle definizioni del maschile, come in un gioco di specchi (e lo vedremo fra pochissimo). Non c’è simmetria, però; è un gioco le cui regole sono stabilite e vigilate dal solo genere maschile, e soprattutto sono create a suo vantaggio, a sua immagine e somiglianza, a garanzia della sua supremazia.

All’interno di questo sistema intrinsecamente gerarchico, la misoginia è un efficace strumento per istituire *arbitrariamente* un principio ideologico che si

vuole universale, quello della superiorità naturale del genere maschile. Lo spiegava in modo chiarissimo una straordinaria donna di quasi un secolo fa:

Per tutti questi secoli le donne hanno avuto la funzione di specchi, dal potere magico e delizioso di riflettere raddoppiata la figura dell'uomo. Senza questo potere, probabilmente la terra sarebbe ancora palude e giungla [...] Perciò Napoleone e Mussolini insistono tanto enfaticamente sull'inferiorità delle donne, perché se esse non fossero inferiori cesserebbero di ingrandire loro [...] Come può [l'uomo] continuare a giudicare, a civilizzare gli indigeni, a vestirsi elegante e a pronunciare discorsi nei banchetti, se non può più vedersi riflesso, a pranzo e a cena, almeno due volte più grande di quanto è veramente?¹⁰

Nella realtà, evidentemente, come a ben vedere rivelano anche le mille raffigurazioni di donne *terribili* ad opera dello stesso genere maschile (che tradisce così una cattiva coscienza politica), non solo gli uomini ma anche le donne risultano forti, capaci, potenti: anzi, con il loro esclusivo potere di generare la vita esse possiedono un privilegio cosmico dal valore inestimabile. Per molti aspetti, tuttavia, il genere maschile è storicamente riuscito ad attribuire a sé stesso un ruolo politico di assoluta centralità solo costruendo ideologicamente la leggenda del femminile come “sesso debole”; in altre parole, gli uomini hanno potuto scampare alla desolante verità della propria totale accessoria, a fronte dell'inestimabile potere (questo sì) *naturale* delle donne, solo giustificando a sé stessi la propria insostituibilità nella sfera – nient'affatto naturale – del comando e nella logica patriarcale che attorno ad essa è stata edificata da millenni.

La misoginia maschile insomma è stato uno degli strumenti fondamentali della legittimazione maschile al potere. Dall'ultimo Ottocento, cioè proprio quando in Occidente il diritto maschile di prevaricare le donne iniziava a essere massicciamente contestato (dalle donne stesse, ma anche da qualche sparuto uomo), quella misoginia si arricchì di tonalità particolarmente aggressive, esplicitamente brutali, persino feroci¹¹. Addirittura il vero e proprio stupro spesso è stato, fino a tempi incredibilmente recenti, non solo scusato o giustificato, ma letteralmente celebrato come legge inesorabile della Natura e della Storia, presupposto necessario dell'evoluzione darwiniana, evento *naturalmente* brutale e quindi *normale*: accadeva nei miti di fondazione di intere civiltà, come per il Ratto delle Sabine (glorificato anche in tante opere di illustri pittori e scultori), e più ampiamente nella *normale* logica bellicista, che contemplava l'appropriazione delle donne da parte dei vincitori o degli invasori.

¹⁰ Virginia Woolf, *Una stanza tutta per sé* [1929], Newton Compton, Roma, 1993, p. 44.

¹¹ Per più ampi riferimenti, rimando al mio *L'invenzione della virilità. Politica e immaginario maschile nell'Italia contemporanea*, Carocci, Roma, 2011.

Ma, in generale, anche nella descrizione degli scenari di sessualità “ordinaria”, al maschio spettava il diritto/dovere di *forzare* la resistenza femminile, perché così – si diceva – vuole la logica dell’evoluzione delle specie. Lo sosteneva ad esempio nel 1886 un intellettuale come Alfredo Oriani:

La femmina sa che l’amore del maschio è aggressione, violenza, talvolta perfino carneficina, ma l’aggressione la tenta, la violenza la solletica, la carneficina nel suo inizio di graffi e morsi le diventa spesso una voluttà. Dentro la donna cova la femmina. Nessuna donna disprezzerà mai l’uomo che tentò di violentarla in un impeto d’amore; potrà odiarlo, ma il suo orgoglio troverà in quella violenza provocata il più bello dei complimenti [...] ¹².

Il maschio non imbelle, tuttavia, doveva *forzare* il pudore femminile anche perché così voleva la morale sessuale tradizionale, laddove ci si aspettava che le donne oneste *dovessero* fingere di voler resistere alla seduzione: ancora non molti anni fa, in effetti, si poteva sentire risuonare il misero detto: “Se una signora dice no, vuol dire forse; se dice forse, vuol dire sì; se dice sì, non è una signora”.

1.3. Il codice sociale della virilità

Gli uomini che stuprano le donne sono una piccola minoranza; una larga parte del genere maschile, in particolare oggi, non commetterà mai violenza fisica su una donna nel corso della propria vita. Non si tratta quindi di iscrivere d’ufficio tutti i maschi nel registro dei violentatori o dei maltrattanti, e men che meno di pensare che fra genere maschile e violenza ci sia una connessione *naturale*. Praticamente ovunque, oggi, la libertà delle donne è certamente maggiore di un secolo fa. Tuttavia, ancora oggi non sono una trascurabile minoranza gli uomini convinti che magari una donna “se l’è andata a cercare” comportandosi in modo troppo libero, o che minimizzano varie forme di violenza maschile sulle donne; per usare una metafora forse un po’ logora, sotto la punta della violenza sta l’iceberg dell’effettiva tolleranza – più o meno vasta, più o meno tacita, più o meno consapevole – di quella stessa violenza. Anche da questo si misura quanto una certa cultura maschile prevalente in cui viviamo, nonostante tutte le conquiste, i progressi e le libertà acquisite dalle donne, sia coerentemente figlia di quell’epoca, l’epoca otto-novecentesca di un virilismo animosamente roboante.

Quando si dice figlia non si intende *identica*; vuol dire però che non si tratta neppure di due entità ideologiche del tutto estranee l’una all’altra. Che cosa ci tocca vedere tutti i giorni, per esempio, nella grande pedagogia dei

¹² Alfredo Oriani, *La rivolta ideale* [1908], Cappelli, Bologna, 1924, p. 277, cit. in Paola Lupo, *Eros e potere. Miti sessuali dell’uomo moderno*, Marsilio, Venezia, 2006, p. 222.

nostri tempi, cioè nella comunicazione mediatica (televisione e pubblicità, in primo luogo; ma anche cinema, e in generale cultura di massa)? Qual è la lezione, letteralmente iconica, che sin da lattanti – in pratica – si riceve in merito alle dinamiche di potere fra i generi? In sintesi, il messaggio troppo spesso sembra essere che: il corpo di una donna ha valore non perché “appartiene” a una persona, ma in quanto è desiderato dagli uomini; il desiderio maschile – un *certo* desiderio maschile, più precisamente – è il perno sui cui ruota il mondo; il corpo femminile non gode dello stesso statuto di inviolabilità di quello maschile, ma è permeabile e attraversabile dagli sguardi, dalle mani, dai corpi degli uomini. Tutto questo non suscita, a quanto pare, troppo scandalo nell’opinione pubblica; al contrario, è un ordine politico che viene percepito in generale come *normale* nell’assetto complessivo delle relazioni di potere fra i generi.

Quando parliamo del desiderio maschile come forza a cui è riconosciuta una vera e propria maestà sociale, non ci riferiamo ovviamente al desiderio di *tutti* gli uomini singolarmente presi, ma ai linguaggi dominanti nelle rappresentazioni di genere (nei media, ma anche nella socialità maschile), che veicolano un certo modello *normativo* di desiderio maschile. A questo desiderio maschile, nella logica politica della nostra società, il corpo della donna deve aderire come una sua *protesi* accomodante. Molte rappresentazioni mediatiche, nel loro complesso, finiscono per riflettere perfettamente questa logica complessiva di dominio politico e confermano sul piano linguistico una disponibilità femminile al desiderio maschile; confermano cioè che il corpo delle donne è disponibile agli uomini: che il corpo delle donne è, e deve essere, letteralmente *nella loro disponibilità*. Si tratta di una cultura e di un immaginario maschile complessivi che in nessun momento contraddicono la logica predatoria e proprietaria che è al fondo della violenza degli uomini sulle donne.

È appena il caso di ricordare che questo non è certo il modo in cui le identità e le relazioni di genere funzionano *in natura* (ammesso che questa espressione abbia qui un senso); è invece il modo in cui si vogliono far passare per naturali certe identità di genere *a uso e consumo principale* del desiderio maschile. Ma una simile logica delle identità sessuate ha conseguenze poco “naturali” anche sulle vite degli uomini. Di fatto, per noi uomini il prezzo da pagare è l’adesione a un modello di virilità intransigente, che non ammette incertezze, debolezze, insicurezze, paure; che spinge a disprezzare tutto ciò che è socialmente associato al “femminile” e che costringe a una postura – anche fisica, anche del corpo – rigida perché obbligata alla tensione della potenza, praticamente ventiquattr’ore su ventiquattro, sette giorni su sette, nel pubblico come nel privato più intimo.

Da lunghissimo tempo questa logica del potere è stata *incorporata* da generazioni di uomini, per i quali ha costituito un programma identitario

obbligatorio per ciascuno¹³. Si trattava – e si tratta – di un modello virile assoluto ovviamente irraggiungibile nella realtà, ma quello che contava in questa fatica di Sisifo era che gli altri apprezzassero l'immane sforzo, che ognuno recitasse la propria parte in questo teatro di finzioni e che nessuno svelasse mai il tremendo segreto *che gli uomini sono del tutto umani*, quindi vulnerabili e fallibili come l'altra metà dell'umanità.

Il teatro di una virilità esasperata, inoltre, costringeva nel passato – e in buona parte ancora oggi costringe – a un rapporto violentemente deformato con la propria sfera emotiva. La rabbia era forse l'unica emozione cui gli uomini potevano completamente abbandonarsi senza sembrare meno virili, e se la rabbia sfociava in prevaricazione, disprezzo o violenza, meglio ancora: poiché il linguaggio della violenza appariva prerogativa della vera virilità, cioè aveva una funzione sociale *virilizzante*.

Anche in questo senso, la logica della virilità si è storicamente legata a doppio filo alla *possibilità* della violenza e questo ordine morale investe potenzialmente ogni uomo per il solo fatto di essere nato uomo. Come se ogni maschio, alla nascita, ricevesse in dotazione un'arma metaforica, un accessorio di fabbrica del genere maschile dominante: poi sta a ogni singolo individuo decidere se usarla o no, ma quell'arma è lì e lo sappiamo tutti, e ci comportiamo come se tutto questo fosse normale, naturale, scontato. Purtroppo, però, questa dotazione bellica del dominio pesa gravemente sulle *nostre* vite (oltre che, ben di più, sulle vite delle donne) e tutti noi ci siamo abituati a pensare che questo peso faccia parte di un destino maschile inesorabile.

1.4. Potere e libertà maschile

Per di più, questo apparente “destino” maschile contiene altre e non meno insidiose trappole identitarie. Noi uomini siamo tutti cresciuti con la paura che gli altri ci giudichino per la nostra scarsa virilità, perché è anche e soprattutto su questo che si giocano le gerarchie interne al genere maschile: in particolare, l'omofobia, anche tra uomini assolutamente *eterosessuali*, funziona spessissimo come un vero e proprio cane da guardia della virilità. Il sociologo statunitense Michael Kimmel parla del gruppo dei giovani maschi come di una «polizia di genere», una situazione di socialità in cui ciascuno sorveglia il grado di virilità dell'altro, e immediatamente lo denuncia in pubblico se scorge una trasgressione (vera o presunta)¹⁴.

¹³ Cfr. Stefano Ciccone, *Essere maschi. Tra potere e libertà*, Rosenberg&Sellier, Torino, 2009.

¹⁴ Michael S. Kimmel, *Maschilità e omofobia. Paura, vergogna e silenzio nella costruzione dell'identità di genere*, in *Tra i generi. Rileggendo le differenze di genere, di generazione, di orientamento sessuale*, a cura di Carmen Leccardi, Guerini e associati, Milano, 2002, p. 186ss.

La virilità (intesa come opposta a qualsiasi effeminatezza, a sua volta intesa come sintomo certo di omosessualità) diventa così una *divisa* maschile obbligatoria per non essere considerati devianti. È una logica simbolica che apparentemente porta grandi soddisfazioni agli uomini, perché la ricompensa per questo conformismo da caserma è il privilegio, il senso di sicurezza, il prestigio; ma è allo stesso tempo una logica spietata che *divora* anche le loro vite, in una certa misura, oltre che ovviamente quelle delle donne. Stiamo qui parlando di una specie di trattamento *ortopedico* dell'identità maschile, che chiude i corpi e le menti degli uomini in gabbie emozionali, comportamentali, relazionali tremendamente rigide¹⁵. Così, vari anni fa, le evocava Alberto Asor Rosa in un brano suggestivo:

85. *Uomini*. Sediamo da secoli in gruppo intorno ad una tavola – non importa se rotonda o quadrata – impartendo il comando cui la nostra funzione ci abilita, distribuendo il potere che il nostro ruolo ci assegna. Anche fra amici indossiamo corazza: i momenti più intimi della nostra conversazione passano tra celate accuratamente abbassate [...] A forza di tenere il corpo in armatura, ne risuliamo un poco rattrappiti, le giunture scricchiolano e nel muovere ci procurano dolore. Talvolta ci sorge il sospetto che il nostro sacrificio, offerto a divinità tanto astratte quanto crudeli come quelle che compongono la religione dell'ascetismo guerriero, sia scontato e inutile, e persino oggi un poco patetico: ed aspiriamo a uscire da qualche crepa della vecchia armatura, a scivolare furtivi sotto quel tavolo, per guadagnare la porta della riunione e uscire a respirare aria pura. Ma non appena fissiamo lo sguardo nello sguardo dei nostri compagni, attraverso la fessura della celata [...] e vi scorgiamo la nostra stessa disperazione, la nostra prigionia, il nostro dolore, il nostro stesso smisurato orgoglio, il nostro disprezzo per tutti gli estranei alla cerchia – non appena sguardo con sguardo di nuovo s'incatena, subito il desiderio di libertà, l'ansia di gioia ci abbandonano – e scopriamo che non potremo mai lasciarli¹⁶.

In termini generali, combattere gli stereotipi di genere, i pregiudizi misogini, le varie forme di violenza maschile sulle donne implica una presa di consapevolezza diffusa di *questo* ordine mentale virilista e ovviamente implica che lo si interpreti, lo si decostruisca, lo si comprenda profondamente. Ma non è solo per un atto di giustizia nei confronti delle donne – per quanto rilevante, senza dubbio – che questo lavoro dovrebbe sembrare importante e urgente al genere maschile. La questione è che questa operazione di riconoscimento del codice virile, e dei suoi enormi costi esistenziali e politici, è *anche* nell'interesse degli uomini stessi, della *libertà* degli uomini stessi. Si tratta certamente, insomma, di un'operazione urgente e necessaria per la

¹⁵ Cfr. Maria Giuseppina Pacilli, *Uomini duri. Il lato oscuro della mascolinità*, Il Mulino, Bologna, 2020.

¹⁶ Alberto Asor Rosa, *L'ultimo paradosso*, Einaudi, Torino, 1985, p. 79.

libertà e la dignità delle donne, e anche per la qualità stessa della convivenza civile, della nostra democrazia, insomma; ma non meno importante questo lavoro è *anche* per la qualità della vita degli uomini stessi.

Io credo che questo sia un punto di fondamentale importanza per noi uomini: non si tratta – paternalisticamente – di *soccorrere* le donne, di esprimere una solidarietà puramente *altruistica*: questa battaglia è nell'interesse delle donne e anche degli uomini *in quanto uomini*. In pieno Ottocento, a proposito del colonialismo, diceva un signore poi diventato piuttosto famoso, un ebreo tedesco con un gran barbone: «Non può essere libero un popolo che ne opprime un altro». Forse se, parafrasando Karl Marx, noi uomini iniziasimo a riconoscere che *non è libero un genere che ne opprime un altro*, magari avremmo fatto un primo passo, piccolo ma importante, verso una più degna libertà di tutte e tutti.

Bibliografia

- Asor Rosa A. (1985), *L'ultimo paradosso*, Einaudi, Torino.
- Bellassai S. (2011), *L'invenzione della virilità. Politica e immaginario maschile nell'Italia contemporanea*, Carocci, Roma.
- Ciccione S. (2009), *Essere maschi. Tra potere e libertà*, Rosenberg&Sellier, Torino.
- Kimmel M.S. (2002), *Maschilità e omofobia. Paura, vergogna e silenzio nella costruzione dell'identità di genere*, in Leccardi C., a cura di, *Tra i generi. Rileggendo le differenze di genere, di generazione, di orientamento sessuale*, Guerini e associati, Milano.
- Lupo P. (2006), *Eros e potere. Miti sessuali dell'uomo moderno*, Marsilio, Venezia.
- Pacilli M.G. (2020), *Uomini duri. Il lato oscuro della mascolinità*, Il Mulino, Bologna.
- Volpato C. (2013), *Psicosociologia del maschilismo*, Laterza, Roma-Bari.
- Woolf V. (1993), *Una stanza tutta per sé* [1929], Newton Compton, Roma.

2. Competenze professionali e stereotipi di genere

di *Elena Luppi*

2.1. Le competenze

Il concetto di competenze e di competenze professionali si è evoluto nel corso degli anni per includere, via via, livelli di complessità sempre maggiori, al di là del piano della prestazione che ne rappresenta un elemento imprescindibile, ma non esaustivo. Secondo Pellerey (2004) le competenze sono costituite da un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, necessari a svolgere un determinato compito. Tale capacità, infatti, richiede la messa in moto e l'orchestrazione delle proprie risorse interne, cognitive, affettive e volitive e l'uso di quelle esterne disponibili in modo coerente e fecondo.

La competenza emerge come capacità di concretizzare tali saperi in situazioni operative. Le competenze si possono acquisire a livelli diversi e in relazione a contesti specifici e includono tre ambiti di fondamentali: saperi teorici, saperi applicativi e saperi legati ad atteggiamenti o caratteristiche personali. Quaglino (1993) esprime questa descrizione triarchica del concetto di competenza attraverso un triangolo i cui vertici sono rappresentanti dalle conoscenze (intese come saperi specifici richiesti dalla professione e dal campo di sapere), capacità (ovvero le abilità professionali necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa, in applicazione delle conoscenze) e qualità (definite come caratteristiche personali indispensabili per mobilitare le capacità e orientare i comportamenti organizzativi, es. creatività, flessibilità al cambiamento).

Da molti anni, il dibattito sul concetto di competenza ritiene centrali la dimensione sociale e la dimensione personale. Il Quadro delle competenze chiave (UE L394 / 2006) definisce le "competenze" come insieme o combinazione di capacità, conoscenze e atteggiamenti. Nelle raccomandazioni del Parlamento europeo e del Consiglio sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente (UE L394 / 2006), le competenze sono definite come quelle di cui tutti gli individui hanno bisogno per la realizzazione e lo

sviluppo personale, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione. Il quadro di riferimento stabilisce otto competenze chiave di cui alcune di base (comunicazione nella lingua madre, in lingue straniere, competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia, competenza digitale) e le altre che sono considerate trasversali (pensiero critico, creatività, iniziativa, risoluzione dei problemi, valutazione del rischio, presa di decisione, comunicazione, gestione costruttiva dei sentimenti). Tali competenze trasversali (OCSE, 2012) sono definite come quelle che possono essere trasferite da un lavoro a un altro e applicate e sviluppate in qualsiasi area della vita di una persona. Le competenze trasversali fanno riferimento a ulteriori quadri elaborati e riconosciuti in modo condiviso a livello scientifico e istituzionale. Fra questi le *life skills*, definite dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 1993 come competenze sociali e relazionali che permettono agli individui di affrontare in modo efficace le esigenze della vita quotidiana, rapportandosi con fiducia a sé stessi, agli altri e alla comunità e hanno un impatto positivo sui contesti e sui singoli.

Un ulteriore importante quadro di definizione delle competenze trasversali è stato elaborato dall'ISFOL nel 1994: in questo modello le competenze trasversali rappresentano il collegamento tra le risorse personali (abilità, conoscenze e capacità tecniche, valori) e le caratteristiche e richieste del compito e del contesto lavorativo. Ci si riferisce ad abilità di carattere generale, a largo spettro, relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle modalità e capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta.

Da questa rapida e non esaustiva rassegna emerge la centralità, nei differenti quadri di definizione delle competenze strategiche o utili per la vita, di un forte intreccio fra le dimensioni più tecniche o specifiche, caratterizzanti un ambito disciplinare o professionale, e le competenze trasversali, generiche o *soft*, che permettono di contestualizzare e rendere efficaci le prime, in relazione ai contesti in cui esse si esercitano. Ne deriva un concetto di competenza tutt'altro che neutro rispetto alle caratteristiche delle persone che le acquisiscono e le manifestano e dei contesti sociali e culturali come azioni esperte o professionali. Quando si pensa alle competenze relative alle professioni, si rischia di pensarle come un insieme svincolato dalle differenze identitarie e isolato dalle influenze sociali e culturali dei contesti di riferimento. Al contrario, le competenze, che come abbiamo visto si compongono di un intreccio inestricabile di saperi specialistici e trasversali, possono incorporare i sistemi di aspettative che si attribuiscono ai ruoli maschili e femminili e non solo. Spencer e Spencer (1993) hanno utilizzato la metafora dell'iceberg per descrivere il complicato rapporto fra conoscenze e abilità, che ne rappresentano la parte emersa, e competenze trasversali, tacite, incluse le caratteristiche personali, che costituiscono il sommerso. La metafora

dell'iceberg è calzante e suggestiva, poiché sottolinea, da un lato, la sproporzione fra le competenze lavorative manifeste e le componenti interne, legate al saper essere, oltre che alle dimensioni metacognitive; dall'altro perché evidenzia il carattere sommerso o nascosto delle seconde, più difficili da rendere esplicite e valutabili. È proprio all'interno di questa ampia gamma di competenze trasversali strategiche e sommerse che si inseriscono i meccanismi più o meno impliciti che differenziano, nei ruoli professionali, aspettative e standard fra maschile e femminile e che determinano i noti meccanismi di segregazione nei ruoli e nelle carriere di donne e uomini.

2.2. Cause, concause e forme delle disegualianze di genere

La nozione di genere si riferisce agli attributi sociali, culturali ed economici, alle implicazioni e alle opportunità associate all'essere maschio o femmina (Connell 1987, Butler 1990). Nella vita privata, sul posto di lavoro o nella sfera pubblica, donne e uomini incontrano aspettative diverse che sono determinate più da questioni sociali che da caratteristiche personali o talenti. Ci riferiamo alle identità di genere come risultato di dimensioni biologiche e culturali che influenzano i modi in cui gli individui costruiscono la propria personalità e agiscono nei contesti sociali. Possiamo considerare il genere come la prima dimensione che caratterizza le identità, la prima forma di diversità negli esseri umani, fortemente interrelata con l'etnia, l'età, la salute, le diversità sociali e culturali, così come molte altre variabili che disegnano il complesso caleidoscopio delle identità (Hankivsky *et al.*, 2010). L'assunzione di una prospettiva orientata al genere nell'indagare i fenomeni umani prende in considerazione l'impatto delle differenze di genere nelle regole e convenzioni sociali, nello status e nel potere, nella politica e nelle politiche, nei pregiudizi, negli stereotipi e nei meccanismi di segregazione e in ogni altro aspetto della vita umana che determina uguaglianza o disuguaglianza.

Le differenze di genere nei risultati scolastici e nei successi lavorativi sono una prova di questo problema. L'Europa e molti paesi del mondo hanno già raggiunto un equilibrio di genere nell'istruzione primaria e secondaria e si registrano oggi più donne laureate che uomini. I risultati delle ragazze nella scuola e nella formazione sono migliori di quelli dei ragazzi, e con tassi di abbandono più bassi fra le ragazze rispetto ai ragazzi. Tutti questi dati sembrano essere molto incoraggianti, in quanto mostrano che le ragazze hanno fatto molta strada in termini di successo scolastico, ma tuttavia soffrono ancora di disuguaglianze di opportunità nel mercato del lavoro.

I dati pubblicati dall'OCSE (2017) mostrano chiaramente che le segregazioni di genere persistono anche dove le giovani donne raggiungono livelli di scolarità più alti dei coetanei maschi.

Anche considerando l'aumento della partecipazione delle donne alla forza lavoro negli ultimi decenni, la loro presenza rimane ancora condizionata da numerosi ostacoli e meccanismi di segregazione.

Gli studi culturali, sociali e demografici sulle disuguaglianze di genere distinguono due forme di segregazione (Luppi, 2019): orizzontale e verticale.

La segregazione orizzontale consiste nella distribuzione sbilanciata delle lavoratrici e dei lavoratori in determinati settori (Bettio, Verashchagina, 2009): in tutti i paesi dell'OCSE le donne sono maggiormente presenti nelle professioni legate all'assistenza o all'istruzione e sono sottorappresentate nei settori scientifici e tecnologici. Questo tipo di segregazione inizia a scuola, dove le ragazze tendono più spesso a scegliere di intraprendere percorsi di studi umanistici piuttosto che scientifici e ingegneristici. Alla fine dei loro studi – anche se le donne laureate in Scienze o Ingegneria hanno, in media, carriere scolastiche o universitarie più brillanti dei loro colleghi maschi – esse risentono negativamente della sottorappresentazione e, molto spesso, di forti discriminazioni nei contesti lavorativi scientifici e tecnologici.

La segregazione verticale corrisponde alla scarsa presenza delle donne nelle posizioni di vertice delle organizzazioni, delle istituzioni e dei luoghi di lavoro in generale (Bettio, Verashchagina, 2009, p. 32). Questa forma di segregazione è descritta attraverso la metafora del “fenomeno del soffitto di cristallo”, un ostacolo invisibile che inibisce o blocca l'accesso delle donne al potere e ai ruoli decisionali. Il fenomeno della segregazione di genere nelle posizioni di potere può essere letto sia come causa che come effetto della bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Se le donne sono meno presenti in molti ruoli professionali, hanno difficoltà a raggiungere posizioni di potere, e, parallelamente, la scarsità di donne “al vertice” ostacola lo sviluppo di politiche del lavoro orientate all'equità di genere e di organizzazioni che promuovono pari opportunità. Più donne in posizioni di potere, in particolare in politica, potrebbero portare a un miglioramento delle condizioni delle donne, mentre lo sviluppo sociale ed economico potrebbe alimentare la spinta delle donne a migliorare il proprio status nei contesti politici e decisionali.

I meccanismi di segregazione sopra menzionati spiegano anche un altro fenomeno di segregazione di genere nel mercato del lavoro: il *gender pay gap*, cioè le differenze di stipendio tra donne e uomini che occupano la stessa posizione nelle stesse organizzazioni. Nonostante i tassi di partecipazione delle donne alla forza lavoro siano aumentati nell'ultimo decennio, esse continuano a guadagnare meno degli uomini a parità di ruolo, lavorano più spesso part-time e hanno meno probabilità di ottenere avanzamenti di carriera e di essere rappresentate in posizioni di leadership.

La forma di segregazione che ha più impatto sull'uguaglianza di genere è lo squilibrio nella distribuzione del lavoro domestico non pagato. Gli

squilibri nelle responsabilità genitoriali e la divisione ineguale del lavoro domestico non pagato tra donne e uomini è la prima causa della segregazione di genere nel mercato del lavoro. Molti paesi hanno fatto progressi in aree politiche cruciali: nei paesi OCSE sono aumentati gli incentivi per i padri, considerando l'impegno maschile nel lavoro non retribuito come un mezzo essenziale per aumentare il benessere delle famiglie e per combattere gli stereotipi di genere. Inoltre, dal 2013 circa due terzi dei paesi OCSE hanno introdotto nuove iniziative di equità salariale e misure come le quote di genere per aumentare il numero di donne leader nei settori politici e privati. Gli squilibri nel lavoro non retribuito sono anche legati a uno dei fenomeni più studiati che riguardano le donne nel lavoro: il fenomeno della cosiddetta *leaky pipeline* o “tubatura che perde”, riferita a tutte quelle donne che lasciano il settore a carriera avviata, talenti che si perdono e che impoveriscono il mercato del lavoro. Il fenomeno della *leaky pipeline* è molto spesso legato alla maternità, si verifica quando i compiti genitoriali sono svolti principalmente o completamente dalle donne, senza una distribuzione equa con il partner.

2.3. Stereotipi e competenze

Abbiamo visto che le diseguaglianze fra donne e uomini nel mercato del lavoro sono il risultato dell'interazione di una serie di fattori incorporati nei processi di socializzazione e di apprendimento. Infatti, le norme sociali, culturali e di genere influenzano il modo in cui le donne e gli uomini, fin da giovanissimi, acquisiscono conoscenze e competenze, interagiscono con il loro ambiente sociale e modellano la loro identità, le loro credenze, il loro comportamento e le loro scelte. Il *bias* di autoselezione, che spinge le ragazze e le donne a evitare certi percorsi – ad esempio gli studi in ambito scientifico, tecnologico o ingegneristico (settore indicato dall'acronimo STEM - Science Technology, Engineering, Mathematics) – gioca un ruolo chiave ed è una conseguenza degli stereotipi che vengono trasmessi esplicitamente e implicitamente nel processo di socializzazione. La convinzione che le materie STEM siano “maschili” e che le competenze che una ragazza può sviluppare in questo campo siano innatamente inferiori a quelle dei maschi non è altro che una convinzione culturale che incide sulla fiducia, sull'interesse e sulla volontà delle ragazze di impegnarsi in questi ambiti.

Possiamo individuare almeno tre categorie di ostacoli alla partecipazione femminile al mercato del lavoro (Commissione Europea, 2011):

- ostacoli esterni che, come abbiamo visto, consistono nei limiti che sono principalmente imposti dall'ambiente. Per esempio, il settore STEM è un campo altamente maschile e discriminatorio, quasi totalmente privo di modelli femminili a cui ispirarsi, in cui le donne sono continuamente

chiamate a dimostrare la loro abilità e il loro valore. L'equilibrio tra lavoro e vita privata rappresenta un forte ostacolo esterno che deve essere considerato tra gli ostacoli alla carriera delle donne;

- tradizioni culturali e stereotipi di genere. Questa categoria include tutte le credenze culturali su quello che dovrebbe essere il ruolo delle donne nella società. Tali credenze generano stereotipi sul lavoro e su certi ambiti in particolare;
- barriere interne. La mancanza di fiducia delle donne nelle proprie capacità, o la loro difficoltà a competere in settori sostanzialmente avversi, dove i rischi di esclusione sono maggiori.

Questi elementi creano un meccanismo a catena: in sostanza gli stereotipi sociali sulle donne nel mondo del lavoro hanno un impatto sulla loro mancanza di fiducia in se stesse, impoverendo le loro capacità di negoziazione, abbassando le loro ambizioni di *leadership* e influenzando le loro preferenze personali. La mancanza di fiducia in sé è una delle principali cause che porta le donne ad assumere atteggiamenti di sconfitta o di rinuncia in certi ambienti competitivi e a non esercitare le proprie capacità di negoziazione.

Gli stereotipi sociali e culturali sono all'origine di questa catena multifattoriale della segregazione di genere. Come abbiamo visto, gli stereotipi iniziano ad avere un impatto sui comportamenti e sulle scelte delle donne molto presto. L'ambito delle discipline e dei contesti professionali scientifico-tecnologici è un esempio lampante dell'impatto degli stereotipi sulle competenze. Molti studi dimostrano che l'enfasi sugli stereotipi di genere ha un impatto negativo sulle performance delle ragazze nelle discipline scientifiche, specialmente in matematica (Tomasetto *et al.*, 2011). Quando le ragazze hanno prestazioni inferiori nelle discipline STEM, dobbiamo chiederci quanto l'ambiente sociale e culturale ne sia responsabile. Molti studi hanno confrontato i dati internazionali sul divario di genere in matematica e hanno trovato una correlazione significativa con gli indicatori di uguaglianza di genere per molti paesi diversi (Else-Quest *et al.*, 2010, Guiso *et al.*, 2008). Questi studi evidenziano che il divario di genere è molto più presente nei paesi con maggiore disuguaglianza di genere (dove l'iscrizione delle ragazze all'istruzione superiore, la presenza delle donne nel mercato del lavoro o nei ruoli politici sono inferiori) piuttosto che in ambienti in cui donne e uomini sono trattati più equamente (Else-Quest *et al.*, 2006). Inoltre, molti studi sperimentali suggeriscono che le differenze di genere nelle prestazioni matematiche si verificano evocando gli stereotipi di genere tradizionali: ad esempio, "le ragazze non sono in grado di fare matematica" (Beilock, 2008). Questo significa che ogni donna, già da bambina, percepisce in modo molto chiaro le aspettative sociali, gli stereotipi di genere e rischia di essere pesantemente influenzata da ambienti in cui le donne sono sottorappresentate in certi campi. Questo fenomeno è stato chiamato "minaccia dello stereotipo" e

influenza l'acquisizione o la manifestazione di certe competenze. Una ragazza o una donna che vive in un ambiente stereotipato tende a sentirsi più minacciata dalla possibilità che la sua prestazione cognitiva o professionale confermi lo stereotipo di genere negativo. Le donne o le ragazze sotto la minaccia dello stereotipo riportano più spesso pensieri negativi sulle proprie capacità (Cadinu *et al.*, 2005) e mostrano risposte fisiologiche da stress più rilevanti (Croizet *et al.*, 2004). Tali manifestazioni compromettono la memoria di lavoro, il che si traduce in meccanismi che incidono negativamente sui processi di acquisizione e manifestazione delle competenze (Schmader, 2008).

Appare, quindi, evidente l'impatto degli stereotipi di genere e dei meccanismi di segregazione a essi connessi sulle competenze che le donne acquisiscono e spendono nel mercato del lavoro. La non neutralità del concetto di competenza emerge in tutta la sua importanza quando consideriamo i contesti e i processi attraverso cui le bambine e i bambini, le ragazze e i ragazzi, le donne e gli uomini, vengono formati e i contesti in cui si manifestano le loro prestazioni cognitive e professionali.

È fondamentale che, nei contesti di lavoro, le competenze vengano esplicitate in modo chiaro, evitando gli impliciti e le ambiguità. Come abbiamo visto, le competenze si compongono di almeno tre elementi: sapere, saper fare e saper essere; proprio sulla dimensione del saper essere e delle competenze trasversali, si gioca la componente più strategica, ma anche soggiacente, degli agiti professionali. Le competenze legate a quest'area devono essere oggetto di esplicitazione, riflessione, valutazione e autovalutazione, per evitare di lasciare che stereotipi, impliciti e *bias* siano le principali determinanti delle prestazioni professionali. Ogni contesto lavorativo è caratterizzato da complessità e necessita di spazi di ascolto e dialogo per permettere a ciascun individuo di manifestare le proprie competenze e di farle crescere, al di là degli stereotipi. È oltremodo importante che i contesti organizzativi siano luoghi in cui le diversità fra le persone vengono riconosciute come un valore, proprio perché si dà spazio alla manifestazione delle diverse competenze di cui ciascuno/a è portatore e portatrice e perché si riconosce il potenziale in termini di crescita di competenze che ogni donna e ogni uomo possono compiere in un'organizzazione. Questa prospettiva può essere raggiunta quando il concetto di competenza non è visto come fisso, ma piuttosto come incrementale, quando ogni persona nell'organizzazione è collocata in un percorso di crescita che valorizza il potenziale di ogni singola individualità e, allo stesso tempo, del gruppo, come luogo di espressione e incontro di visioni e prospettive diverse.

2.4. Conclusioni

I dati sulle donne nei percorsi formativi e professionali presentano, come abbiamo visto, evidenti paradossi: pur con titoli di studio e percorsi formativi più brillanti, quindi con una padronanza di competenze pari, se non più elevata nel complesso, le donne non riescono a raggiungere la parità nelle professioni e nei ruoli. Gli studi sulla partecipazione delle donne alla forza lavoro mostrano, infatti, ampie disuguaglianze, sia in termini di segregazione verticale che orizzontale. Nonostante i progressi nell'istruzione e nella formazione, il divario salariale di genere e il fenomeno del soffitto di cristallo persistono, a svantaggio delle donne. I tassi di partecipazione di queste ultime alla forza lavoro sono aumentati nell'ultimo decennio ma, nonostante ciò, esse mantengono salari e ruoli più bassi rispetto agli uomini e hanno meno possibilità di ottenere avanzamenti di carriera e di essere rappresentate in posizioni di leadership. L'ineguale distribuzione dei compiti familiari è senz'altro uno dei principali ostacoli alla presenza femminile nel mercato del lavoro, portando a situazioni di conflitto famiglia-lavoro, che rappresenta, peraltro, uno dei principali fattori di rischio psicosociale, con impatti negativi sulla salute e sul benessere psicologico.

Come abbiamo visto la prospettiva di genere non comprende solo le differenze di sesso tra gli esseri umani, ma piuttosto gli attributi sociali, culturali ed economici legati alla femminilità e alla mascolinità in una certa cultura e le disuguaglianze di genere sono causate da norme sociali e stereotipi. L'equità e l'uguaglianza di genere sono state a lungo parte delle agende politiche internazionali, ma negli ultimi decenni l'enfasi su questo tema è aumentata per l'ONU, l'OCSE, la Commissione Europea e altri organismi governativi internazionali o nazionali.

Gli studi condotti finora mostrano che bisogna intervenire su tutti i livelli di segregazione, sugli ostacoli interni ed esterni. Il contrasto agli stereotipi di genere è fondamentale, soprattutto nei settori in cui la segregazione è più evidente.

Una cultura di segregazione di genere non è semplicemente una competizione tra uomini e donne, ma una partita persa per le organizzazioni, i gruppi umani e la società nel suo complesso. Dobbiamo cambiare le culture e le politiche di disuguaglianza in paradigmi che affermino una cultura dell'equilibrio fra donne e uomini nella vita privata e in quella pubblica. Trascurare le questioni di genere e l'urgenza dell'uguaglianza di genere significa pagare un prezzo molto alto e farlo pagare alle generazioni future.

Bibliografia

- Beilock, S. L. (2008), *Math performance in stressful situations*. *Current Directions in Psychological Science*, 17(5), 339-343.
- Bettio F., Verashchagina A. (2009), European Commission (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G1), *Gender segregation in the labor market. Root causes, implications and policy responses in the EU*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, Belgium.
- Biemmi, I., Leonelli S. (2016), *Gabbie di genere. Retaggi sessisti e scelte formative*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Butler J. (1990), *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York.
- Cadinu, M., Maass A., Rosabianca A. & Kiesner J. (2005), *Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking*, *Psychological science*, 16(7), 572-578.
- Connell R. W. (1987), *Gender and Power*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Croizet J. C., Després G., Gauzins M. E., Huguet P., Leyens J. P. & Méot A. (2004). *Stereotype threat undermines intellectual performance by triggering a disruptive mental load*, *Personality and social psychology bulletin*, 30(6), 721-731.
- Else-Quest N. M., Hyde J. S. & Linn M. C. (2010), *Cross-national patterns of gender differences in mathematics: a meta-analysis*, *Psychological bulletin*, 136(1), 103.
- Else-Quest N. M., Hyde J. S., Goldsmith H. H. & Van Hulle C. A. (2006), *Gender differences in temperament: a meta-analysis*, *Psychological bulletin*, 132(1), 33.
- European Commission (2011), *Strategy for equality between women and men – 2010-2015*, Publications of the European Union, Luxembourg.
- Guiso L., Monte F., Sapienza P. & Zingales L. (2008), *Culture, gender, and math*, *Science*, 320(5880), 1164-1165.
- Hankivsky O., Reid C., Cormier R., Varcoe C., Clark N., Benoit C. & Brotman S. (2010), *Exploring the Promises of Intersectionality for Advancing Women's Health*, *International Journal for Equity in Health*.
- ISFOL (1994), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, FrancoAngeli, Milano.
- Luppi E. (2019), *Fairness, Equality and Health: Towards a Gender-Oriented Perspective* in Tarricone I. & Riecher-Rössler A. (Eds.). *Health and Gender: Resilience and Vulnerability Factors For Women's Health in the Contemporary Society*, Springer.
- OCSE-OECD (2012), *Organisation for Economic Co-operation and Development. Transferable Skills Training for Researchers: Supporting Career Development and Research*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2017), *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, OECD Publishing, Paris.
- Pellerey M. (2004), *Le competenze individuali e il portfolio*, La Nuova Italia, Roma.

- Quaglino G.P. (1993), *Modelli di formazione per modelli di competenza*, in De Masi D., a cura di, *Verso la Formazione Post-Industriale*, FrancoAngeli, Milano: 151-163.
- Schmader T., Johns M. & Forbes C. (2008), *An integrated process model of stereotype threat effects on performance*, *Psychological review*, 115(2), 336.
- Spencer L., Spencer S. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Tomasetto C., Alparone F. R. & Cadinu M. (2011), *Girls' math performance under stereotype threat: The moderating role of mothers' gender stereotypes*, *Developmental psychology*, 47(4), 943.
- UE-European Union (2006), *Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning (2006/962/EC)*.

3. Identità e relazioni di genere tra differenze e disparità

di *Gabriele Pinto*

Il genere è il meccanismo attraverso cui vengono prodotte e naturalizzate le nozioni di maschile e femminile, ma potrebbe anche rappresentare lo strumento tramite il quale decostruire e denaturalizzare tali termini.

Judith Butler

Non si può affrontare il tema dell'identità senza interrogare contemporaneamente l'alterità.

Identità e alterità sono fenomenologicamente inscindibili. Non è possibile l'esistenza dell'identità senza un'alterità che la definisca come tale. La natura dell'una implica necessariamente la natura dell'altra. Siccome identità e alterità si costituiscono solo nella relazione e nella differenza, e sono elementi fondativi dell'esistere, possiamo sostenere che sono strutture/processi esperienziali, al tempo, concreti e archetipici.

La nostra vita si genera e cresce *su e dentro* queste dimensioni esperienziali e simboliche.

L'esistenza è dunque esposizione reciproca su uno spazio condiviso dove ognuno, sin dalla nascita, appare unico e, nel corso della vita, può mostrare attivamente *chi* è con atti e parole. (Adriana Cavarero)

È interessante che nel racconto biblico della Genesi, l'uomo nomini la donna prima di nominare se stesso:

E disse Adam questa volta è osso dalle mie ossa e carne dalla mia carne. Per questo sarà chiamata *ishà* perché da *ish* fu presa. (Genesi 2, 24)

Seppure in una prospettiva fallocentrica, il racconto mette in evidenza come la costruzione della rappresentazione della differenza, fenomenologicamente, non può prescindere dal genere e come proceda nel nominare prima la differenza dell'altro da sé che quella di sé dall'altro. Come se il dato primo dell'esperienza relazionale con l'altro sia innanzitutto che l'altro sia diverso da me piuttosto che io dall'altro.

L'alterità dell'altro stimola e muove la mia autorappresentazione in un'oscillazione tra curiosità e pericolo. L'Altro è lo straniero che annuncia l'inesauribilità della complessità che sono/siamo (Kristeva e Sollers, 2015). Dargli

un nome non porta con sé il rischio di ridurlo a una variante della rappresentazione della propria identità? Come un modo per domare l'inquietudine insita nell'incontro con la sua presenza?

E il racconto biblico non mette forse, paradigmaticamente, in luce questo meccanismo? Che è tanto più paradigmatico in quanto mette il Maschile di fronte al suo altro archetipico per antonomasia: il Femminile? E che rapporto c'è tra dare il nome all'altro e il potere sull'altro?

3.1. Identità, differenze di genere e cultura

A livello ontogenetico, psicologico e sociale la nascita del sé avviene nella progressiva uscita dallo spazio dell'altro e nella continua modulazione e rimodulazione del legame originario dato, in un legame simbolico che si arricchisce e si differenzia in legami e rappresentazioni sempre più complesse.

L'individuo tenderà a costruire il suo ruolo nel corso dell'interazione modificandolo di continuo sulla base delle inferenze del ruolo degli altri. (Erving Goffman)

Dunque l'altro è il luogo primario e necessario di incontro con me stesso. La differenza che esperimento nella relazione con l'altro è lo scarto nel quale prende forma la mia coscienza e la mia autocoscienza. Nasco nella relazione con l'altro ed è in questa relazione originaria e costitutiva che imparo a definire i miei confini, dando forma evolutivamente alla mia identità.

Unica e irripetibile, l'identità del sé non è una sostanza autofondata. È piuttosto un'identità, tutta esposta ed esterna, che affida il suo desiderio di senso allo sguardo, ai gesti e alle parole altrui. (Adriana Cavarero)

La relazione con l'Altro, che per ordine di vita è in primis un'Altra perché da donna tutti nasciamo, è l'ordito inevitabile nel quale tessiamo la nostra soggettività che è sempre sessuata. Quindi, quando parliamo di identità e alterità, parliamo sempre di identità-alterità sessuate-in relazione. Non può esistere un soggetto monadico, neutro e autofondato ma sempre e comunque biologicamente sessuato e in *relazione-con* un altro soggetto sessuato che è in *relazione-con*, e così via, in un continuum di relazioni che ci abita e che abitiamo, e che ci parlano e con le quali parliamo.

La differenza sessuale è una differenza ontologica che è trasversale a tutte le altre differenze, e si fonda su quella Identità/Alterità sessuata, concreta e simbolica, che è all'origine della vita: il Maschile e il Femminile. Maschile e Femminile come archetipi della differenza, come simboli di un differire originario, vitale, che integrandosi ci costituisce biologicamente come corpi

sessuati ma che non è riducibile dicotomicamente all'essere maschi (archetipo Maschile) e all'essere femmine (archetipo Femminile) perché ogni essere umano porta in sé sia il Maschile che il Femminile. A partire da questo dato basilare l'interpretazione psicologica e sociale della propria identità/differenza sessuale è una vicenda complessa e condizionata da molteplici fattori. Non è cosa data, ma un processo in cui le potenzialità di sperimentare e dare forma ed espressione alla propria soggettività sessuale sono antropobiologicamente infinite.

Invece del genere come basamento, adesso vediamo il genere come massi in movimento [...]. Il genere comporta un intreccio di natura, educazione e cultura; nessuna di queste componenti modella il genere da sola. Il genere di una persona può essere binario, oppure può essere fluido o multiplo. (Diane Ehrensaft)

Un fattore determinante nel processo di formazione dell'identità/differenza sessuale e di genere è il sistema culturale nel quale si nasce e si cresce. L'essere umano è un animale sociale molto particolare, che ha biologicamente la possibilità, grazie alla sua capacità noetica, di significare la realtà in modi straordinariamente complessi e articolati, di costruire cioè sistemi simbolici che chiamiamo cultura.

Il mondo non è umano perché è fatto da esseri umani e non diventa umano solo perché la voce umana risuona in esso, ma solo quando è diventato oggetto di discorso". (Hannah Arendt)

Si crede di stare continuamente seguendo la natura, e in realtà non si seguono che i contorni della forma attraverso cui la guardiamo. Un'immagine ci teneva prigionieri. E non potevamo venirne fuori, perché giaceva nel nostro linguaggio e questo sembrava ripetercela inesorabilmente. (Ludwig Wittgenstein)

I sistemi simbolici di cui gli individui si servono per costruire significato erano già disponibili, erano già 'lì', profondamente radicati nella cultura e nel linguaggio. (Jerome Bruner)

Nasliamo e cresciamo in un mondo che qualcun'altro ha già pensato per noi; in un ordine di senso che ha già organizzato e disciplinato questa differenza archetipica, originaria dell'essere maschi e femmine, il Maschile e il Femminile, in teorie e pratiche, identità e alterità, poteri e saperi, compiti e ruoli, divieti e permessi.

Maschi e femmine si nasce, uomini e donne si diventa. (Simone de Beauvoir)

Nei nostri corpi e nelle nostre menti siamo costrette e costretti a corrispondere, in ogni singola caratteristica, all'idea di natura che è stata stabilita per noi [...], 'uomini' e 'donne' sono categorie politiche e non fatti naturali. (Monique Wittig)

Qual è dunque "l'immagine" o "il discorso" o "i sistemi simbolici" che sono a fondamento della nostra cultura e del nostro linguaggio circa questa ineludibile, originaria differenza sessuale?

È possibile che questa stessa "immagine" o "discorso" o "sistemi simbolici" sul maschile e il femminile siano a fondamento di altre culture?

È possibile che esista un paradigma simbolico che sia meta-culturale, che informi e innervi cioè molte (quante?) altre culture?

Il femminismo, in oltre un secolo di lotte, analisi e riflessioni, ha elaborato un vasto, rigoroso e diversificato corpus di saperi che dimostrano e denunciano in modo lucido e approfondito come a fondamento della nostra cultura ci sia "un'immagine", "un discorso" della differenza sessuale di ordine patriarcale.

Patriarcato è il potere dei padri: un sistema socio-familiare, ideologico, politico, in cui gli uomini – con la forza, con la pressione diretta, o attraverso riti, tradizioni, leggi, linguaggio, abitudini, etichetta, educazione e divisione del lavoro – determinano quale ruolo compete alle donne, in cui la femmina è ovunque sottoposta al maschio. (Adrienne Rich)

Il sistema culturale patriarcale si fonda e realizza una struttura simbolica che sancisce la superiorità, il dominio, il primato del genere maschile su quello femminile, come legittimi e naturali/soprannaturali.

La differenza sessuale viene così ordinata simbolicamente in un modello in cui l'essere maschio o femmina equivale a una naturale disparità e disuguaglianza di poteri e possibilità.

La differenza sessuale originaria (i suoi archetipi) viene abilmente trasformata in una disparità sessuale ontologica che viene disciplinata in una architettura gerarchica in cui la femmina è sempre sottoposta al maschio (il Femminile al Maschile), in cui la donna è sempre in funzione ancillare rispetto all'uomo.

La naturale e originaria possibilità di interpretare liberamente la propria identità/alterità sessuale in forme multiple e plurali viene ridotta e svilita a due uniche sole modalità di essere e mostrarsi.

L'evidenza di un'alterità sessuale, il Femminile, irriducibile al Maschile, viene deformata in un riflesso negativo dell'unica vera naturale identità sessuale positiva: quella maschile.

Come ish e ishà nel racconto biblico.

La donna come “specchio invertito” dell’uomo¹⁷. L’uomo è l’attività, la donna è la passività; l’uomo è il pieno, la donna è il vuoto. E la sapiente, complessa e primigenia dialettica archetipica del Maschile e del Femminile, viene ridotta dicotomicamente alla semplice presenza biologica di un pene o di una vagina: il Maschile è il maschio, che deve prendere la pre-formata identità di uomo e il Femminile è la femmina che deve prendere la pre-formata identità di donna; e l’eterosessualità è l’unico orientamento sessuale naturale, quindi sano e normale.

Il potere è dei padri, perché maschi. E il potere crea poteri e saperi che lo giustificano e lo confermano.

La discriminazione e la violenza sono stabilite come ordinatore legittimo delle relazioni di genere.

Qualsiasi comportamento, azione, movimento e linguaggio che esca dalle giuste e naturali prescrizioni imposte dal modello gerarchico, dicotomico e etero-normativo patriarcale, viene legalmente e/o socialmente ricondotto con l’uso legittimo della forza e della violenza all’ordine previsto dal sistema simbolico patriarcale. Il maschio o la femmina, la donna e l’uomo, che osano contraddire la loro “natura” sono fuori dal giusto ordine delle cose e dunque legittimamente e moralmente perseguiti come eretici/che, eversivi/e, immorali, anormali, e contro-natura.

Nel sistema simbolico patriarcale la violenza contro le donne (e non solo) è normale, perché ripristina la norma violata o, semplicemente, perché è prerogativa del dominus e dei suoi privilegi.

La deresponsabilizzazione e la giustificazione dell’uomo circa le sue azioni violente contro le donne (in primis partner o ex-partner), è una strategia di potere/sapere tipica del sistema culturale patriarcale.

A livello psicologico e sociale la narrazione che continua a prevalere è ancora questa: con una incredibile parabola logica, l’autore della violenza viene giustificato e deresponsabilizzato dalle sue azioni, e la donna vittima di violenza, diventa colpevole e responsabile delle stesse azioni violente che ha subito. Un capolavoro di ridefinizione della realtà, senza dubbio!

Il 3 novembre 2017: una ragazza di 17 anni denuncia di essere stata violentata durante la notte in un vagone della stazione. Don Lorenzo Guidotti il 6 novembre scrive un post su facebook, ripreso dal Resto del Carlino il 9

¹⁷ “Lo *speculum* non è necessariamente uno specchio. Potrebbe essere molto semplicemente... uno strumento che serve a *scostare* le labbra, i bordi, le pareti, affinché l’occhio possa penetrare all’*interno*. Affinché possa andare a vedere, specificamente a fini speculativi. La donna dopo essere stata variamente verniciata a fini spettacolari, avvolta in metafore, sepolta sotto una massa di figure stilistiche, innalzata a livelli ideali, adesso potrebbe diventare l’‘oggetto’ da indagare, al quale dare un’attenzione esplicita, e da immettere, a questo titolo, nella teoria”. Luce Irigaray (1976).

novembre. Di seguito riporto solo una parte, anche se sarebbe interessante leggerla tutta.

Adesso capisci che oltre agli alcolici ti eri già bevuta tutta la tiritera ideologica sull'accogliamoli tutti? [...] tesoro [...], a questo punto, svegliarti seminuda direi che è il MINIMO che potesse accaderti [...] Mi spiace ma [...] Se nuoti nella vasca dei piranha non puoi lamentarti se quando esci ti manca un arto [...] cioè [...] A me sembra di sognare!! Ma dovrei provare pietà? No!

Il post ha suscitato una tempesta di commenti e critiche, a seguito delle quali don Lorenzo Guidotti ha riscritto per scusarsi. La cosa interessante ed emblematica, al di là del contenuto specifico, è il processo di costruzione del racconto dei fatti, è la logica e il linguaggio che viene usato. Perché è lo stesso che ritroviamo in molte delle narrazioni diffuse dai mass-social-media e dagli uomini che usano violenza con partner o ex-partner:

- togliere all'uomo la responsabilità del libero arbitrio, la libertà della scelta, usando metafore fuori luogo, come nel post di don Lorenzo Guidotti, in cui l'uomo è paragonato a dei piranha (non mi pare che i piranha abbiano autocoscienza e rispondano a codici etici e giuridici) oppure rendendolo vittima di qualche raptus o provocazione femminile o disturbo psicologico o crisi passionale. Ne cito uno per molti dal titolo di un articolo: "Il gigante buono e quell'amore non corrisposto" (*Il giornale*, 2019);
- dare alla donna il ruolo di protagonista e investirla direttamente o indirettamente della responsabilità di quanto "accaduto". Nel post di don Lorenzo Guidotti tale intento è di una chiarezza disarmante. Se l'uomo è come una vasca di piranha e come i piranha non può avere scelta, chi è l'unico soggetto che può scegliere? Se poi, non è possibile accusare i piranha, e l'uomo è come i pesci, qual è l'implicita conclusione di tali associazioni?

L'uomo è come se rimanesse sullo sfondo, immaginariamente deresponsabilizzato, impunito e impunibile.

E nel caso del "gigante buono", chi è che ha la responsabilità (o colpa) di non corrispondere?

La stessa logica e lo stesso tipo di linguaggio, infatti, lo ritroviamo in un articolo a firma di Vittorio Sgarbi, uscito sempre su *il Resto del Carlino* (12 novembre 2017) a commento del discusso post di don Lorenzo Guidotti. Di seguito un piccolo stralcio:

Certo la violenza va condannata [...] È evidente certo. Ma se io mi avventuro nelle sabbie mobili è possibile che sia inghiottito. Il prete si è improvvisato sociologo. E ha fotografato una situazione oggettiva.

Come si vede bene, altra è la metafora usata: non sono più i piranha ma le sabbie mobili, tuttavia l'intento, l'artificio linguistico e l'imbroglione logico è lo stesso.

Oltre 2000 anni di cultura patriarcale, sebbene in crisi, o forse proprio perché in crisi, continuano a condizionarci inconsapevolmente a livello politico, sociale e psicologico in modo profondo e pervasivo. È *l'acqua* in cui siamo nati/e e cresciuti/e, e le varie agenzie educative, tendenzialmente, non ci hanno stimolato a chiederci *cos'è/com'è l'acqua*, e *se avrebbe potuto esserci o ci potrebbe essere un'altra acqua*; anzi, al contrario, ci hanno “educato” ad adattarci a quella che era ritenuta l'unica, giusta e naturale *acqua* possibile¹⁸.

1.2. Filogenesi e ontogenesi dell'essere umano: un nuovo paradigma antropobiologico

Noi essere umani siamo animali molto particolari perché nasciamo prematuri e rimaniamo per molti anni, più di ogni altro animale, bisognosi delle cure dei genitori e degli adulti in generale.

E questa nostra condizione biologica ci rende speciali e unici per possibilità di evoluzione, sviluppo, adattamento, e per l'alto grado di condizionabilità, nella costruzione della nostra identità, dalle relazioni affettive di coloro a cui sentiamo di appartenere: famiglia, comunità e società.

Mi spiego meglio perché questo tema è decisivo per comprendere bene quanto è potente la ricaduta sociale e psicologica della cultura e perché è così difficile cambiare.

Biologicamente l'uomo è un animale neotenico. Mantiene cioè in età adulta caratteristiche anatomiche e comportamentali tipiche degli stati fetali e infantili¹⁹.

L'ipotesi neotenica della natura umana era stata enunciata nei primi anni del Novecento dall'anatomista olandese Lodewijk Bolk, ma è stata ignorata

¹⁸ Ci sono due giovani pesci che nuotano uno vicino all'altro e incontrano un pesce più anziano che, nuotando in direzione opposta, fa loro un cenno di saluto e poi dice: “Buongiorno ragazzi. Com'è l'acqua?”. I due giovani pesci continuano a nuotare per un po', e poi uno dei due guarda l'altro e gli chiede “ma cosa diavolo è l'acqua?”. David Foster Wallace (2005).

¹⁹ “L'uomo è un primate caratterizzato dal mantenimento in età adulta di caratteristiche anatomiche e comportamentali giovanili (dal greco *neo* = giovane, e *teinein* = tendere), tipiche degli stadi fetali e infantili delle scimmie antropomorfe”. Alberto Gualandi (2013).

dal mondo scientifico fino agli anni Settanta quando è stata riabilitata dal paleontologo e biologo americano Stephen Jay Gould.²⁰

Nella sua teoria Gould lega l'ontogenesi con la filogenesi e ipotizza una nuova concezione dello sviluppo e dell'evoluzione dell'essere umano, mettendo in evidenza come le variazioni dei ritmi di crescita, le accelerazioni e i rallentamenti (eterocronia), e di maturazione dell'organismo in via di sviluppo condizionano la direzione che prenderà l'evoluzione.

Poiché la variazione dei ritmi ontogenetici di sviluppo di un individuo può incidere sulla forma, taglia o maturazione modificando le sue capacità adattive all'ambiente, eterocronia è uno dei meccanismi che la natura ha scelto per creare con pochi mezzi nuove specie. (Alberto Gualandi)

L'ipotesi di Gould è che l'eterocronia, "giocando" con la plasticità della biologia umana e con l'ambiente, ha indirizzato l'evoluzione verso un progressivo rallentamento della crescita così da favorire il mantenimento in età adulta di quei caratteri neotenici o "giovanili", che permettono una grande flessibilità di adattamento neurobiologico, cognitivo e comportamentale. Le caratteristiche biologiche del bambino/a costituiscono una favolosa miniera di forme potenziali con cui plasmare l'esperienza e creare diversi possibili modelli interpretativi del mondo. La neotenia garantisce all'essere umano le basi biologiche di una permanente flessibilità nell'adattamento ai contesti in cui vive e una continua possibilità di apprendimento, e dunque di poter rimodulare e ristrutturare in ogni fase della sua vita anche le rappresentazioni di sé e dell'altro/a (Gould, 1977).

La tesi evolucionisticamente rivoluzionaria di Gould dimostra che la natura ha operato evolutivamente sulla biologia dell'animale umano favorendo regressione e inversione piuttosto che progresso e specializzazione, come invece è avvenuto per molte altre specie e come era stato teorizzato e sostenuto fino alla seconda metà del Novecento²¹.

L'unicità della natura umana consisterebbe nella sua biologica non specializzazione, straordinaria flessibilità e apertura al continuo apprendimento. EvoDevo (la disciplina di scienze biologiche che si occupa di evoluzione e sviluppo) in questi ultimi anni ha ampiamente confermato la teoria evolutiva di Gould. L'essere umano, dunque, è un animale biologicamente sociale perché, nascendo prematuro, con un cervello sviluppato al 23% e avendo uno

²⁰ "Un'ipotesi neotenuca delle origini umane è disponibile da qualche tempo, ma è stata ampiamente ridicolizzata e ignorata. Ciononostante, io credo che sia fondamentalemente corretta e che il quadro teorico che ho costruito possa aiutare a riscattarla". Gould (1977).

²¹ La dottrina della ricapitolazione del biologo tedesco Ernst Haeckel, afferma che l'ontogenesi ricapitola la filogenesi cioè gli stadi adulti dei predecessori si ripetono negli stadi embrionali o giovanili dei discendenti. Un'idea dell'evoluzione come di un processo in progressione che avviene per condensazioni e aggiunte successive.

sviluppo molto ritardato, è tra tutti gli animali quello più esposto agli stimoli ambientali, più dipendente dalle cure parentali e più predisposto all'apprendimento.

Questo significa che la relazione affettiva di cura primaria (genitori/famiglia) e le relazioni affettive più in generale (scuola, gruppo dei pari, sport,) incidono fortemente e per lungo tempo sulla costruzione della rappresentazione di sé, dell'altro/a e del mondo.

L'identità è il frutto del significato, prima affettivo-motorio poi cognitivo e linguistico, che i/le bambini/e crescendo danno alle esperienze che vivono quotidianamente; è il frutto di una storia in cui i processi corporei, mentali, relazionali e sociali necessariamente si influenzano e si intrecciano.

Dobbiamo concepire gli schemi affettivo-motori come qualcosa di simile ai cubi con cui il bambino gioca a fare le costruzioni. Ne esiste un certo numero e nel loro insieme sono materiale di cui egli si serve per costruire le sue prime rappresentazioni del sé e dell'altro. (George Downing)

Rappresentazioni che diventeranno sempre più complesse, integrate e con livelli più elevati di astrazione ma non meno strutturanti dal punto di vista psicosomatico. Le prime rappresentazioni sono importanti perché costituiscono dei protomodelli del senso di sé e della relazione con l'Altro/a da sé²².

Le rappresentazioni si radicano nel corpo perché vengono costruite mentre il cervello si sviluppa e si differenzia. Il corpo è il luogo dell'esperienza, la mente è il luogo della costruzione di significato che a sua volta plasma il corpo e la sua interazione con l'altro/a e il mondo: il corpo come palcoscenico della mente, e come via per la mente per creare altre possibili rappresentazioni o ripetere lo stesso copione. Ma la costruzione delle configurazioni interne ed esterne, del sé e dell'altro/a, dell'identità e della differenza è inevitabilmente condizionata dalla biologia umana.

Il lungo tempo di crescita e di dipendenza dalle cure delle persone adulte per il/la bambino/a si sviluppa su due spinte o bisogni fondamentali: appartenere e individuarsi.

Essere un individuo insieme agli altri individui implica una dialettica costante tra attaccamento e definizione di Sé, tra relazione e differenziazione, un negoziato continuo tra i propri desideri e la propria volontà e i desideri e la volontà degli altri, tra la propria realtà soggettiva e la realtà consensuale degli altri con cui l'individuo vive. (Stephen Mitchell)

²² “Le prime esperienze sono significative [...] perché sono le prime rappresentazioni di modelli di struttura familiare e di interazioni che saranno ripetuti continuamente in forme diverse nei diversi stadi evolutivi”. Mitchell (1993).

Vero è, però, che il potere, i bisogni/desideri e la libertà di significare la realtà nella relazione tra un piccolo e un grande, tra il genitore e il/la figlio/a non sono equiparabili.

Letteratura ed esperienza clinica ci dicono che figli/e sono profondamente condizionati nel costruirsi convinzioni e decisioni su di sé e sugli altri/e dalla paura di perdere l'appartenenza e il riconoscimento. Sono disposti/e a sacrificare tanto, a volte tutto di sé, sull'altare dell'appartenenza alla famiglia, per non sentire i sensi di colpa per la sofferenza delle persone che amano, per evitare l'angoscia del rifiuto, dell'esclusione e della solitudine, per non vivere il dolore del non valere e del non avere valore, per sentirsi fedeli alla coscienza della famiglia, per ottenere l'approvazione dei vari gruppi di riferimento, concreti e simbolici²³.

Permessi e divieti di essere e mostrarsi che guidano e condizionano la costruzione psicosomatica dell'identità sessuale e di genere, modelli relazionali, mondi interni e mondi esterni, interpretazioni delle esperienze che tendiamo a riproporre perché sono a fondamento della percezione che abbiamo di noi stessi/e in *relazione-con*, e che ci fanno sentire più sicuri/e perché conosciute e perché in esse ci riconosciamo.

Ci proteggono dall'ignoto e dall'incertezza, dai pericoli e dai rischi, dalle paure e dall'angoscia.

Quanto più abbiamo costruito sistemi simbolici, rappresentazioni e schemi rigidi, limitanti e stereotipati tanto più l'alterità dell'Altro/a ci scuote e spaventa, ci minaccia nelle nostre sicurezze e percezioni identitarie perché ci riporta inconsciamente a toccare antiche paure di riprovazione e rifiuto, di esclusione e solitudine; a riattivare proiettivamente emozioni dolorose mai elaborate, e a rivivere ferite e rischi che abbiamo "deciso" di escludere dalla nostra mappa del mondo.

Tutte esperienze presenti che riviviamo inconsapevolmente con gli occhi del passato, dalle quali ci proteggiamo forzando/violando l'esperienza fino a farla coincidere con le nostre rappresentazioni e a farla rientrare automaticamente nelle norme e nel linguaggio del sistema culturale dominante.

Costringendo così il presente in un passato che non può avere futuro.

Il sistema culturale patriarcale, come detto, si fonda su una interpretazione del Maschile e del Femminile rigida, stereotipata, dicotomica e binaria, che ha informato e performato, per millenni, ogni ambito del vivere comune: politico, giuridico, sociale, religioso, economico, scientifico, sportivo, familiare, personale. Cambiare un'identità culturale, sociale e psicologica, così normativamente naturalizzata in secoli di pratiche relazionali e sociali,

²³ "La prima cosa che ho notato, è stata questa: esiste un profondo legame tra il bambino e la sua famiglia di origine. La cosa più tremenda per un bambino è di esserne escluso [...] Ovunque esistano dei legami, automaticamente si percepisce d'istinto: "Cosa è necessario qui per avere il permesso appartenere, e cosa devo fare o lasciare per non perdere la mia appartenenza?". Helliger (2001).

pubbliche e private, è – ora è chiaro – cosa straordinariamente difficile e complessa. E può avvenire solamente se si agisce contemporaneamente su tutti i processi e le strutture, i corpi e le menti, i linguaggi e le narrazioni che compongono e costituiscono il sistema culturale patriarcale.

3.3. Il femminismo: un approccio ecologico alla trasformazione del presente

Il femminismo è stato ed è quel movimento teorico e politico, personale e collettivo che negli ultimi sessant'anni ha aperto le rigide maglie del patriarcato, obbligando uomini e donne a riappropriarsi del potere di interpretare la propria identità sessuale e di genere, destrutturando gli stereotipi, i modelli, le immagini e i tabù secolari della cultura patriarcale. Un movimento che ha fatto della relazione tra donne il luogo elettivo per la trasformazione personale e collettiva della società secondo il presupposto femminista che “il personale è politico”.

Un approccio pragmatico-ecologico che sgretola analiticamente i presupposti filosofici e simbolici della cultura patriarcale, denunciandone l'intrinseca violenta ingiustizia, sociale e personale, per promuovere con tenacia, coraggio e costanza un'ecologia di azioni trasformative nel privato e nel pubblico, nei poteri e nei saperi, nel linguaggio e nelle prassi, nell'educazione e nella formazione, nel lavoro di cura e nel lavoro professionale, nei diritti e nei doveri, nelle norme e nelle leggi, nei ruoli di genere e nell'identità di genere, nell'identità sessuale e negli orientamenti sessuali.

Multiple ed ecologiche azioni di diserzione dal patriarcato alle quali un numero sempre crescente di uomini aderiscono.

Il carattere sistemico del patriarcato e del sessismo, e il loro carattere di violenza e privazione di libertà anche per il genere maschile per il quale pure prepara vantaggi e agi. [...] L'uomo eterosessuale, imprigionato dalla nascita nelle costrizioni della mascolinità virile, vincente, oppressiva, *alpha*, obbligato a parlare il linguaggio, a praticare le abitudini e a indossare la divisa del macho per essere socialmente accettato, non deve attuare una resistenza, ma una diserzione. [...] per diffondere e mettere alla prova l'autorevolezza, non l'autorità, di una nuova pratica politica e di relazione [...] un'opportunità, una liberazione verso una vita relazionale migliore, non violenta e più appagante. (Lorenzo Gasparrini)

Verso la co-costruzione di un paradigma simbolico in cui la differenza di genere non sia più sinonimo di disparità, disegualianza e discriminazione o di competitiva, dicotomica e asimmetrica distribuzione di poteri e funzioni, ma un orizzonte di nuove possibili interpretazioni di senso e relazioni tra generi fondate su una nuova alleanza che offra il diritto e il piacere delle pari

opportunità per una crescita libera e per uno sviluppo generoso sia personale che collettivo.

Dobbiamo ripartire da un universale concreto vero, cioè dalla relazione fra un uomo e una donna che, nella fedeltà alle loro differenze corporee e spirituali, sostengono l'ideale del loro proprio genere in un'alleanza con l'altro genere. (Luce Irigaray)

Bibliografia

- Arendt H. (2018), *L'umanità in tempi bui*, Raffaello Cortina, Milano.
- Bruner J. (1992), *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Cavarero A. (1999), *Il pensiero femminista. Un approccio teoretico*, in Restaino F. e Cavarero A., *Le filosofie femministe*, Paravia, Torino.
- Downing G. (1995), *Il corpo e la parola*, Astrolabio, Roma.
- Eherensatf D. (2019), *Il bambino gender creative*, Odoya, Città di Castello.
- Foster Wallace D., (2005) *Questa è l'acqua*, Discorso di David Foster Wallace per la cerimonia delle lauree al Kenyon college, 21 maggio 2005.
- Gasparrini L. (2015), *La costruzione di una possibilità: disertare il patriarcato* in Chemotti S., a cura di, *La questione maschile. Archetipi, transizioni, metamorfosi*, Il poligrafo, Padova.
- Goffman E. (2003), *Espressione e identità. Giochi, ruoli, teatralità*, Il Mulino, Bologna.
- Gould S. J. (1977), *Ontogeny and Phylogeny*, Belknap Press, Harvard.
- Gualandi A. (2013), *La neotenia è il veicolo di ogni rivoluzione*, in Cavazzini Andrea et al., *L'eterocronia creatrice*, Edizioni Unicopli, Milano.
- Haeckel E. (1895), *Antropogenia o Storia dell'evoluzione umana*, UTET, Torino.
- Helliger B. e Ten Hovel G. (2001), *Riconoscere ciò che è*, Feltrinelli, Milano.
- Irigaray L. (1994), *La democrazia comincia a due*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Irigaray L. (1976), *Speculum. L'altra donna*, Feltrinelli, Milano.
- Kristeva J. e Sollers P. (2015), *Del matrimonio considerato come un'arte*, Donzelli, Roma.
- Mitchell S. (1993), *Gli orientamenti relazionali in psicoanalisi*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Rich A. (1976), *Nato di donna*, Garzanti, Milano.
- Wittgenstein L. (1999), *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino.

4. Narrazioni giudiziarie e questioni di genere tra processo e media. Prospettive di ricerca e nuovi strumenti di analisi

di *Maria Vittoria Dell'Anna*

4.1. Lingua, genere, diritto

Il tema entro cui il presente contributo si muove è il rapporto tra lingua e genere, collocato nell'angolo visuale della comunicazione giuridica, in particolare quella dei tribunali e del processo. A monte delle riflessioni che di qui in avanti si faranno mi permetto di avanzare una suggestione (e di accompagnarla con un minimo quadro introduttivo): l'importanza dei testi giuridici ai fini dell'osservazione generale, dentro e fuori il diritto, del trattamento linguistico del genere, di cui delimito la concezione a 'femminile, donna'.

Il rapporto tra lingua, genere e diritto è di tipo cronologico e sostanziale. Per guardare all'Italia, la lingua di genere occupa gli studi linguistici almeno dall'uscita delle *Raccomandazioni per un uso non sessista della lingua italiana* di Alma Sabatini (Roma, 1987). Da allora, il tema ha coinvolto a più riprese il dibattito sulla produzione dei testi, privilegiando dal principio e in seguito i testi amministrativi e i testi giuridico-burocratici: per la convergenza tra l'orientamento degli studi linguistici e l'attenzione delle stesse istituzioni verso scritture rispettose del genere (anche per effetto delle iniziative dell'amministrazione pubblica sulla semplificazione linguistica), il dominio giuridico-amministrativo è stato in definitiva tra i primi ambiti ad essere toccato dai risultati delle ricerche linguistiche italiane sul tema, che si possono seguire in una bibliografia divenuta dagli esordi a oggi ormai molto ricca²⁴.

²⁴ Si vedano C. Bazzanella, *Genere e lingua*, in *Enciclopedia dell'Italiano*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, 2010; C. Robustelli, *Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo*, Firenze, 2012; B. Pezzini (a cura di), *La costruzione del genere. Norme e regole (I, Studi)*. Corso di Analisi di genere e diritto antidiscriminatorio, Bergamo, Sestante Edizioni, 2012 e Ead. (a cura di), *Genere e diritto. Come il genere costruisce il diritto e il diritto costruisce il genere (II, Lezioni, Casi, Materiali)*, Bergamo, Sestante Edizioni, 2012; S. Cavagnoli, *Linguaggio giuridico e lingua di genere: una simbiosi possibile*,

Il rapporto tra lingua, genere e diritto è inoltre sostanziale per via delle ampie possibilità di contatto che i testi giuridici hanno con i cittadini (e le cittadine!) e della patente di legittimità che tali testi finiscono col dare alle forme linguistiche che scelgono e accolgono, contribuendo a diffonderle nell'uso e nella consapevolezza di parlanti e scriventi (determinanti anche i circuiti comunicativi di giornalismo e politica): tanto più se si tratti di lessico inerente ai rapporti sociali e giuridici tra le persone, alla percezione di ruoli, diritti, doveri, differenze e uguaglianze tra esseri umani o di profili professionali e lavorativi ai diversi gradini della scala socio-economica.

Tali approcci hanno riguardato finora quasi soltanto uno dei rapporti possibili che definiscono il binomio lingua e genere, ossia il trattamento lessico-morfologico del femminile, con riguardo pressoché esclusivo per i nomi indicanti professioni e cariche politico-istituzionali che nel corso del Novecento e tanto più negli ultimi decenni hanno cominciato a essere ricoperte anche da donne (*avvocato/a, magistrato/a, ingegnere/a, sindaco/a*, ecc.). Quello lessico-morfologico è l'aspetto più popolare e conosciuto del dibattito sulla lingua di genere (e spesso sminuito o trattato senza la competenza del caso), ma non l'unico. Dentro e fuori il diritto, il dibattito si è aperto ad altre prospettive ugualmente importanti e feconde di risultati, applicazioni, risvolti (già ineludibili premesse) socio-culturali: la lingua *del* genere, con cui alludo ai tratti linguistici e testuali di testi scritti, orali e trasmessi prodotti dalle donne; lingua *sul* genere, con cui alludo alle manifestazioni soprattutto semantiche, pragmatiche e retoriche dei testi quando il tema oggetto della comunicazione sia la donna, quando si parli o si scriva sulle donne, per le donne, alle donne, a prescindere dall'identità di genere di chi produce il testo. Si tratta di aspetti del rapporto tra lingua e genere ancora poco praticati con riguardo alla comunicazione giuridica²⁵.

4.2. Lingua e genere. Itinerari di ricerca su dimensione del processo e narrazioni giudiziarie tra scrittura e oralità

Torniamo alla prospettiva del processo. Se il processo è uno snodo centrale per l'attuazione del diritto, se è crocevia delle idee che il nostro mondo ci presenta (spugna, ma anche mezzo e motore nel tempo di orientamenti

Alessandria, Edizioni dell'Orso, 2013; C. Robustelli, *Sindaco e sindaca: il linguaggio di genere*, Roma, La Repubblica e Accademia della Crusca, 2016; C. Robustelli, *Lingua italiana e questioni di genere. Riflessi linguistici di un mutamento socioculturale*, Roma, Aracne, 2018; M.V. Dell'Anna, *Genere e rappresentazione del femminile nei testi del diritto e dell'amministrazione in Italia*, in «Kwartalnik Neofilologiczny», LXVI, 2/2019, pp. 353-360.

²⁵ Per un panorama nell'italiano d'oggi si veda almeno R. Fresu, *Il linguaggio femminile e maschile nell'italiano contemporaneo: orientamenti e linee di tendenza*, in S. Gola (a cura di), *L'italiano che parliamo e scriviamo*, Firenze, Franco Cesati, 2019, pp. 15-29.

socio-economici-culturali), esso è dunque anche un luogo ponte – di arrivo, congiunzione e partenza – della comunicazione giuridica.

Per una lettura linguistica del processo e per una valutazione delle dinamiche comunicative interne alle aule dei tribunali il riferimento al testo (anche, giuridico) come oggetto concreto di comunicazione (anche, giuridica) è imprescindibile. Sono testi giuridici la legge e la sentenza, l'atto di compravendita e la nota a sentenza, l'atto di citazione e la comparsa conclusionale, il contratto e il regolamento, il manuale di studio e l'enciclopedia giuridica. Siamo abituati a pensare ai testi giuridici in termini di testi scritti: per i testi appena detti è indubbio che si tratti di prodotti della scrittura. L'universo della comunicazione giuridica e giudiziaria conosciuto al di fuori dei luoghi e dei contesti che la generano si gioca tuttavia su un pregresso e preliminare scorrere di testi che non sono tutti o soltanto testi scritti, bensì anche – e non di rado soprattutto – testi orali: lo scambio (orale) tra le persone che a vario titolo prendono parte a un processo, la testimonianza e la deposizione, l'interrogatorio; in breve, la turnazione di parola e di voci del dire entro i confini previsti e segnati dalla procedura. Il pubblico conosce tuttavia fatti e testi del processo attraverso i testi scritti a carattere pubblico (la sentenza) e l'eventuale divulgazione attraverso stampa, tv e altri media di segmenti di oralità (registrazioni di interrogatori e trascrizioni di testimonianze come riportate, ad esempio, dalla cronaca giudiziaria), con risultati inevitabilmente parziali e sintetici, e forse opachi, rispetto al più ampio e immateriale circuito dell'oralità, ai suoi impliciti, alla porzione informativa portata dal non detto.

Ne derivano alcune suggestioni, che provo a sintetizzare e a proporre come possibili itinerari di ricerca: possibilità di coniugare il riferimento ai testi scritti col tema dell'ascolto e dell'oralità del processo (evidentemente riferibile soprattutto ai procedimenti penali); possibilità di coniugare l'ascolto inteso quale momento processuale con l'ascolto inteso, dentro e fuori il processo, come competenza comunicativa: aspetto che chiama in causa specifiche operazioni di lingua e di rapporto tra oralità e scrittura portate sulla scena del processo, all'interno dei fascicoli e infine nella sentenza, che consegna al futuro, talvolta alla storia, il risultato di un percorso di ragionamento, di apprezzamento e infine di decisione; possibilità di addentrarsi, e fino a che punto, nei testi del processo non destinati al pubblico (in primo luogo gli atti di parte dell'avvocato, anelli imprescindibili nella catena testuale del fascicolo); possibilità di collegare gli itinerari di ricerca appena detti con le tematiche di genere.

Nella prospettiva linguistico-testuale e dell'analisi del discorso, sotto osservazione è la narrazione di tipici contesti di genere nelle cause connesse alla dimensione familiare e relazionale, alla sfera intima e sessuale degli individui, alle condotte di genere in ambienti di lavoro: universi di fatti e di umanità che palpitano tanto più nel dialogo orale tra l'istituzione (l'organo giudiziario) e le parti e richiedono che una forma linguistica adatta li rifletta

nella scrittura, a cui di fatto sono affidate, come uno specchio. Prima ancora della scrittura quale luogo in definitiva depositario delle dinamiche del processo, sotto osservazione sono la stessa dimensione dell'oralità e gli approcci comunicativi dei partecipanti allo scambio. «L'interazione comunicativa in contesto giudiziario – in particolare modo quella che si realizza nella fase dibattimentale del processo penale – si configura come *istituzionale* per funzione e *asimmetrica* per struttura e si caratterizza specificamente in quanto evento linguistico fortemente *ritualizzato e codificato*»²⁶. Tipica del processo – pensiamo a un interrogatorio, all'ascolto delle parti – è in particolare la caratteristica dell'asimmetria comunicativa: «quella giudiziaria è, in effetti, la forma di comunicazione asimmetrica per eccellenza, in quanto i partecipanti all'interazione si caratterizzano per una distribuzione fortemente diseguale dei poteri di controllo e di gestione»²⁷. Si tratta dunque di un'interazione sbilanciata, fatta salva ogni garanzia di difesa, sul polo di chi istituzionalmente è chiamato a condurre lo scambio, a sottoporre a domande parti offese, imputati, testimoni e a riprogrammarle sulla base dell'ascolto, delle risposte ottenute, delle formulazioni della controparte, ma anche di una rete, pur inconsapevole ma che assumiamo operante, di presupposti e stimoli socio-culturali oltreché giuridici portati dal singolo. In scambi siffatti quanto incidono le convinzioni sui rapporti tra i generi da parte degli interroganti o l'ineliminabile e intima adesione a uno schema di rappresentazione della realtà che collochi su un medesimo piano di valutazione, o su un piano distinto, diritti, doveri, pratiche, abitudini, storie, stili di vita e costumi delle persone sulla base dell'identità di genere? Nei casi di violenza maschile contro una donna, ad esempio, più volte ci si è chiesti se e quanto gli stereotipi sociali influenzino il fare processuale del e della giudice, dall'accertamento del fatto al bilanciamento delle circostanze, alla decisione e alla determinazione della pena e quanto lo stesso linguaggio della decisione – come di tutte le fasi pregresse nel loro unico modo di essere, quello testuale – rinforzi tali stereotipi oppure li respinga.

Che cosa è il linguaggio del, della giudice? In una tacita e quasi codificata descrizione del linguaggio giuridico, e giurisprudenziale nella specie, il giudice, donna o uomo che sia, adotta un linguaggio sul cui genere non ci siamo mai interrogati. A oggi nessuno studio linguistico su testi giudiziari, pensiamo agli studi sulla sentenza, si è soffermato a indagare tratti di specificità eventualmente portati dal genere di chi scrive (interesserebbero soprattutto le strategie argomentative, le risorse pragmatiche). Eppure il dato relativo – ad esempio – alla percentuale di magistrato, che di recente ha superato la metà dell'organico nazionale (i dati del 2017 sulla distribuzione secondo il

²⁶ P. Bellucci e M. C. Torchia, *La regia del discorso in tribunale: il potere delle domande*, in A. Mariani Marini-F. Bambi (a cura di), *Lingua e diritto. Scritto e parlato nelle professioni legali*, Pisa, Pisa University Press, 2013, pp. 79-106, alla p. 79.

²⁷ P. Bellucci, M. C. Torchia, *La regia del discorso in tribunale*, op. cit., p. 80.

genere mostrano una leggera prevalenza di donne, attestate al 52% del totale), da solo potrebbe far riflettere giuristi e linguisti sull'utilità di un approfondimento in tale direzione: che non si prospetterebbe solo quale indagine sull'uso della lingua delle donne in magistratura rispetto alle descrizioni (a-genere) già disponibili in letteratura, ma quale indagine orientata ad approfondire il contributo delle donne, a partire dal loro ingresso nel 1963, alla comunicazione nei tribunali e alla comunicazione tra magistratura e cittadini.

In un passaggio centrale del suo denso contributo *Il principio femminile della giustizia* la magistrata Silvia Cecchi²⁸ ricorda che «è stato scientificamente e universalmente accertato che un approccio affettivo-intuitivo giovi alla comprensione più profonda delle persone, all'intelligenza dei fatti, alla conoscenza: per questo tali doti, più vocationalmente attribuite e riconosciute al femminile, si rivelano di primaria importanza, in quanto chiave di comprensione profonda di persone e fatti, soprattutto o anche nell'esercizio della professione giudiziaria»; e aggiunge, sottolineando che «c'è sempre del femminile e del maschile in ognuno di noi», che «la schematizzazione vale dunque e solo a meglio evidenziare come il principio femminile rappresenti una potente mitigazione, un correttivo rispetto ai caratteri di astrattezza e generalità del diritto (di derivazione illuministico-positivistica, razionalistica ma anche di derivazione idealistica), pur concorrenti rispetto al fine di assicurare uguaglianza, universalità, certezza e ritualità nella celebrazione dell'evento processuale»²⁹. Procedendo ancora per suggestioni, vien da chiedersi quanto della dimensione umana femminile emerga dalle carte, dai testi a cui è affidata la decisione; con quale linguaggio in particolare la donna, in questo caso la magistrata, riversi nelle sue decisioni tale dimensione, se con un linguaggio suo o con «il linguaggio dell'altro», con «le rappresentazioni di lei prodotte dal maschile» (echeggiano le parole di Adriana Cavarero)³⁰. In un'ottica di genere cogliere lo scarto della rappresentazione significa aprirsi a scorgere attraverso il linguaggio le differenze. Se la considerazione coinvolge tendenzialmente tutti i reati, un approccio particolare è quello che interessa i reati cosiddetti di genere e i reati infra-familiari.

Non solo titoli di giornale, ma anche alcune pronunce degli ultimi anni ci hanno esposto a riflessioni urgenti sul linguaggio e sugli stereotipi di genere.

Nel mese di novembre 2017 la Corte d'appello di Ancona assolve un giovane accusato di stupro ai danni di una ventiduenne peruviana, descritta in motivazione come «bruttina». Nella sentenza (poi annullata con rinvio dalla Corte di Cassazione nel marzo 2020 anche in seguito ad accertamenti condotti dall'Ispettorato del Ministero della Giustizia), i giudici – le giudici, tre

²⁸ S. Cecchi, *Il principio femminile della giustizia*, in www.giudicedonna.it (4/2017), trimestrale dell'ADMI - Associazione Donne Magistrato Italiane.

²⁹ Corsivo mio.

³⁰ A. Cavarero, *Per una teoria della differenza sessuale*, in AA.VV., *Diotima. Il pensiero della differenza sessuale*, Milano, La Tartaruga, 1987, pp. 43-79.

donne – avevano fatto riferimento all’aspetto fisico della vittima; oggetto di scalpore nella narrazione del caso fatta da stampa e altri media alcune affermazioni contenute nei motivi della decisione: «in definitiva non è possibile escludere che sia stata proprio lei a organizzare la nottata goliardica, trovando una scusa con la madre»; «al giovane la ragazza neppure piaceva, tanto da averne registrato il numero di cellulare sul proprio telefonino con il nominativo di Nino Vikingo, con allusione a una personalità tutt’altro che femminile, quanto piuttosto mascolina, che la fotografia presente nel fascicolo processuale appare confermare». Le poche righe riportate fanno pensare a una sovrapposizione di voci del dire (la voce delle parti, dell’avvocato, del giudice) e lasciano aperti interrogativi sul rapporto intercorso tra i testi processuali e sui procedimenti di citazione del discorso nelle fasi precedenti alla decisione. Nelle verbalizzazioni, che cosa è emerso, ad esempio, del sovrapporsi di voci, vicende, sentimenti? È chiaro che la sentenza di Ancona riproduce un caso estremo per chi voglia ragionare sulle interferenze tra voci e testi del processo e sulla manipolazione (neutramente intesa) portata dalla trascrizione dell’oralità: nel caso in oggetto il risultato della scrittura equivale a un grado quasi zero di manipolazione, e sembra anzi che l’estensore del testo – l’estensora, meglio – abbia preferito poggiarsi sull’esibizione della parola d’altri, sia pure in terza persona e nella forma della parafrasi, per fondare e giustificare la decisione, ma in definitiva facendo emergere un convincimento personale (del singolo e del collegio) che non può essere accolto negli spazi del ragionamento giuridico.

Nel libro di Paola Di Nicola *La mia parola contro la sua* (2018) sono riportati vari episodi-narrazioni di reati “di genere”; tra questi, un caso di violenza domestica riferito come episodio di alterchi e liti, che riproduce una realtà quasi inoperante sul piano della percezione dell’offesa subita dalla vittima e, da qui, sul piano delle responsabilità dell’imputato e delle pene inflitte.

La portata extralinguistica e giuridica di una scelta linguistica è lampante. Su questo punto anche il rapporto tra oralità e scrittura può essere incisivo. Nell’oralità di procedimenti analoghi a quelli riferiti da Di Nicola in quali termini sarà stata narrata, dalla vittima e dall’abusante, o dai loro legali, la violenza domestica? E prima ancora della riproduzione narrativa in sede processuale (e mediatica), come si manifesta verbalmente la violenza domestica da parte dell’abusante³¹? In sede processuale, la rubricazione dei reati e dapprima la conoscenza dei fatti verranno anche dalla sensibilità dell’ascoltatore

³¹Al rapporto tra violenza domestica e linguaggio come categoria interpretativa dell’abuso ha dedicato pagine molto dense R. Scarpa, *Lo stile dell’abuso. Violenza domestica e linguaggio*, Roma, Treccani, 2021. Per una riflessione interdisciplinare su violenza domestica e altri reati di genere si vedano B. Pezzini-A. Lorenzetti (a cura di), *La violenza di genere dal Codice Rocco al Codice rosso*, Giappichelli, Torino, 2020 e P. Lalli (a cura di), *L’amore non uccide. Femminicidio e discorso pubblico: cronaca, tribunali, politiche*, il Mulino, Bologna, 2021.

e dell'ascoltatrice? La narrazione di prima mano della vittima può essere a monte filtrata linguisticamente dal pudore che caratterizza contesti di questo tipo? L'ultima domanda si interroga sul tabù linguistico, ossia sul «divieto di pronunciare parole relative a referenti colpiti da tabù (cioè tabuizzati)»³², variabile nel tempo e in ogni società attraverso dinamiche e trasformazioni delle norme morali, culturali e sociali. Il tabù dipende dal contenuto dell'espressione linguistica, dalla portata intima o personale, dal rapporto con la sfera sessuale degli individui; sul piano delle opzioni adottate nel testo, è gestito in base alle risorse e all'attrezzamento lessicale e semantico dell'utente della lingua e alla sua competenza rispetto ai caratteri, pure settoriali o specialistici, del contesto comunicativo. L'oralità come risorsa di comunicazione, dunque: risorsa in quanto i suoi tratti specifici e irripetibili, nelle vesti asimmetricamente scambievoli di chi parla e di chi ascolta, chiedono di essere conservati con solida competenza descrittiva nei passaggi successivi del procedimento, altrimenti capaci di appiattirli o di opacizzarli nell'impersonalità della scrittura, nel tabù linguistico o nel formalismo del lessico tecnico, da un lato, e nel pericolo dello stereotipo androcentrico, dall'altro.

Un altro aspetto di rilievo – pure spiegabile con una visione androcentrica dei fatti umani – è il grado di attendibilità assegnata alla voce, alla testimonianza, alla dichiarazione della donna. Che cosa accade quando nella deposizione, nella dichiarazione di una donna si osservi discordanza, incoerenza, contraddittorietà, anche minime e lievi?

L'interpretazione androcentrica dell'incoerenza finisce per attribuire all'intera deposizione un grado minore di attendibilità di quanto accadrebbe se l'incoerenza venisse dalla deposizione di un uomo? La ragione risiede nel pregiudizio, che assegna storicamente e fatalmente alla donna caratteristiche di genere – suscettibilità, mutevolezza, emotività, isteria – penalizzanti sul piano della credibilità nel giudizio.

4.3. Il lavoro linguistico sui testi del processo: nuovi strumenti di analisi

Mi avvio a concludere. Dal punto di vista di un, di una linguista, gli itinerari di ricerca suggeriti sono possibili soltanto a partire dall'esame linguistico di testi: nel caso che ci riguarda, il processo, oltre alla sentenza sono preziosi testi d'indagine, i fascicoli processuali e le fonti originarie e orali, laddove registrate o registrabili e accessibili, di dichiarazioni e testimonianze. Se si guarda al più ampio circuito della comunicazione e

³² S. Canobbio, *Tabù linguistico*, in *Enciclopedia dell'Italiano*, Roma, Istituto della Enciclopedia Treccani, 2011.

dell'informazione giudiziaria, all'analisi dei testi squisitamente processuali prodotti dal giudice e dall'avvocato non può non affiancarsi quella dei testi di cronaca, per l'appunto giudiziaria, sia a stampa cartacea e online sia televisiva (e il discorso sui rapporti tra testi del giudice, dell'avvocato e del giornalista si allarga al tema del processo mediatico)³³. Soffermiamoci in particolare sui testi del processo. Fatta eccezione per i testi del tipo sentenza e ordinanza, si tratta di un universo di realizzazioni che vive ogni giorno nelle aule dei tribunali, ma che di fatto è escluso dalla ricerca linguistica per ragioni, più volte discusse, di accesso materiale ai testi. Solo di recente la lacuna ha iniziato a essere colmata. Da qualche anno oggetto di studio linguistico-testuale³⁴, al momento in cui mi congedo da queste righe i testi dell'avvocato sono al centro dei lavori di giuristi e linguisti impegnati nel Progetto di Rilevante Interesse Nazionale *La chiarezza degli atti del processo* (Atti-Chiari): *una base di dati inedita per lo studioso e il cittadino*³⁵, che per la prima volta in Italia si occupa dello studio linguistico di un amplissimo corpus di testi processuali di parte e della creazione di un apposito archivio informatizzato di atti. Le ineludibili questioni di riservatezza poste dalla natura dei testi sono affrontate a partire da prassi rigorose e capillari di anonimizzazione che possiamo in sintesi definire "sostitutive" e "conservative", dunque originali rispetto ad altre già validate in ambienti non linguistici per i testi forensi di parte (poco proficue per indagini scrupolose sul piano dello stesso metodo linguistico, poiché consistono perlopiù in cancellazioni e omissioni che privano il testo dei suoi requisiti, tra gli altri, di coesione e informatività). Sciolti gradualmente i nodi di riservatezza e anonimizzazione, la costituzione di corpora tematici di testi di parte, connessi verticalmente agli altri testi del processo, aprirebbe allo studio non solo linguistico preziose opportunità: per i temi qui trattati, ad esempio, consentirebbe di

³³ Si veda M.V. Dell'Anna, *La cronaca giudiziaria: aspetti di lingua e lealtà narrativa*, in N. Triggiani (a cura di), *Informazione e giustizia penale*, Bari, Cacucci, in corso di pubblicazione.

³⁴ Si veda M.V. Dell'Anna, *Fra attori e convenuti. Lingua dell'avvocato e lingua del giudice nel processo civile*, in *Lingua e processo. Le parole del diritto di fronte al giudice*, Atti del Convegno (Firenze-Accademia della Crusca, 4 aprile 2014), a cura di F. Bambi, Firenze, Accademia della Crusca, 2016, pp. 83-101, e R. Gualdo-M.V. Dell'Anna, *Per prove e per indizi (testuali). La prosa forense dell'avvocato e il linguaggio giuridico*, in *La lingua variabile nei testi letterari, artistici e funzionali contemporanei (1915-2014)*. Atti del XIII Congresso SILFI – Società Internazionale di Linguistica e Filologia Italiana, (Palermo, 22-24 settembre 2014), a cura di G. Ruffino e M. Castiglione, Firenze, Franco Cesati Editore, 2016, pp. 623-635.

³⁵ Coordinatrice nazionale Jacqueline Visconti, Università di Genova; altri responsabili: Ilaria Pagni e Federigo Bambi, Università di Firenze; Maria Vittoria Dell'Anna, Università del Salento; Riccardo Gualdo, Università della Tuscia. Sui lavori del PRIN *Atti Chiari* si vedano R. Gualdo-L. Clemenzi (a cura di), *Chiarezza e concisione nella scrittura forense*, Viterbo, Settecittà, 2021 e M.V. Dell'Anna (a cura di), *Atti chiari. Lingua e scrittura forense tra storia, temi, prospettive*, in corso di pubblicazione.

tessere reti di narrazioni inedite, di conoscere i fatti in una più vivida intelligenza, sia pure attraverso le maglie della procedura, e di disvelare – nel conflitto di linguaggi di e sul genere emergenti dai testi – minorazioni che ancora accompagnino il femminile come tale.

Bibliografia

- Bazzanella C. (2010), *Genere e lingua*, in *Enciclopedia dell'Italiano*, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, Roma.
- Bellucci P. e Torchia M. C. (2013), *La regia del discorso in tribunale: il potere delle domande*, in A. Mariani Marini A. e F. Bambi (a cura di), *Lingua e diritto. Scritto e parlato nelle professioni legali*, Pisa University Press, Pisa, pp. 79-106.
- Canobbio S. (2011), *Tabù linguistico*, in *Enciclopedia dell'Italiano*, Istituto della Enciclopedia Treccani, Roma.
- Cavagnoli S. (2013), *Linguaggio giuridico e lingua di genere: una simbiosi possibile*, Edizioni dell'Orso, Alessandria.
- Cavarero A. (1987), *Per una teoria della differenza sessuale*, in AA.VV., *Diotima. Il pensiero della differenza sessuale*, La Tartaruga, Milano, pp. 43-79.
- Cecchi S. (2017), *Il principio femminile della giustizia*, in www.giudicedonna.it (4/2017), trimestrale dell'ADMI - Associazione Donne Magistrato Italiane.
- Dell'Anna M.V. (2016), *Fra attori e convenuti. Lingua dell'avvocato e lingua del giudice nel processo civile*, in F. Bambi (a cura di), *Lingua e processo. Le parole del diritto di fronte al giudice*, Atti del Convegno (Firenze-Accademia della Crusca, 4 aprile 2014), Accademia della Crusca, Firenze, pp. 83-101.
- Dell'Anna M.V. (2019), *Genere e rappresentazione del femminile nei testi del diritto e dell'amministrazione in Italia*, in «Kwartalnik Neofilologiczny», LXVI, 2/2019, pp. 353-360.
- Dell'Anna M.V., *La cronaca giudiziaria: aspetti di lingua e lealtà narrativa*, in N. Triggiani (a cura di), *Informazione e giustizia penale*, Cacucci, Bari, in corso di pubblicazione.
- Dell'Anna M. V. (a cura di), *Lingua e scrittura forense tra storia, temi, prospettive*, in corso di pubblicazione.
- Di Nicola P. (2018), *La mia parola contro la sua*, HarperCollins, Milano.
- Fresu R. (2019), *Il linguaggio femminile e maschile nell'italiano contemporaneo: orientamenti e linee di tendenza*, in S. Gola (a cura di), *L'italiano che parliamo e scriviamo*, Franco Cesati, Firenze, pp. 15-29.
- Gualdo R. e Dell'Anna M.V. (2016), *Per prove e per indizi (testuali). La prosa forense dell'avvocato e il linguaggio giuridico*, in G. Ruffino e M. Castiglione (a cura di), *La lingua variabile nei testi letterari, artistici e funzionali contemporanei (1915-2014)*. Atti del XIII Congresso SILFI - Società Internazionale di Linguistica e Filologia Italiana, (Palermo, 22-24 settembre 2014), Franco Cesati Editore, Firenze, pp. 623-635.

- Gualdo R. e Clemenzi L. (a cura di) (2021), *Atti Chiari. Chiarezza e concisione nella scrittura forense*, Settecittà, Viterbo.
- Lalli P. (a cura di), *L'amore non uccide. Femminicidio e discorso pubblico: cronaca, tribunali, politiche*, Il Mulino, Bologna, 2021.
- Pezzini B. (a cura di) (2012), *Genere e diritto. Come il genere costruisce il diritto e il diritto costruisce il genere (II, Lezioni, Casi, Materiali)*, Sestante Edizioni, Bergamo.
- Pezzini B. (a cura di) (2012), *La costruzione del genere. Norme e regole (I, Studi)*. Corso di Analisi di genere e diritto antidiscriminatorio, Sestante Edizioni, Bergamo.
- Pezzini B.- Lorenzetti A. (a cura di), *La violenza di genere dal Codice Rocco al Codice rosso*, Giappichelli, Torino, 2020.
- Robustelli C. (2012), *Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo*, Firenze.
- Robustelli C. (2016), *Sindaco e sindaca: il linguaggio di genere*, La Repubblica e Accademia della Crusca, Roma.
- Robustelli C. (2018), *Lingua italiana e questioni di genere. Riflessi linguistici di un mutamento socioculturale*, Aracne, Roma.
- Scarpa R. (2021), *Lo stile dell'abuso. Violenza domestica e linguaggio*, Treccani, Roma.

Parte terza

Contributi tematici su comportamenti corretti in rete

1. Smart working e stress: come fronteggiarlo

di *Renata Borgato*

1.1. Eustress e distress

La pandemia da coronavirus del 2020 ha creato una straordinaria ed eccezionale situazione che ha obbligato le persone a grandi e imprevedibili cambiamenti, sia nella vita privata che professionale. Anche chi, già da prima, operava in telelavoro si è ritrovato in una condizione, pratica e psicologica, molto diversa: molte aziende ed enti, infatti, hanno dovuto ricorrere allo smart working per grandissimi numeri di persone senza avere modi e tempi per progettare le modalità opportune, programmare la transizione, concordare con le persone stesse modi e regole. Tutto ciò ha inevitabilmente creato una situazione di incertezza e di stress. Lo stress infatti viene indicato come la risposta aspecifica agli stimoli provenienti dall'esterno e ciò che è avvenuto in pandemia è sicuramente definibile un forte stimolo esterno.

Il fatto che la risposta sia “aspecifica” implica che ciascuno risponda a modo suo. L'incertezza può generare livelli di disagio più o meno alti in relazione alle persone e alla situazione di contesto. Ma l'incertezza costituisce anche un'occasione per mettere in discussione abitudini sedimentate e, probabilmente, per veder saltare cornici interpretative indiscusse. Spinge comunque fuori dalla propria area di comfort e costringe ad avventurarsi in una zona che può essere vissuta in modo positivo, in quanto occasione di sviluppo, o in modo negativo, in quanto fonte di rischi. La vita ricca di cambiamenti e l'ambiente ci sottopone di continuo a stimoli promettenti e minacciosi e la presenza di un certo grado di stress è ineliminabile. Come ebbe a scrivere Selye “la completa libertà dallo stress è la morte”.

Non possiamo evitare lo stress, ma possiamo incontrarlo in modo efficace e trarne vantaggio. Non solo non possiamo evitare lo stress, ma, contrariamente a ciò che alcuni pensano, non dobbiamo nemmeno farlo. C'è un tipo di stress di cui gli esseri umani hanno bisogno. La tensione al riequilibrio con l'ambiente e con i cambiamenti infatti può produrre uno stato di “eustress” o stress buono, che genera benessere. Ciò avviene quando l'individuo

è in condizione di migliorare le proprie risposte ed è in grado di innovarsi. Come sottolinea Nassim Taleb infatti "... l'innovazione è qualcosa che guadagna dall'incertezza. Certe persone stanno lì ad aspettare l'incertezza e la utilizzano come materia prima". Quando invece la persona non ne ha la capacità, l'incertezza e la necessità di porsi in riequilibrio con l'ambiente inducono "distress", stress cattivo, quello che fa star male e può addirittura creare patologie.

Il tipo di reazione che manifestano le diverse persone è anche strettamente legato al senso di adeguatezza – o inadeguatezza – che provano nei confronti delle richieste dell'ambiente circostante e dei ruoli limitrofi, cioè di coloro con cui si trovano a interagire in quella circostanza. È proprio chi si sente adeguato che giunge ad apprezzare *anche* gli aspetti positivi delle crisi. Questo ci rimanda a un ideogramma cinese, che si dice vecchio di più di 2000 anni, che ricorda che la parola "cambiamento" è composta da due ideogrammi distinti. Se letti separatamente il primo significa *crisi, pericolo, problema*, il secondo *opportunità*. Solo se li si legge insieme, indicano "cambiamento".

Non solo il cambiamento, quindi, contiene in sé, al contempo, aspetti positivi e negativi, ma è proprio la loro coesistenza che genera le opportunità. In quest'ottica possiamo sperare, ma anche aspettarci che, dopo la crisi aperta dalla pandemia, si verifichi quella che, in altro momento e contesto, Obama aveva chiamato "una stagione di nuovi inizi". Mi piacerebbe che ne derivassero atteggiamenti e comportamenti finalizzati a migliorare la qualità della vita, le condizioni di lavoro delle persone, le relazioni e che ne conseguisse la riduzione dei fattori di distress.

Perché se ne possano sentire gli effetti però, è indispensabile un'adeguata situazione di contesto, dipendente da adeguate scelte politiche, sociali, contrattuali. E anche personali. Certo, perché è molto riduttivo pensare che lo stato di eustress o distress provenga solo da condizioni esterne. Paradossalmente, lo determinano in modo molto più incisivo gli stati interni che però possono essere assai volatili e non permanenti persino negli stessi soggetti. Sull'effetto degli stimoli esterni incide la percezione di sé e il rapporto che si ha con se stessi e con gli altri, il numero delle strategie di risposta di cui si dispone e una quantità di altri elementi.

Il senso di autoefficacia e di autostima sono determinanti. Compreso le convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati. Sono esse che possono contribuire a influenzare i fenomeni cognitivi ed emotivi che derivano da situazioni di incertezza (Bandura, 2003). L'intensità e la cronicità del distress umano, infatti, dipendono in gran parte da quanto le persone percepiscono di avere il controllo su quanto sono chiamate a fare, e quanto, invece, sentono che le proprie azioni sono innescate direttamente da oggettive minacce e richieste ambientali (Bandura, 1988).

Il senso di autoefficacia influenza la scelta delle azioni da intraprendere, la quantità di impegno investita in determinate imprese, la durata della perseveranza di fronte a ostacoli e insuccessi, la resilienza di fronte alle avversità, il fatto che il proprio modo di pensare sia di ostacolo o di aiuto. Sentirsi padroni del proprio lavoro e – più in generale – della propria vita, migliora il controllo sugli eventi e su sé stesse/i e abilita la capacità di rapportarsi plasticamente con la realtà. Questa capacità ci può rendere “Antifragili”. Uso qui il neologismo introdotto da Nassim Taleb, che descrive le caratteristiche di chi non solo è capace di sopportare il caos, ma anche di migliorare quando è sottoposto allo stress. “Qualunque cosa tragga più vantaggi che svantaggi dagli eventi casuali (o da alcuni shock) è antifragile; in caso contrario è fragile”, scrive Taleb. Se ciò che è fragile è soggetto a distruzione a seguito degli eventi esterni, la antifragilità non è solo la capacità di sopportarli e va al di là del concetto di resilienza. Ciò che è resiliente si limita a resistere agli shock e, dopo un trauma, ha la capacità di tornare immutato allo status ex ante. Ma ciò che è antifragile trae forza proprio dai momenti di grande cambiamento: da quegli eventi traumatici da cui la persona antifragile esce rafforzata. Taleb sostiene che il miglior esempio di antifragilità è fornito dall’Idra di Lerna, figura mitologica di un mostro con diverse teste. Se all’Idra veniva tagliata una delle teste al suo posto era capace di farne nascere due. L’antifragilità si dimostra più adeguata della resilienza quando il cambiamento costringe a uscire dalla propria *area di confort* e ad avventurarsi in quell’area grigia che può essere percepita dalle diverse persone come *area di sviluppo* o di *rischio* (v. fig.1). E va da sé che chi la percepisce come pericolosa avrà una reazione differente, anche in termini di distress, da chi vede in essa una possibilità di crescita e una sfida interessante.

Quando i cambiamenti, collettivi e individuali, sono avvertiti come elementi perturbanti non governabili dal singolo, come per molti è avvenuto nelle recenti circostanze pandemiche, possono produrre anche lo stato definito dall’OMS “pandemic fatigue” cioè *la sensazione naturale di stanchezza e sfinimento dovuta a uno stato di crisi prolungato* che è la reazione naturale di fronte a una situazione di cui non si intravede la fine. All’inizio di una situazione critica, infatti, la maggior parte delle persone è in grado di attivare un sistema di adattamento mentale e fisico per la sopravvivenza in situazioni di forte stress, ma quando la situazione si protrae nel tempo – e richiede misure che modificano profondamente le abituali condizioni di vita e di lavoro – può subentrare un malessere profondo derivante dalla sensazione di perdita di controllo sulla propria vita, di deprivazione e di costrizione. In riferimento alla pandemia da Covid-19, secondo uno studio commissionato dal Dipartimento per i Diritti e gli Affari Costituzionali del Parlamento europeo sugli “impatti di genere della crisi Covid-19”, il peso maggiore di questa complessa situazione è ricaduto sulle donne che sono state, nel breve e medio periodo, maggiormente sottoposte agli effetti socioeconomici del virus.

Ciò non perché il virus abbia attaccato maggiormente le donne (anzi, sembra che esse siano lievemente meno colpite dal contagio), ma perché gli interventi di sanità pubblica e le politiche introdotte per arginare la pandemia hanno portato più peso alle donne che agli uomini. Lo studio constata che “le donne hanno assorbito la maggior parte del lavoro di cura informale e non retribuito durante la pandemia”, il che le ha costrette a una revisione drastica della propria organizzazione di vita e di lavoro e, spesso, anche a ricorrere a congedi non retribuiti o a riduzioni dell’orario di lavoro. Sul piano economico ciò ha inciso soprattutto sulle famiglie monoparentali (più frequentemente costituite da donne) e potrebbe avere un impatto anche maggiore per il futuro, a causa della prevista recessione occupazionale.

Anche per molte delle donne che non hanno dovuto ridurre la propria attività, si può ipotizzare che il lavoro da remoto abbia comunque richiesto di assumersi in contemporanea nuovi oneri, di operare adattamenti, effettuare una conciliazione di bisogni diversi che spesso ha generato un reale aggravio del lavoro complessivo e della fatica fisica e mentale nonché un disagio diffuso con conseguente accumulo di distress. Infine, con ogni probabilità, con un progresso mai risolto, tutti questi elementi – unitamente all’obbligo di passare il tempo di vita all’interno delle abitazioni private e delle mura domestiche – hanno contribuito anche all’aumento della violenza domestica e dei conflitti di prossimità.

1.2. Strategie per vivere al meglio lo smart working

Già nel 1967 Thomas H. Holmes e Richard H. Rahe inserivano nell’elenco delle fonti di stress il cambiamento del posto di lavoro. Qui presenterò alcune strategie per vivere al meglio questo cambiamento riferendomi in particolare alla condizione delle e degli smart workers o di coloro che operano in Activity Based Workplace. Come si vedrà, tutte le strategie illustrate sono fortemente interconnesse e producono effetti sistemici.

1.2.1. Prima strategia: rileggere le cause di stress

La situazione generale di contesto, e il fatto di svolgere il proprio lavoro da remoto, cambiano molto il peso di ciascuno dei fattori presi in considerazione nella valutazione dello stress lavoro correlato. Per portare a esempio un solo aspetto, è evidente che gli scambi tra vita lavorativa e non lavorativa vengono completamente stravolti: scompaiono o si riducono radicalmente quelli con i colleghi e si prolungano le interrelazioni con i soggetti conviventi e vanno di conseguenza rivalutati. Ne consegue non solo l’obbligo per il datore di lavoro di riformulare per le e gli smart workers la valutazione del

rischio stress lavoro correlato, ma anche la necessità che lavoratrici e lavoratori si attivino in prima persona per cogliere i segnali di disagio e mettano in atto autonomamente misure di coping, cioè quella serie di processi cognitivi e comportamentali che vengono attuati in modo consapevole per controllare gli eventi ritenuti difficili.

Le strategie di coping possono essere raggruppate in tre categorie.

Impegno (commitment), che consiste nella capacità di credere in sé stessi e nelle proprie possibilità e coincide in parte col senso di autoefficacia. Il commitment può essere potenziato da interventi finalizzati a migliorare le capacità di assumersi la responsabilità della propria vita e di attribuire a se stessi le conseguenze di un'azione, sia di esito positivo che negativo (senso di internal control). Quando le risorse disponibili sono considerate adeguate alle richieste ricevute, il soggetto ha la sensazione di avere il controllo della situazione e si sente a proprio agio. In questo caso, persino un moderato aumento delle richieste potrebbe essere accolto senza difficoltà, anzi generare un aumento della motivazione e delle performance. Sul rafforzamento del commitment non basta certo l'iniziativa individuale, ma incide profondamente l'intervento aziendale attraverso una corretta attribuzione dei compiti e un adeguato sistema di feedback, particolarmente necessario nel momento in cui la/il dipendente non opera in azienda.

Controllo (control), che è collegato alla capacità e discrezionalità di svolgere un compito e che dipende dalle competenze possedute dall'individuo (riconosciute o percepite che siano). La percezione di mancanza di controllo sulla propria vita e sul proprio operato (external control), genera passività e predisposizione a subire le situazioni e a ricorrere a rituali per ristabilire il senso di padronanza. Anche in questo caso le modalità di contatto con l'azienda e la trasparenza delle comunicazioni rendono possibile il mantenimento di una sensazione di controllo.

Sfida (challenge) che consiste nella capacità di vedere nell'incertezza le opportunità e non solo le minacce.

Come si vede le tre strategie sono strettamente interconnesse: credere in sé riporta il controllo all'interno della persona e aumenta la consapevolezza di efficacia, da cui deriva l'atteggiamento di accettazione delle prove che ci si sente adeguati a superare. Queste capacità non sono solo dei tratti di personalità, ma anche esiti situazionali. Per questo è particolarmente importante che l'azienda ponga le condizioni per permettere al lavoratore di attuare efficaci strategie di coping attraverso la formazione, la valutazione delle prestazioni e l'emissione dei feedback.

1.2.2. Seconda strategia: lavorare su se stessi

L'importanza che rivestono autostima e senso di autoefficacia nel mantenimento delle condizioni di eustress, e la natura stessa delle misure di coping, mettono in evidenza il ruolo fondamentale che le persone giocano per il conseguimento e il mantenimento del loro benessere.

Autostima e autoefficacia non sono la stessa cosa, ma sono interconnesse: l'autostima è un giudizio circa il proprio valore, nasce dal rapporto con gli altri e diventa in seguito un modo di interpretare se stessi e i fatti che accadono intorno. Rende le persone relativamente impermeabili a conferme o smentite. L'autostima serve ad accettare se stessi, rispettarli, avere senso di responsabilità, essere realistici. L'autoefficacia è invece la capacità di esercitare un controllo e un'influenza sugli eventi.

Le convinzioni di efficacia influenzano il modo con cui le persone pensano, si sentono, trovano fonti di motivazione personale e agiscono. Influenzano il modo di operare, nel contesto lavorativo e in quello più generale della vita. Per potenziarle e per rafforzare le caratteristiche personali utili sia per aumentare il benessere personale che le prestazioni professionali, è sempre necessario impegno ed investimento su di sé. Nelle fasi di passaggio come quella che stiamo attraversando, la costruzione di un organico piano di miglioramento è certamente utile per la lavoratrice e il lavoratore perché ne rafforza la professionalità e aumenta l'interesse dell'azienda nei suoi confronti.

La formazione costituisce senz'altro uno strumento potente di miglioramento ma, che si tratti di autoformazione o di eteroformazione, è utile se pone al centro dell'intervento la persona nella sua interezza e la porta a crescere, a imparare ad imparare. Si tratta di un apprendimento di secondo livello, che Bateson chiama "deutero apprendimento", una metacompetenza che non è circoscrivibile a un singolo contenuto, ma investe l'approccio a qualunque conoscenza. È un processo di acquisizione di strumenti critici, di responsabilizzazione che produce effetti globali sulla persona. E nemmeno questo basta. Il sociologo Zygmund Bauman affronta più volte il tema dell'*apprendere a disapprendere* che definisce "un elemento centrale e indispensabile dell'equipaggiamento della vita". Sono passati quasi vent'anni da quando scriveva "il problema degli uomini post moderni dipende dalla velocità con cui riescono a sbarazzarsi di vecchie abitudini piuttosto che quella con cui ne acquisiscono di nuove". In questo lasso di tempo le sue parole si sono dimostrate sempre più pertinenti. In questo momento di passaggio è importante soprattutto coltivare la capacità di *dimenticare* quanto era stato appreso. Le persone "non devono affezionarsi apertamente alle informazioni che hanno acquisito e per nessun motivo devono sviluppare l'abitudine di comportarsi in un modo che le informazioni abbiano suggerito". Tutte le

informazioni invecchiano rapidamente e invece di fornire una guida affidabile possono condurre fuori strada.

Occorre quindi scegliere una formazione abilitante, di ampio respiro, atta a fornire non schemi di comportamento predefiniti, ma mappe per orientarsi ed esplorare territori sempre mutevoli e cangianti. Apprendere significa acquisire la capacità di porsi correttamente in situazioni di crescente incertezza, consapevoli delle proprie possibilità di scelta e delle connesse responsabilità che ciò comporta. Limitare la formazione solo a funzioni strumentali significherebbe adottare una logica miope e contribuire al proprio progetto di miglioramento. Anche l'azienda ha interesse a questo tipo di crescita ed empowerment: quanto più il controllo diretto diventa difficile, tanto più è importante accertarsi che le persone abbiano gli strumenti per ottenere i risultati voluti.

A proposito di benessere e prevenzione del distress, voglio sviluppare un ultimo argomento legato all'accettazione o al rifiuto dello smart working. Qualora il lavoro da casa vi fosse stato imposto e presentasse per voi più ombre che luci, non rassegnatevi senza aver prima esplicitato il vostro disagio all'azienda. Non date per scontato che esso le sia noto e sia stato trascurato. L'agio o il disagio che derivano dal lavoro a casa dipendono, oltre che da ragioni oggettive, dalla percezione soggettiva che ciascuno ne ha. Quindi, parlate, fate richieste, verificate con l'azienda le possibilità di ritornare a lavorare in sede. Magari ci sono dei vostri colleghi disponibili al lavoro da casa. In fondo, siamo di fronte a un'esperienza nuova, tutta da organizzare e i cui risultati necessariamente dovranno essere sottoposti a verifica. Non è un interesse dell'azienda che i propri dipendenti siano frustrati e demotivati. Quindi chiedete un colloquio, preparate le vostre argomentazioni e spiegate le vostre difficoltà.

1.2.3. Terza strategia: la negoziazione

La capacità di gestire efficacemente una negoziazione è una strategia essenziale per fronteggiare il distress. L'affermazione a questo punto può generare un certo sconcerto. Negoziare? Negoziare con chi? Negoziare quando? Negoziare come? Provo a rispondere a queste domande.

Certo: negoziare. Si negozia ogni volta che ci si trova in presenza di interessi diversi e di risorse scarse. Una situazione quasi onnipresente e ora più che mai diffusa. E dato che la negoziazione è un'attività pervasiva, tanto vale rendersene conto e gestirla consapevolmente e strategicamente.

Iniziamo con l'identificare i soggetti con cui negoziare, cosa non facile perché spesso ci si ferma agli interlocutori ufficiali (il datore di lavoro, alcuni soggetti istituzionali). In relazione alla riduzione delle situazioni di distress sono importanti anche tutti coloro che appartengono alla sfera delle relazioni

affettive, familiari o amicali che siano. Li includo nella riflessione perché, nel momento in cui la separazione tra lo spazio di lavoro e quello di vita vengono a scomparire, sono proprio gli esiti del processo negoziale con questi interlocutori che incidono sulla qualità dell'esistenza. Trascurerò volutamente le negoziazioni con i figli: anche se il modello negoziale può risultare applicabile devo sottolineare che tecnicamente i figli, almeno fino all'adolescenza, vengono definiti negoziatori irrazionali. Infine, perché una trattativa con un soggetto esterno funzioni, occorre aver precedentemente concluso con esiti positivi la negoziazione con se stessi. È indispensabile *darsi il permesso* di chiedere usando modalità negoziali cooperative, evitare le contrapposizioni, cercando e inventando possibili alleanze. In poche parole, al di là delle tecniche e delle strategie, che pure è opportuno imparare, per negoziare bene occorre conoscersi e volersi bene, stimarsi, accettarsi per come si è. Cercare il proprio benessere e accettare la complessità del proprio io.

L'attività di negoziazione risulta frequentemente più difficile per le donne che per gli uomini. Troppo spesso esse non sanno riconoscere le proprie abilità e competenze e cadono in quella che le psicologhe P. Clance e S. Imes definiscono la "sindrome dell'impostore" cioè in quell'atteggiamento per cui una persona invece di sentirsi appagata dal proprio successo lo vive come se non le spettasse, ma fosse il frutto di qualche oscura mistificazione. Per negoziare si deve credere che la realtà è modificabile, che bisogna trovare la strada giusta, e possedere la convinzione di avere il potenziale per farlo. Questo atteggiamento costituisce una vera terapia di prevenzione del distress! La negoziazione avviene in una situazione di autoefficacia forte, anche se insorgono difficoltà, si persevera nel ricercare una soluzione, si aumenta l'impegno. Persino l'eventuale insuccesso viene attribuito a fattori controllabili ("*non mi sono impegnata/o abbastanza*" il che significa "*posso migliorare*"). Solo dopo aver risolto le resistenze a negoziare, è possibile affrontare la trattativa sia con estranei che con persone affettivamente vicine o addirittura conviventi. Non sempre le regole di cortesia sono sufficienti e vale la pena stabilire accordi condivisi, rispettarli e pretenderne il rispetto. Bisogna tenere alta la guardia perché le piccole violazioni occasionali tendono a diventare permanenti. Definire fin dall'inizio ciò che è tollerabile e ciò che è fastidioso garantisce il mantenimento nel tempo dei buoni rapporti.

In questa fase di riassetto, è bene rinegoziare in particolare le regole di convivenza. Non è la stessa cosa ritrovarsi con altre persone *dopo* il lavoro o *mentre* si lavora. Quando si lavora da casa non si interagisce con colleghi, ma con altri soggetti con cui esiste una relazione diversa, personale e generalmente preesistente. Proprio per questo ci si trova in presenza di regole e abitudini che, nel nuovo contesto, potrebbe essere utile rivedere ed eventualmente modificare. E tanto più è necessario stabilire nuove regole di convivenza quanto più si presentano difficoltà logistiche (come spazi ridotti, alta densità abitativa, conviventi con caratteri difficili o esigenze confliggenti,

presenza di pargoli adorabili e adorati, ma spesso invadenti e rumorosi... e il cane da portare a passeggio). Regole possibilmente esplicite e formali. Una precisa definizione di esse evita successive tensioni. In caso contrario anche alcuni vantaggi dello smart working, come la relativa possibilità di gestire diversamente il tempo, potrebbero diventare uno svantaggio. Sono emblematiche le risultanze di uno studio sul tempo libero pubblicato qualche anno fa dall'ISFOL che hanno evidenziato come, dopo la nascita di un figlio, per i maschi non cambia quasi niente, per le donne, invece, si riduce drasticamente il tempo dedicato alla cura della persona. E anche le attività collaterali, svolte quando si è a casa con i figli, sono diverse: le donne, mentre li custodiscono, abitualmente cucinano anche o mettono in ordine, gli uomini leggono o guardano la televisione.

Se questa impostazione sociale non venisse rivista, la flessibilità dello smart working potrebbe trasformarsi in una trappola mortale per le donne, che vedrebbero saturarsi di impegni ogni momento della loro giornata, con esiti prevedibili sul loro benessere e sulla loro stessa salute.

Altro soggetto con cui negoziare è il datore di lavoro. Anche se, ovviamente, c'è un quadro di regole, è probabile che restino aspetti specifici, spesso marginali che possono essere negoziati per migliorare le proprie condizioni di vita e di lavoro. È nella fase di riorganizzazione delle proprie modalità lavorative che è necessario individuare i propri bisogni, persino i propri desideri, ed esplicitarli, chiedendo ciò che si vorrebbe ottenere. Con pacatezza e realismo. Per i datori di lavoro è indispensabile ridefinire in modo chiaro gli obiettivi di lavoro ed è ancora più necessario stabilire modalità non episodiche di somministrazione dei feedback soprattutto perché i momenti di scambio e di verifica sono più rari per chi lavora da remoto. Anche la formazione è oggetto di negoziazione perché, come abbiamo visto, è uno strumento prezioso sia per l'acquisizione di competenze specifiche che di metacompetenze.

Infine, in questo periodo può essere necessario anche stabilire una negoziazione con i soggetti istituzionali. La pandemia ha modificato profondamente la concezione della città, fatto sorgere nuovi bisogni (spazi verdi, esigenze logistiche differenti) che hanno bisogno di essere rappresentati. Non mi soffermo su questa riflessione, ma voglio accennare ai bisogni che l'utilizzo dello smart working fa nascere: bisogni di servizi e di spazi diversi dalla propria abitazione in cui lavorare. Un tema che non potrà essere eluso.

E ancora, negoziare quando? Certamente quando si è presentato un problema o, meglio ancora, se ne è intravista la possibile insorgenza. Questa anticipazione favorisce il mantenimento di rapporti armoniosi. Ci si muove prima che i rapporti si guastino. Si evita così di passare dal *contrasto* al *conflitto*. Anche se abitualmente i termini *contrasto* e *conflitto* vengono usati come sinonimi, esiste tra loro una profonda differenza, che in situazione

negoziale fa la differenza: il contrasto attiene ai contenuti, il conflitto riguarda invece le relazioni.

C'è *contrasto* quando due persone che hanno una buona relazione tra loro non sono d'accordo su questioni di merito. Le buone relazioni sono la condizione per concentrarsi sul problema e soluzioni creative. La prova che ci si trova in una situazione di contrasto è data dal fatto che, alla fine, nessuno sente di aver perso.

C'è *conflitto* quando due persone non hanno una buona relazione tra loro e non sono d'accordo sulle questioni di merito. In questo caso il rischio di degenerazione è molto alto, a tal punto da far sfuggire di mano il confronto (escalation) fino a giungere al punto di rottura (schismogenesi). Arrivati in questa situazione, non è infrequente che i contendenti siano disposti ad accettare persino un danno personale pur di non darla vinta alla controparte.

Quando siamo in presenza di un contrasto, siamo nel terreno privilegiato per negoziare e per ottenere buoni risultati dalla negoziazione, evitando un'evoluzione negativa della situazione. Nel caso di conflitti, invece, ben raramente ci sarà una negoziazione vera e propria. Al massimo si metteranno in atto tecniche di composizione.

C'è poi una situazione apparentemente ideale ma che va monitorata: quella nella quale due persone hanno buone relazioni e non hanno mai disaccordi sulle questioni di merito. Non si può essere sempre d'accordo su tutto e il perdurare potrebbe derivare dal fatto che una delle due parti non vuole/può esprimersi liberamente. Ciò produce successivamente dei problemi che possono divenire anche gravi, qualora il soggetto che non ha esplicitato il proprio punto di vista senta di aver fatto delle concessioni e quindi di avere un credito nei confronti dell'altra parte, che però non è consapevole di ciò. Il "creditore" potrebbe a un certo punto pretendere di riscuotere, magari con gli interessi, quanto pensa gli spetti e il "debitore", essendo all'oscuro di essere percepito come tale, potrebbe a sua volta ritenere ingiustificate le richieste. Purtroppo, da questo al salto nel conflitto, il passo frequentemente è breve. Lo stato delle relazioni tra le parti influisce direttamente sulla logica negoziale che verrà adottata. Durante una negoziazione si possono infatti utilizzare due logiche diverse: quella distributiva/competitiva o quella integrativa/cooperativa. La logica distributiva/competitiva parte dall'enunciazione della propria posizione (voglio/non voglio X) e si ferma lì. Poi, secondo il carattere, la situazione e una quantità di fattori diversi, chi l'ha adottata difende la propria posizione in modo più o meno accanito (trattativa di posizione dura/morbida). L'adozione di questo tipo di logica porta a tre possibili risultati: ottengo tutto, non ottengo nulla, ottengo parzialmente quello che desidero (compromesso). In una logica integrativa/collaborativa invece si tenta un approccio *problem solving* cercando una soluzione creativa che soddisfi ambedue i soggetti. I risultati dell'applicazione di queste due logiche sono illustrati nella matrice seguente.

	Io Vinco	Io Perdo
T u P e r d i	<p style="text-align: right;">+1</p> <p style="text-align: center;">0</p> <p style="text-align: left;">-1</p>	<p style="text-align: right;">-1</p> <p style="text-align: center;">-2</p> <p style="text-align: left;">-1</p>
T u V i n c i	<p style="text-align: right;">+1</p> <p style="text-align: center;">+2</p> <p style="text-align: left;">+1</p>	<p style="text-align: right;">-1</p> <p style="text-align: center;">0</p> <p style="text-align: left;">+1</p>

Fig. 1

Se la logica è quella da “io vinco/tu perdi”, tutto quello che un soggetto può ottenere sarà a scapito dell’altro (quadrante in alto a sinistra). Per contestualizzare questa logica negoziale nella situazione di lavoro da casa possiamo fare questo esempio: c’è una sola stanza in cui ci si possa isolare. Due soggetti, A e B, se la contendono. A ottiene il risultato atteso, di conseguenza la usa a scapito di B e di eventuali altre persone. A questo punto è abbastanza probabile che le relazioni si facciano più tese ed è legittimo aspettarsi una qualche rivalse da parte di B. Il risultato è a *somma zero*, perché non si produce valore aggiunto e quello che una parte ha vinto è stata persa dall’altra. Stesso risultato si produce qualora sia B che conquista lo spazio, lasciando fuori A (quadrante in basso a destra). Comunque siamo ancora di fronte a una negoziazione a *somma 0*: quel che ha vinto l’uno, lo ha perso l’altro.

Questa situazione, già di per sé poco gradevole, può ulteriormente peggiorare, quando uno dei due negoziatori giunge persino a rinunciare al proprio vantaggio personale pur di danneggiare l’altra parte. In questo caso, la negoziazione è a *somma -2*, perché ciascuno dei soggetti ha perso. La situazione può apparire paradossale, ma, riflettendo sulle proprie esperienze, molte persone potranno riconoscerne la fondatezza.

La situazione migliore è, evidentemente, costituita dal quadrante in basso a sinistra, in cui tutti i soggetti ottengono un risultato per loro accettabile. Siamo in presenza di una doppia vincita, quindi a un *+2*. Si tratta della situazione più favorevole, che permette di mantenere un buon clima e, in definitiva, favorisce anche il mantenimento nel tempo dell’accordo raggiunto. Differentemente, è prevedibile che la soluzione adottata venga continuamente rimessa in discussione dal soggetto che ritiene di esserne stato danneggiato.

1.2.4. Quarta strategia: coltivare le relazioni

Lo smart working costituisce una tappa nel processo di frammentazione sociale, di perdita di identità collettiva, di aumento dell'individualismo che segna dal punto di vista politico e sociale la nostra epoca. Si tratta di un tema di grande rilevanza, i cui sviluppi riusciamo solo in parte a intravedere. Mi limiterò qui a sottolineare come questa condizione di lavoro può contribuire ad accentuare quello stato di solitudine che già tanti lamentano, difficilmente lenito dal surrogato delle relazioni mediate dai social. E a sottolineare che proprio lo stato di smart worker dovrebbe indurre a dedicare una cura particolare al mantenimento delle relazioni sia amicali che professionali. Il rischio di chiudersi, rinunciando agli incontri anche mentre i vincoli dovuti alla pandemia si stanno allentando, costituisce in qualche modo una reazione uguale e contraria alla socializzazione irrazionale e scomposta che si è registrata. Ugualmente disfunzionale e pericolosa per il benessere psicofisico delle persone.

Al di là dei rapporti amicali, è importante cercare di costruire o mantenere una rete di relazioni con i colleghi, magari privilegiando modalità informali, finalizzate a perpetuare le quattro chiacchiere in mensa o alla macchinetta caffè, apparentemente insignificanti, ma tanto utili dal punto di vista sia razionale che emotivo. A volte il contatto potrà essere favorito da motivi organizzativi derivanti dalla necessità di coordinare il lavoro di più smart workers. In questo caso sarà probabilmente l'impresa stessa che provvederà a organizzare delle riunioni a distanza. Se così non fosse, il lavoratore non dovrebbe farsi scrupoli a chiedere momenti di confronto. Ci sono strumenti liberi e gratuiti con cui si può rimanere in contatto con i colleghi. Si potrà così controllare che tutto funzioni al meglio, fare e accogliere richieste sia relative all'esecuzione del lavoro e contemporaneamente curare le relazioni. Il contatto regolare diventa indispensabile anche a livello identitario. Se precedentemente si era abituati a una forte condivisone nel posto di lavoro e si lavorava prevalentemente in team con contatti stretti e quotidiani, trovarsi a lavorare in solitudine può essere fortemente destabilizzante, fino a far perdere focalizzazione e a far crollare la motivazione. Mantenere le relazioni serve a conservare lo spirito di gruppo e il senso di appartenenza. E ha una funzione essenziale nel contenere le ansie: non c'è nulla di più ansiogeno dell'isolamento, soprattutto se si hanno dei timori o circolano voci incontrollate. La loro diffusione attraverso canali informali può amplificare le legittime preoccupazioni, che la rete progressivamente diffonde, sostituendo in modo ancora più insidioso le chiacchiere alla macchinetta del caffè.

Quanto più i rapporti diretti diminuiscono, tanto più è probabile che si diffonda una comunicazione inesatta, variamente distorta. È di grande interesse per l'azienda mantenere un flusso comunicativo studiato strategicamente e monitorato adeguatamente. Quando esso non funziona e le

informazioni non circolano dall'alto in basso, proliferano i *rumors*, che si diffondono incontrollati attraverso la rete e le reti, provocando distorsioni, inesattezze e spesso diffondendo allarmismi ingiustificati. I *rumors* sono tanto più difficilmente controllabili quanto più l'azienda è grande e quanto più è alto il numero degli smart workers. La diffusione dei rumors richiede un intervento tempestivo, che permetta di ripristinare un corretto livello di informazione e, in alcuni casi, può essere necessario rivolgersi a dei comunicatori professionali o prevedere ricompense per coloro che si impegnano per contribuire alla diffusione di una comunicazione corretta. Contrastare le distorsioni non significa disincentivare la comunicazione tra i pari, ma, al contrario, favorirla, promuovendo la disponibilità di informazioni di facile accesso, sufficienti e adeguate a raggiungere i diversi soggetti. Ciò richiede un'azione strategica della dirigenza, che intercetti le voci di corridoio inesatte, le verifichi e le corregga confrontandole con i fatti e apra canali accessibili bottom up. Qualora non sia l'azienda a muoversi in questo senso, una fitta rete di relazioni permette di gestire autorevolmente e collettivamente la richiesta di chiarimenti da parte del management.

Un'ultima strategia utile: è opportuno ricercare una relazione regolare e non episodica anche con le figure sovraordinate in modo da avere un feedback sulla qualità del proprio lavoro non solo al momento della consegna, ma in itinere. Verificare in corso d'opera la qualità del proprio solitario lavoro non solo aiuta a correggerne le eventuali inadeguatezze, ma permette di aumentare il senso di controllo che, come abbiamo visto, è un ottimo strumento di coping. Inoltre, se il lavoro procede regolarmente permette alle persone di sperimentare più volte l'esperienza del successo, aumentando la loro autostima e il senso di autoefficacia.

1.2.5. Quinta strategia: programmare il tempo e l'organizzazione del lavoro

Qualora lavorare in smart working permetta effettivamente di non avere vincoli orari, siamo di fronte a quello che, a prima vista, costituisce un notevole vantaggio. Non è detto, però, che sia effettivamente così e, soprattutto, che lo sia per tutti. Se non si è bravi a organizzare il proprio tempo di lavoro, gli aspetti negativi possono diventare soverchianti. Confusione, accavallamento di attività, difficoltà a rispettare le scadenze sono in agguato. Per organizzare bene il tempo, per prima cosa occorre che la e lo smart worker non improvvisino le proprie attività e sappiano programmarle in base a due parametri: *l'importanza e l'urgenza*.

Se non si osservano le attività da questo punto di vista, può capitare che rimandino alcune cose che invece andrebbero fatte subito e disperdano tempo ed energia per cose meno urgenti o di secondaria importanza.

Per inquadrare le attività da svolgersi tenendo conto dei parametri di urgenza e importanza, si può utilizzare la matrice di Covey-Eisenhower.

URGENTE E IMPORTANTE: <i>Fallo subito!!</i>	NON URGENTE E IMPORTANTE: <i>Pianifica!!</i>
URGENTE E NON IMPORTANTE: <i>Delega!!</i>	NON URGENTE E NON IMPORTANTE: <i>Fallo dopo se non riesci a farne a meno!!</i>

Fig. 2

Secondo questo modello, tutte le attività possono essere inserite in uno dei possibili quattro quadranti della matrice:

- urgente e importante. Se molte attività si addensano in questo quadrante, è evidente che non si è saputo organizzare il lavoro;
- non urgente e importante. È il quadrante più significativo, quello in cui si situano le scelte strategiche, si effettuano le programmazioni, se si lavora con altri collaboratori a svolgere quanto delegato;
- urgente e non importante. È il campo di prova per i collaboratori che hanno ricevuto la delega. O, se si lavora da soli, una nuova prova della propria inefficacia;
- non importante e non urgente. È il quadrante delle perdite di tempo, quelle che dovrebbero essere eliminate.

Organizzare il tempo è ancora più necessario quando si lavora da casa perché difficilmente lo farà qualcuno al posto nostro. Per farlo esistono vari strumenti di programmazione.

Per la programmazione a breve termine, quella che è più probabile debba essere effettuata direttamente dal lavoratore, si può preparare un piano settimanale o giornaliero. Ecco due esempi.

Per la settimana di
Obiettivi:

ATTIVITA'	A/B/C PRIORITA'	TEMPO NECESSARIO PREVISTO	GIORNO PREVISTO D'ESECUZIONE

Fig. 3

COSE DA FARE OGGI								Data:
ATTIVITA'	FATTO	TELEFONATE-FAX	FATTO	E-MAIL	FATTO	PERSONE DA INCONTRARE	FATTO	APPUNTAMENTI
								8.00
								9.00
								10.00
								11.00
								12.00
								13.00

Fig. 4

Di grande utilità per coloro che devono interfacciarsi con altri risulta anche la pianificazione delle consultazioni. Preparando un elenco degli argomenti da trattare durante i contatti con i colleghi o i supervisori, ordinando gli argomenti in ordine di priorità ed escludendo le ridondanze e i punti irrilevanti, si possono evitare molti sprechi di tempo.

Gestire correttamente il tempo di lavoro può ridurre il distress e aiutare a evitare o diminuire il *burn out*, cioè quel senso di sfinimento che deriva dalla sotto-stimolazione, dalla noia o dalla perdita di prospettive che possono essere collegate al lavoro in solitudine.

1.3. Conclusioni

Al termine di molti incontri che hanno per tema lo smart working vengo sollecitata a dire se ritengo che questa evoluzione dell'organizzazione del lavoro e se l'introduzione massiccia di nuove tecnologie 4.0 siano da considerare con preoccupazione o con soddisfazione.

Preferisco non dare una risposta tranchante perché in un contesto volatile, incerto, complesso e ambiguo come l'attuale, la fretta di giudicare rischia di infilarci in quello che in psicologia si chiama *confirmation bias*. Cosa, a mio avviso, assolutamente da evitare. Affido alle belle parole di Carofiglio le ragioni di questa scelta: “Quando ci si pone rispetto a una realtà da interpretare con un'ipotesi univoca, che fin dall'inizio non ammette possibilità diverse, si produce un fenomeno chiamato *tunnel cognitivo*... Significa che noi percepiamo quello che corrisponde all'ipotesi e, letteralmente, non vediamo ciò che la disconferma. Più in generale: non vediamo le cose che non rientrano nella griglia interpretativa fissata dall'ipotesi... Non lavoriamo per scrutinare l'ipotesi. Lavoriamo per confermare l'ipotesi...”.

Sono curiosa di esplorare i vari aspetti, di cogliere le contraddizioni e di contraddirmi a mia volta. Credo che, oggi, l'unica risposta che si possa dare sia “dipende”.

Bibliografia

- Bandura A. (2001), *Autoefficacia*, Erickson, Trento.
- Bisio C. (2009), *Psicologia della sicurezza sul lavoro*, Giunti, Firenze.
- Bisio C., Guardavilla A. (2014), *Stress lavoro correlato e benessere organizzativo (n. 106)*, Associazione Ambiente e Lavoro, Milano.
- Borgato R., Cassini R., Galiero F. (2021), *L'ufficio in casa*, Key Editore, Milano.
- Carofiglio G. (2019), *La misura del tempo*, Einaudi, Milano.
- Fisher R., Ury W. (1995), *L'arte del negoziato*, Mondadori, Milano.
- Fontana D. (1997), *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Erickson, Trento.
- Gamberini S., Borgato R. (2018), *Tre volte più grande*, FrancoAngeli, Milano.
- Scaglione D., Vergnani P. (2015), *Sopravvivere ai conflitti nel lavoro e nella vita*, FrancoAngeli, Milano.
- Scarpa L. (2009), *La capra canta. Per vivere sempre sopra la panca*, Ponte alle Grazie, Milano.

2. Relazioni tra smart working ed inclusività

di *Andrea Notarnicola Cociani*

2.1. Inclusività e nuove forme del lavoro

Nel cratere della pandemia l'ecosistema che lavora sulle questioni *diversity, equity e inclusion* si è chiesto in che misura le organizzazioni abbiano saputo esprimere capacità di rispetto e inclusività con particolare riferimento alle nuove forme del lavoro emerse nell'arco di poche settimane del 2020 come chiave di continuità del servizio. Cosa significa per un leader creare un ambiente di lavoro inclusivo? L'esperienza di un anno e mezzo di lavoro emergenziale in remoto ha reso più o meno facile per le figure responsabili della gestione delle persone garantire un'esperienza di equità? Per un leader creare un ambiente di lavoro inclusivo significa generare un contesto in cui tutte le persone si sentano coinvolte, rispettate, apprezzate e unite, uno spazio di autonomia dove le persone si sentono sicure di parlare e di offrire un'idea senza paura di essere messe in imbarazzo e libere di avere successo e rendere al massimo. Non c'è smart working senza una piena accettazione della diversità di opinioni e della diversità delle intelligenze di un gruppo. La diversità di opinione e la valorizzazione dell'unicità di ogni persona aumenta la capacità creativa di una squadra del 20% e la sua capacità di gestire il rischio e il pericolo, cioè di essere più resiliente del 30%. Nelle settimane di lockdown affidarsi al contributo e alla responsabilizzazione di tutti era necessario: in questo senso dal nostro osservatorio possiamo dire che l'emergenza abbia facilitato nella leadership la ricerca di un modello più inclusivo, aperto al contributo autentico di tutte e di tutti. I problemi da gestire sul campo erano troppi per essere governati senza un approccio aperto alla delega. Abbiamo bisogno di valorizzare questa autenticità, laddove sia stata agita, perché le persone possano portare davvero se stesse sul posto di lavoro, senza sentirsi costrette al conformismo.

2.2. Eguaglianza versus equità

Se dal piano organizzativo muoviamo verso un piano più individuale, nel remote working della pandemia è stato molto difficile poter distinguere vita professionale e personale. Non abbiamo vissuto settimane di smart working in senso proprio. In condizioni normali i bambini sono a scuola, sono disponibili professionalità che possono assumere responsabilità di cura, le famiglie unipersonali possono avere una vita sociale, le persone che hanno problemi di salute accedono alle cure. Nell'anno e mezzo di lavoro in remoto ciascuno di noi ha affrontato un'emergenza personale e familiare. È stato così fondamentale entrare in punta di piedi nelle vite degli altri riconoscendo con curiosità e intelligenza culturale e sociale la diversità delle esperienze di vita: la differenza tra chi si trovava a lavorare e a gestire una famiglia in una casa piccola e chi in una casa grande, tra chi aveva responsabilità di cura e chi no, tra chi poteva rispondere alle esigenze imposte dall'emergenza lavorando qualche ora in più e chi non era nelle condizioni di farlo. Secondo una ricerca di Gallup su 10.000 persone, le persone gestiscono meglio le loro emozioni e sono maggiormente focalizzate se il loro responsabile contribuisce a creare comprensione, fiducia, stabilità e speranza. I profili manageriali più capaci senz'altro hanno capito quanto fosse vitale, per essere equi, cioè mettere tutti nelle condizioni di lavorare bene, partire dal presupposto che non tutti sono uguali, cioè l'obiettivo nella gestione delle persone non è mai l'eguaglianza ma l'equità. Sappremo valorizzare questa esperienza come spazio di sperimentazione e di apprendimento per una cultura più inclusiva nella misura in cui preserveremo questa capacità di accogliere le vite degli altri abbracciando le persone nella loro individualità oltre il ruolo e le responsabilità professionali. Se qualcuno dei vostri collaboratori ha fatto con la sua squadra *coming out*, rivelando un aspetto della sua vita personale, se qualcuno ha scelto di far entrare almeno un po' colleghe e colleghi nella sua vita, si può dire che sia stata agita nella sostanza una pratica di inclusività.

Potremo valorizzare questa emergenza se ci ha aiutato a ridiscutere alcune credenze storiche sulle persone, credenze che nei fatti si sono rivelate false. Il bias è un giudizio non necessariamente corrispondente all'evidenza, sviluppato sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso, anche se parziali o non connesse tra loro, che porta dunque a un errore di valutazione o al rifiuto di considerare punti di vista alternativi. Siamo stati in grado di superare questi bias se siamo stati sorpresi dal fatto che, nel lavoro in remoto emergenziale, persone che sembravano non così performanti hanno saputo dimostrare grande agilità e responsabilità: questo perché ad esempio le persone introversive, spesso sottovalutate nelle organizzazioni in quanto poco motivate a "vendere" il proprio lavoro, a distanza alcune volte esprimono meglio il loro valore. Molte persone hanno superato i bias connessi all'anzianità aziendale "scoprendo" che colleghi senior hanno saputo in pochi

giorni riconfigurare il loro lavoro in remoto oltre lo stereotipo che vede solo i giovani dotati di talento digitale. Molte imprese hanno saputo sostenere le persone con disabilità sul piano tecnico e umano nel lavoro in remoto e hanno quindi potuto valorizzare il loro contributo. Chi viveva in una sede distaccata, e magari si sentiva poco incluso, nel remote working era distante dal suo responsabile tanto quanto gli altri. In questo caso la persona si è riconnessa alla squadra. Tutti questi esempi possono essere riletti e preservati come campi di apprendimento.

2.3. Dopo l'emergency response: consolidare la leadership inclusiva

Riconoscere questi avanzamenti non significa negare l'impatto del lavoro in remoto sulle categorie più fragili della popolazione. Prima della pandemia lo smart working era visto storicamente in Italia come la modalità di lavoro per le donne che hanno responsabilità di cura. Secondo IPSOS 7 italiani su 10 pensano che sia più facile per una donna fare dei sacrifici per la famiglia. 1 su 3 pensa che la maternità sia l'unica esperienza che può consentire davvero a una donna di realizzarsi. Secondo IPSOS nel primo lockdown il 60% delle donne ha dovuto gestire completamente da sola il carico familiare. Si è assistito nel cuore dell'emergenza alla sistematica esclusione delle donne dai tavoli decisionali. La nostra responsabilità nella fase di ripresa e rinnovamento non è solo tenere le organizzazioni in vita, ma supportare le persone a ritrovare il coraggio di ripartire, a potenziare e valorizzare le competenze e le capacità affinché tutte e tutti, oltre ogni stereotipo e pregiudizio, possano essere motore propulsivo per la costruzione di una prosperità più inclusiva. Se torniamo a offrire la possibilità di fare lavori sfidanti che offrono opportunità di sviluppo sempre ai soliti, alla categoria di persone che da sempre consideriamo astrattamente più adatta, rischiamo di comunicare ancora una volta agli altri il fatto che essere donna, essere una persona con disabilità, appartenere per qualsiasi ragione a una certa categoria demografica o sociale significa automaticamente essere destinati a fare solo lavori operativi. I ricercatori hanno dimostrato che nel cuore delle emergenze le aziende lasciano più spazio di azione nell'*emergency response* alle donne o a chi appartiene a categorie di solito non valorizzate. Dopo la "luna di miele" può accadere che queste persone vengano di fatto invitate a ritornare al loro posto, quello di persone fuori dai giochi decisionali. La crisi non è finita: per affrontarla ci sarà bisogno dell'energia e delle idee di tutte e di tutti.

Nella fase di ripresa in termini più emotivi e personali avremo bisogno di essere maggiormente connessi con le persone e di lavorare sul morale, di gestire la nostra energia e quella degli altri incoraggiando le persone a non rimanere sempre connesse.

In generale, se nel remote working ci siamo sentiti di chiedere più spesso alle persone «Come stai?» o «Cosa pensi di questo problema o di questa soluzione?» e di ascoltare di più, sarà utile salvaguardare questa esperienza. Servono i meeting di 15 minuti a inizio mattina per fare un punto insieme e chiederci come stiamo e come stiamo andando, i momenti individuali con tutti i riporti, proprio tutti, nei quali condividiamo eventuali difficoltà e facciamo emergere dalle persone le soluzioni più efficaci, lasciando che sia il gruppo a identificare soluzioni per la gestione ottimale del tempo in una forma che sia compatibile con i tempi di vita di tutte le persone. Agire comportamenti virtuosi attiva meccanismi virtuosi. Anche dare l'esempio e mostrarci impegnati nella gestione e nella cura della nostra famiglia e della nostra persona potrà essere vitale. Pensiamo l'esperienza di questo anno e mezzo come un segno, una cifra della nostra fragilità. In questo contesto per un leader saper mostrare anche la propria fragilità e il proprio orientamento alla cura sarà fondamentale per creare un clima di unità nel rinnovamento organizzativo richiesto dalla fase di ripresa. La crisi epocale che stiamo vivendo avrà gravi ripercussioni sul piano sociale ed economico, sulle componenti più fragili in particolare. Sarà necessario, per includere le persone con disabilità, riorganizzare il lavoro facendo affidamento su infrastrutture tecnologiche affidabili e facilmente accessibili, innovando gli schemi organizzativi e rivedendo i modelli di gestione delle prestazioni anche attraverso l'identificazione delle mansioni e dei compiti da proporre ai lavoratori con disabilità, la predisposizione di accomodamenti ragionevoli e le attività di formazione necessarie per avviare o sostenere i percorsi di smart working intrapresi. Dalla lettura psico-sociale alla ricognizione delle abilità funzionali dei potenziali lavoratori smart con disabilità, dalla progettazione e verifica delle postazioni di lavoro e degli ausili alla valutazione di accessibilità e alla definizione di infrastruttura tecnologica abilitante, il lavoro sullo smart working richiederà una formazione rivolta alle persone con ruoli manageriali rispetto al cambiamento organizzativo per promuovere e consolidare nuovi stili di leadership inclusiva.

Bibliografia

- Bonanni R., Danza M. (2020), *Smart working tra crisi e innovazione*, Bertoni Editore, Perugia.
- Edmondson A. D., Mortensen M. (2021), *What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace*, Harvard Business Review (April).
- Gratton L. (2021), *How to Do Hybrid Right*, Harvard Business Review (May-June).

3. Costruire un linguaggio digitale inclusivo nella formazione: il ruolo del digital learning

di *Susanna Sancassani*

3.1. Formazione e linguaggio

L'attenzione all'utilizzo del linguaggio dovrebbe guidare tutte le nostre interazioni personali e professionali. Attraverso il linguaggio noi non comunichiamo solo quanto ci è necessario condividere con gli altri, ma comunichiamo anche chi siamo e qual è la nostra prospettiva sul mondo.

Il ruolo del linguaggio come veicolo non solo di contenuti, ma anche di sistemi valoriali e di prospettive valoriali, diventa tuttavia particolarmente rilevante in alcuni specifici contesti comunicativi come quello che caratterizza la formazione.

Nel caso della formazione ci troviamo infatti in un contesto in cui il linguaggio costituisce il principale veicolo dell'innescare di processi trasformativi che riguardano le nostre conoscenze, abilità, competenze, ma anche le nostre visioni di com'è la società in cui viviamo, quali valori vogliamo sostenere e come la nostra prospettiva si differenzia o si identifica rispetto a quella prevalente in cui siamo immersi.

Diventa perciò molto importante non solo curare il linguaggio in termini di agevole decodificabilità da parte dei nostri interlocutori (comprensibilità), ma anche riguardo a tutte quelle dimensioni implicite che, a volte inconsapevolmente, vengono veicolate.

Questo significa per docenti e formatori un impegno costante non solo nell'utilizzare un linguaggio consapevole e coerente, ma anche nel sollecitare la consapevolezza e la cura di questo aspetto da parte dei partecipanti.

Il tema può diventare particolarmente delicato con corsisti adulti che possono mostrare scarsa disponibilità a riflettere sul proprio linguaggio, ritenendolo un aspetto del tutto irrilevante dell'esperienza di apprendimento per privilegiare la focalizzazione sull'acquisizione di specifiche conoscenze o abilità.

L'abilità del formatore sta dunque proprio nel comprendere questa dimensione e nel sollecitare, a partire da eventi specifici, una riflessione che

porti almeno ad un aumento di consapevolezza, senza necessariamente porsi l'obiettivo di un'immediata trasformazione.

Giungere ad utilizzare il linguaggio in modo consapevole e coerente rispetto alle proprie prospettive valoriali, richiede infatti un lungo percorso personale, nel quale il modello proposto dalla figura docente è uno strumento chiave per costituire un punto di partenza di riflessione.

3.2. Inclusione in area STEM: una sfida per il linguaggio della formazione

Quando osserviamo da vicino le dinamiche formative in alcuni settori, le riflessioni sul linguaggio inclusivo richiedono uno sguardo particolare. Un esempio molto evidente è quello che riguarda l'inclusione nei percorsi di formazione in area scientifica. Le università e i luoghi di lavoro hanno infatti compiuto enormi progressi nella promozione della parità di genere e dell'inclusione attiva delle persone con differenti orientamenti sessuali, ma nelle aree della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica (STEM) le donne sono ancora ampiamente sottorappresentate (World Economic Forum Report, 2020)³⁶ e i modelli maschili tradizionali restano quelli di riferimento.

A livello globale, meno del 30% dei ricercatori in area STEM sono donne (Chavatzia, 2017)³⁷ e questo benché le competenze in ambito STEM stiano diventando una parte sempre più importante per l'alfabetizzazione di base nell'odierna economia della conoscenza, essendo conoscenze utili non solo in campo lavorativo, ma anche per esercitare una cittadinanza consapevole.

Le STEM sono alla base dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e l'istruzione STEM può fornire agli studenti e alle studentesse, ma anche ai lavoratori e alle lavoratrici, le conoscenze, le abilità, gli atteggiamenti e i comportamenti necessari per costruire società sempre più inclusive e sostenibili.

Tuttavia, l'accesso ai percorsi STEM sia a livello universitario che nella formazione professionale, è ancora frenato da discriminazioni, pregiudizi, norme sociali e aspettative che rendono questi percorsi meno accessibili per le donne e per chi ha diversi orientamenti sessuali. In questo caso l'attenzione al linguaggio diventa cruciale perché è nello stesso tempo espressione e veicolo per la riaffermazione di pregiudizi e stereotipi. Anche se sono

³⁶ World Economic Forum (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Retrieved from <https://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/assessing-gender-gapsin-artificial-intelligence>.

³⁷ Chavatzia, T. (2017). *Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>.

numerosissime le volte in cui sentiamo espressioni del genere «Per una donna è meglio...» oppure «Queste sono proprio materie da uomini», il tema più interessante riguarda la ricerca di tutte quelle modalità implicite nel linguaggio della formazione, come l'utilizzo di esempi o di immagini sempre tendenti a sottolineare l'adeguatezza delle sole persone di sesso e genere maschile alla gestione di tematiche connesse alle STEM che finiscono per diventare occasioni di consolidamento di stereotipi.

Se, come afferma Judith Butler³⁸, non esiste un'identità di genere che preceda il linguaggio, cogliamo immediatamente quanto l'attenzione al linguaggio diventi un passaggio chiave della costruzione di nuove visioni della società e dei ruoli accessibili ai soggetti che la compongono.

3.3. Le nuove frontiere della formazione STEM: i MOOC e il digital learning

Questa riflessione deve però tenere conto anche del fatto che il panorama dell'educazione superiore e della formazione professionale, in particolare ambito STEM, ha visto negli ultimi anni lo sviluppo di un fenomeno molto rilevante a livello globale: quello dei MOOC (Massive Open Online Courses) e di tutte le forme di digital learning da essi rilanciate.

Parlare di MOOC significa riferirsi a quel nuovo mondo di offerta di percorsi formativi online di livello universitario potenzialmente aperti a tutti, gratuitamente o a costi contenuti, nato grazie allo slancio di alcune fra le più prestigiose università americane (tra le quali, solo per citarne alcune, Harvard, MIT, Princeton e Stanford). Fin dal 2012 il movimento dei MOOC ha portato alla creazione di portali di corsi online del tutto simili nei contenuti a quelli offerti in modalità presenziale nei campus delle migliori università, aperti a tutti, senza alcun prerequisito o limite di accesso.

A queste iniziative pionieristiche, tra cui ricordiamo in particolare i portali edX e Coursera, si sono rapidamente affiancati numerosi altri portali, caratterizzati o da un approccio tematico specialistico (come Udacity, orientato alla formazione in ambito ICT) o da una specificità nazionale, come Futurelearn, nato in Gran Bretagna con il coinvolgimento della Open University e della BBC, o come il portale FUN, promosso dal Ministero dell'Educazione francese. In Italia possiamo segnalare il portale POK - Polimi Open Knowledge del Politecnico di Milano, Federica dell'Università Federico II di Napoli e Eduopen, realizzato da una rete di università.

In queste piattaforme è possibile trovare una grandissima varietà e quantità di corsi online di livello universitario, nella grande maggioranza dei casi

³⁸ Butler, J. (1999) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, New York, Routledge.

tenuti dagli stessi docenti che insegnano lo specifico contenuto nei campus. Non si tratta di semplici risorse didattiche, ma di veri e propri corsi che prevedono anche una certificazione finale, spesso a pagamento e, in un numero di casi sempre crescente, anche connessa a riconoscimenti formali.

Ma soprattutto i MOOC sono *open* secondo l'accezione di "accessibile a tutti", cioè, non prevedono prerequisiti vincolanti la partecipazione, né l'appartenenza ad una determinata istituzione e non dovrebbero prevedere costi per la semplice partecipazione.

Gli aspetti quantitativi del fenomeno sono abbastanza impressionanti.

Nel 2021, a livello mondiale, si contano già più di 950 università coinvolte nella produzione di MOOC, più di 180 milioni di utenti, e oltre 16.000 MOOC disponibili.

Condurre una riflessione sul linguaggio digitale inclusivo non può quindi più prescindere dall'analisi approfondita delle strategie da seguire in questo contesto.

3.4. Inclusività e linguaggio digitale: il Progetto FOSTWOM

Il tema di come sviluppare un linguaggio digitale inclusivo nel campo della formazione STEM è dunque cruciale per l'impatto qualitativo e quantitativo che questi canali sono ormai in grado di determinare. Ma, per arrivare a strategie di azione realmente applicabili e condivise, è necessario coinvolgere ed attivare reti capaci di coinvolgere tutti i soggetti in campo.

Il progetto FOSTWOM³⁹, iniziato nel 2020, si concluderà nel 2022 ed è co-finanziato dalla Commissione Europea attraverso i fondi Erasmus+ per l'Università. FOSTWOM si pone l'obiettivo di utilizzare il potenziale inclusivo dei MOOC per proporre contenuti relativi a Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica (STEM) privi di stereotipi sulle competenze di genere.

A questo scopo FOSTWOM si propone la realizzazione di un *toolkit* finalizzato a supportare i progettisti didattici del MOOC STEM (e non solo STEM), gli sviluppatori di contenuti, i grafici e i video designer durante la fase di progettazione e realizzazione del loro lavoro. Nucleo fondamentale di questo *toolkit*, che poi sarà integrato anche da un MOOC dedicato e da altri strumenti specifici, è la lista di controllo⁴⁰ dell'equilibrio di genere per i creatori di MOOC STEM. Si tratta di un documento che resterà aperto a commenti e suggerimenti da parte del pubblico, in modo da poter migliorare e sostenere i progettisti dei MOOC STEM e sensibilizzare l'opinione pubblica sulla prospettiva dell'equilibrio di genere.

³⁹ Progetto Fostwom <https://fostwom.eu/?lang=it>.

⁴⁰ Lista di controllo FOSTWOM dell'equilibrio di genere per i creatori di STEM MOOC: <http://bit.ly/3hJ29O4>.

Esplorando la *lista di controllo* sviluppata nell'ambito del progetto FO-STWOM emergono riflessioni interessanti sull'importanza di molte dimensioni del linguaggio digitale: l'utilizzo delle parole in sé, ma anche la scelta di esempi e situazioni rappresentative, la progettazione delle attività didattiche, la scelta delle immagini e di tutto quello che riguarda la comunicazione visiva.

In primo luogo, l'attenzione viene richiamata sul fatto di evitare ovunque possibile l'utilizzo di pronomi, nomi o aggettivi maschili con senso universale. Ad esempio: l'impatto di una frase è differente se io utilizzo l'espressione "i docenti di ingegneria" o "le persone che insegnano ingegneria" o "i e le docenti di ingegneria". Anche se la grammatica italiana autorizza l'utilizzo del genere maschile in senso universale, è chiaro come le due alternative proposte, senza ledere la grammatica, offrano l'occasione per sottolineare il fatto che il ruolo di insegnamento dell'ingegneria può essere rivestito indifferentemente da docenti di genere maschile o femminile.

Ma il linguaggio digitale è fatto, molto più che di parole, di immagini e di storytelling, in cui l'utilizzo della forma retorica dell'*esempio* diventa critico.

Quando proponiamo degli *esempi*, poniamo attenzione ad evitare di utilizzare espressioni che sottendendo un atteggiamento svalutativo di genere (es.: pensiamo al classico utilizzo del nome "casalinga", o "zitella"), o in cui i ruoli positivi e di potere, soprattutto in contesti scientifici, siano sempre rappresentati da uomini e quelli subalterni da donne?

Questo tema diventa particolarmente interessante quando si esplora l'utilizzo delle immagini. La maggior parte dei repository di immagini utilizzabili per la realizzazione di contenuti digitali soffrono di una cronica sovrarappresentazione degli stereotipi, spingendo perciò sia *gli instructional designer* che i *visual designer* che supportano la costruzione dei contenuti digitali a fare scelte che non vanno nella direzione di un linguaggio digitale inclusivo.

Per questo è necessario esprimere in modo sempre più esplicito la domanda di contenuti digitali che promuovano un utilizzo di soggetti diversificati nei ruoli e nei contesti più prestigiosi e significativi, in particolare in ambito scientifico.

3.5. Educare all'inclusività attraverso il digitale

I MOOC ed il digital learning in generale sono però non solo un contesto formativo di cui è rilevante curare il linguaggio inclusivo in tutte le sue dimensioni, ma sono anche un veicolo strategico di promozione della cultura dell'inclusione. Un'esperienza interessante in tal senso è stato il MOOC "Embracing Diversity", realizzato nell'ambito del progetto IN2IT Erasmus+ finanziato dalla Commissione Europea e finalizzato a promuovere

l'internazionalizzazione dell'istruzione superiore attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie e aperto gratuitamente a tutti sul portale Polimi Open Knowledge⁴¹.

Coerentemente con l'obiettivo del progetto IN2IT, il MOOC “Embracing Diversity” è offerto come parte di un'esperienza di apprendimento online progettata che coinvolge tutte le università partner provenienti da Europa e Israele, un contesto in cui il tema della *diversità* è molto rilevante in quanto oggetto di riflessione e di educazione collettiva. Nel MOOC “Embracing Diversity”, il concetto di *diversità* è visto come un “termine ombrello” in cui la partnership ha incluso diversi argomenti (genere e orientamenti sessuali, multiculturalismo, bisogni speciali, discriminazioni basate sulla razza nella giustizia penale).

La scelta del MOOC – come approccio di apprendimento digitale – è nata dall'idea che il tema della *diversità* sia un ottimo caso in cui differenti istituzioni, appartenenti a realtà culturali, religiose, linguistiche differenti, possono condividere in modo aperto le proprie conoscenze con la società, supportando l'evoluzione delle visioni e delle percezioni dei cittadini.

L'idea condivisa all'interno della partnership internazionale e focalizzata come base del MOOC è che abbracciare la diversità è essenziale per sviluppare il talento di tutti e per promuovere la creatività e l'innovazione negli ambienti accademici, sociali e aziendali.

Il corso si propone quindi di rendere i partecipanti in grado di comprendere quali siano le radici di questi pregiudizi e stereotipi, quali soluzioni pratiche è possibili adottare per promuovere e aumentare l'inclusione delle donne e delle persone LGBT in tutti gli ambienti accademici, sociali e aziendali e perché il genere e la diversità dell'orientamento sessuale guida l'innovazione e genera nuova energia.

In questo contesto, i partecipanti hanno l'opportunità di analizzare casi di imprese che hanno deciso di applicare con successo strategie volte a promuovere l'inclusione delle donne e delle persone LGBT per creare un ambiente di lavoro fertile e autentico per tutti, dando valore al personale che dimostra di avere questo importante soft skill. Partendo da questa consapevolezza, gli studenti possono lavorare per l'acquisizione e lo sviluppo di un atteggiamento sensibile verso la diversità come *soft skill* fondamentale nell'attuale contesto accademico, sociale e aziendale.

Il MOOC, proposto in lingua inglese, ma sottotitolato in italiano, è stato proposto in oltre 10 edizioni, ha raggiunto 2400 utenti, di cui oltre il 50% ha concluso l'intero percorso.

⁴¹ Polimi Open Knowledge <https://www.pok.polimi.it/>.

3.6. Conclusioni

Il linguaggio della formazione, non diversamente da quello della vita quotidiana, veicola contemporaneamente, connessi in modo inscindibile, contenuti disciplinari e valori di cui siamo portatori.

Sviluppare la nostra consapevolezza e quella di coloro con cui abbiamo scambi a scopo professionale o formativo è particolarmente importante in un momento storico nel quale avvertiamo una resistenza e quasi un cedimento del linguaggio abituale nel rispondere alle esigenze evolutive del nostro contesto sociale.

Questa difficoltà si evidenzia in particolare riguardo al significato dell'identità di genere e del contributo alla sua creazione che può avvenire in contesti di tipo formativo. Tale inadeguatezza si evidenzia in modo particolare quando il linguaggio della formazione interseca quello delle discipline di area STEM in cui i tradizionali riferimenti tendono a reiterare contesti che incoraggiano prevalentemente l'accesso e l'affermazione di persone di sesso e genere maschile.

Il panorama si complica ulteriormente quando si considera il ruolo sempre più importante che stanno guadagnandosi nel campo STEM, gli strumenti e le metodologie di *digital learning*, in particolare i MOOC.

Non bisogna infatti incorrere nell'errore di considerare i canali digitali come nativamente innovativi in tutte le loro dimensioni. Il complesso linguaggio del digitale, costituito di parole, ma anche di immagini, di iconografia e di proposte di interazione sociale, può diventare facilmente un'ulteriore modalità di consolidamento di pregiudizi e stereotipi proprio in forza delle esigenze della produzione digitale che tende ad avvalersi di contenuti precostituiti reperibili nei repository online che riflettono inevitabilmente gli stereotipi consolidati.

Nel contesto formativo è tuttavia importante evitare il più possibile atteggiamenti censori e punitivi che finirebbero per irrigidire l'utilizzo dei linguaggi, perdendo la libertà e freschezza indispensabile a questo tipo di scambi.

L'obiettivo non è affermare l'uso di un linguaggio ipoteticamente "corretto", quanto quello di non stancarsi di interrogarsi e di suscitare il dibattito su come possiamo rendere il linguaggio della formazione, digitale e non, sempre più esplicitamente coerente con i valori che intendiamo proporre e nei quali ci riconosciamo. Un linguaggio che serva a scambiare, ma anche a cambiare.

Bibliografia

- Butler J. (1999), *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, New York, Routledge.
- Chavatzia T. (2017), *Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>.
- World Economic Forum (2020), *Global Gender Gap Report 2020*, Retrieved from <https://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/assessing-gender-gapsin-artificial-intelligence>.

4. Educar/si a comportamenti smart

di *Elena Pacetti*

4.1. Introduzione

La pandemia dovuta al Covid-19 ha stravolto la vita di miliardi di persone, sconvolgendone abitudini di vita personale, familiare, professionale e scolastica. Il lockdown, le chiusure, i cambiamenti in ambito lavorativo hanno generato molte difficoltà, ma hanno anche permesso di riflettere e ripensare le nostre modalità lavorative, accelerando e trasformando repentinamente il processo che ha portato alla diffusione dello smart working o lavoro agile (pur se con forme e garanzie differenti). Parlare di smart working significa rivedere e ripensare i concetti di spazio, tempo, organizzazione e leadership sul lavoro per adottare modelli flessibili, collaborativi, personalizzabili e creativi e, ovviamente, fondati sul digitale. Se la ricerca del 2020 dell'Osservatorio Smart Working ha evidenziato che «durante il lockdown, il 94% delle PA, il 97% delle grandi imprese e il 58% delle PMI ha esteso la possibilità di lavorare da remoto e il numero di lavoratori da remoto è salito a 6,58 milioni» (Osservatori Digital Innovation, 2020), quanto siamo preparati ed educati al lavoro agile? E quali azioni può mettere in campo un'organizzazione perché le/i lavoratrici/ori siano davvero *smart*?

4.2. L'occupazione femminile in Europa e in Italia: alcuni dati

All'interno dell'Unione Europea le donne guadagnano circa il 16% in meno degli uomini, e solo il 67% ha un lavoro rispetto al 78% degli uomini; il divario pensionistico di genere è del 30,1% e il 75% del lavoro non retribuito di cura e domestico è svolto dalle donne che dedicano una media di 22 ore settimanali a questi compiti contro le 9 ore maschili (Commissione Europea, 2020a). Questi sono solo alcuni dei dati che evidenziano quanto le disuguaglianze di genere siano ancora diffuse in Europa e per questo motivo

la Commissione si impegna per una piena parità di genere con obiettivi da raggiungere nel quinquennio 2020-2025, mettendo in campo azioni concrete atte:

a liberare le donne e le ragazze dalla violenza e dalle molestie di genere[...]; a combattere gli stereotipi di genere nella società [...]; a garantire che le donne e gli uomini siano parimenti retribuiti per lo stesso lavoro e per un lavoro di pari valore [...]; a rendere operative le norme dell'UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata per le donne e gli uomini [...]; a migliorare l'accesso ai servizi di assistenza all'infanzia e ad altri servizi di assistenza di qualità elevata e a prezzi accessibili [...]; a migliorare l'equilibrio tra donne e uomini nelle posizioni dirigenziali, ivi inclusi i consigli di amministrazione e la politica [...]; ad incoraggiare una partecipazione più equilibrata delle donne e degli uomini a tutti i settori lavorativi per favorire una maggior diversità sul posto di lavoro (Commissione Europea, 2020b).

La crisi occupazionale interessa maggiormente la forza lavoro femminile: per questo si parla di “shecession”⁴², una “recession” che impatta maggiormente sulle donne. È un fenomeno rilevato a livello globale che è ulteriormente aumentato a causa del Covid-19 e che ha visto un maggior numero di donne perdere il lavoro per potersi occupare dei figli piccoli (e a scuole chiuse) (Gupta, 2020).

Ma non è solo un problema di perdita di lavoro: a questa si aggiungono il precariato, i lavori sottopagati o in nero (ad esempio, le collaboratrici in nero), la sovraesposizione al contagio nel settore della salute (infermiere, OSS) e della scuola (insegnanti), l'aumento dei carichi di lavoro in casa e nella cura dei figli, l'aumento della violenza domestica (Sepulveda, 2020).

Negli ultimi 40 anni il tasso di occupazione femminile in Italia è aumentato solo di circa 15 punti, passando dal 33,5% del 1977 al 48,4% del II trimestre 2020 contro il 66,6% di quello maschile: inoltre questi dati registrano un calo maggiore a quello degli uomini (2,2 contro 1,6 punti) rispetto allo stesso trimestre del 2019. Relativamente alle donne tra i 25 e i 49 anni, il tasso di occupazione passa dal 71,9% registrato per quelle senza figli al 53,4% per quelle che ne hanno almeno uno con meno di 6 anni; situazione ancora più pesante al Sud dove lavora solo il 34,1% delle donne 25-49enni con figli piccoli, contro il 60,8% del Centro e il 64,3% del Nord. L'Italia ha un numero maggiore di donne che non hanno mai lavorato per occuparsi dei figli: sono l'11,1% contro una media UE del 3,7% (Istat, 2020a).

I dati ci restituiscono una situazione lavorativa nella quale le donne sono molto più svantaggiate degli uomini, soprattutto in presenza di figli piccoli

⁴² Il termine è stato coniato da C. Nicole Mason, presidente dell'Institute for Women's Policy Research, riprendendo la parola “man-cession”, che indicava la recessione prevalentemente al maschile relativa alla crisi del 2008 (Gupta, 2020).

(entro i 14 anni) e la pandemia ha ulteriormente peggiorato questa condizione. Infatti, durante la pandemia, è aumentato il carico di lavoro domestico e di cura dei figli in misura maggiore per le donne e indipendentemente dalle condizioni lavorative delle donne e dei loro partner (lavoro fuori casa, smart working o condizione non lavorativa e le possibili combinazioni tra queste 3 variabili). La chiusura delle scuole e la presenza di figli piccoli, inoltre, ha inciso notevolmente su questi dati e le misure di sostegno per le famiglie (congedi parentali e voucher baby-sitter) sono state chieste in misura maggiore dalle donne, evidenziando il persistere di stereotipi (Del Boca et al., 2020).

In questo contesto, con molte donne che hanno lavorato da casa durante la pandemia per occuparsi di figli o parenti anziani oppure rimaste a casa disoccupate, va tristemente evidenziato l'aumento delle richieste di aiuto durante il lockdown del 2020. Le chiamate al numero 1522 (numero di pubblica utilità contro la violenza e lo stalking), infatti, sono aumentate del 79,5% rispetto al 2019. Si tratta sia di violenza fisica (nel 47,9% dei casi), sia di violenza psicologica (50,5%).

Sono aumentate anche le richieste di aiuto delle ragazze fino a 24 anni di età (11,8% nel 2020 contro il 9,8% nel 2019) e delle donne con più di 55 anni (23,2% nel 2020, erano 18,9% nel 2019). Si rileva un aumento delle violenze da parte di familiari (18,5% nel 2020 contro il 12,6% nel 2019), rimangono stabili le violenze da parte dei partner (57,1% nel 2020) (Istat, 2021a). Nel primo trimestre 2021 questi dati hanno continuato ad aumentare, con 7.974 chiamate valide e 4.310 vittime: la maggioranza di chi si rivolge a questo servizio è di genere femminile (Istat, 2021b).

4.3. Il digitale in Italia e in Europa

Il Digital Economy and Society Index (DESI) è un indice che sintetizza gli indicatori più rilevanti sulla performance digitale dell'Europa e traccia il cambiamento degli stati dell'Unione Europea rispetto alla competitività digitale.

DESI utilizza 5 indicatori:

- la connettività;
- il capitale umano;
- l'uso di internet;
- l'integrazione con le tecnologie digitali;
- i servizi pubblici digitali.

Il DESI 2020 (i dati sono relativi al 2019) evidenzia un forte ritardo dell'Italia rispetto al digitale: siamo infatti al 25° posto, terzultimi fra i 28

Stati membri dell'Unione Europea, con un punteggio pari a 43,6 (rispetto al dato medio UE di 52,6). I livelli di competenze digitali di base e avanzate degli italiani sono "molto bassi": solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possiede almeno competenze digitali di base (rispetto alla media del 58% nell'UE) e solo il 22% dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (a fronte del 33% nell'UE). Inoltre, il 17% degli italiani non ha mai utilizzato Internet. Il numero di specialisti laureati nel settore ICT (Information and Communication Technologies) è molto basso, al di sotto della media UE (3,9%) e solo l'1% dei giovani italiani è laureato in discipline ICT (il dato più basso nell'UE), mentre le specialiste ICT rappresentano l'1% del numero totale di lavoratrici (a fronte della media UE dell'1,4%). Nei servizi pubblici digitali, l'Italia occupa il 19° posto della classifica (con un punteggio del 67,5 a fronte del dato europeo del 72,0), ma soltanto il 32% degli utenti italiani online usufruisce concretamente dei servizi online relativi a e-gov rispetto alla media UE del 67% (European Commission, 2020).

Se analizziamo i dati DESI in riferimento alla popolazione femminile, l'indicatore Women in Digital, si conferma una delle ultime posizioni per l'Italia con un punteggio di 40,7 (media UE di 54,5). Il 38,2% delle donne possiede competenze digitali di base (contro il 44,9% degli uomini e il 56,2% delle donne UE) e il 19% ha competenze digitali superiori (contro il 25,1% degli uomini e 30,9% delle donne UE). Il 18,9% delle donne italiane non ha mai usato Internet (European Commission, 2020).

Le ricerche Istat (2019) in Italia aggiungono ulteriori elementi di riflessione: il 76,1% delle famiglie italiane dispone di un accesso a Internet e il 74,7% di una connessione a banda larga. La quasi totalità delle famiglie con almeno un minorenne dispone di un collegamento a banda larga (95,1%); tra le famiglie composte esclusivamente da persone ultrasessantacinquenni questa quota scende al 34,0%. La maggior parte delle famiglie senza accesso a Internet da casa indica come principale motivo la mancanza di capacità (56,4%) e il 25,5% non considera Internet uno strumento utile e interessante. Rispetto alle competenze digitali, nel dettaglio gli italiani hanno competenze digitali più avanzate nell'ambito della comunicazione (72,3%) e dell'informazione (61,8%) rispetto a quelle relative alla capacità di risolvere problemi (49,8%) e di utilizzare software per trattare contenuti digitali (42,6%), ambito nel quale il 39,9% non ha alcuna competenza.

Si evidenzia, quindi, un notevole ritardo dell'Italia rispetto al mondo del digitale, confermato dalla ricerca sulle imprese e l'utilizzo di ICT: i dati relativi al 2019/2020 evidenziano che la maggioranza delle imprese italiane con almeno 10 addetti (82%) utilizza al massimo 6 dei 12 indicatori rilevati dal Digital Intensity Index europeo⁴³, indice di un livello basso o molto

⁴³ È un indice che misura l'utilizzo da parte delle imprese di 12 diverse tecnologie digitali il cui valore varia da 0 a 12, per cui fino a 3 il livello molto basso, da 4 a 6 è basso, da 7 a 9 è

basso. Più le imprese sono “complesse” da un punto di vista organizzativo e con un numero alto di lavoratori (oltre i 100), più questo indicatore sale. Tra le PMI solo l’8% si avvale di applicativi digitali evoluti (quali dispositivi smart, robotica, sistemi interconnessi), e solo il 4,5% utilizza stampanti 3d nei processi di produzione (Istat, 2020b).

Sono dati che evidenziano un divario digitale ancora molto forte in Italia, certamente dovuto anche a un ritardo dell’adeguamento delle infrastrutture in Italia poiché le connessioni a banda larga e ultralarga sono ancora a livelli inferiori alla media europea e con notevoli differenze sul territorio nazionale nelle regioni (Istat, 2021c).

4.4. Proposte per il cambiamento

Che cosa si può fare in questo contesto? È possibile promuovere modalità di lavoro più flessibili, rispettose delle diversità quando i dati evidenziano ineguaglianze e divari, difficoltà strutturali e persino rischi per le fasce più deboli?

È evidente che sia necessario un approccio sistemico ai problemi segnalati in modo da produrre cambiamenti effettivi, se non vere e proprie rivoluzioni nel mondo del lavoro, nella cultura e nella società. Se si vuole, ad esempio, riflettere sullo smart working, vanno pensate politiche a sostegno delle donne, sulle quali il lavoro domestico e la cura dei figli impattano maggiormente – quali l’ampliamento dei posti al nido – ma anche politiche lavorative che ripensino radicalmente il modello organizzativo delle aziende, e politiche per migliorare le competenze digitali dei cittadini di tutti le età, la digitalizzazione delle imprese, delle scuole, dei servizi.

Laddove ci sia un ritardo o un vuoto legislativo a livello nazionale o regionale, è il contesto lavorativo che può promuovere questo cambiamento con politiche interne specifiche con l’obiettivo di coinvolgere la partecipazione di tutte/i le/i lavoratrici/ori. E il più grande motore di questo cambiamento è la formazione, soprattutto quando è formazione attiva, progettata con la partecipazione di tutti, capace di dare vita a comunità di

alto, da 10 a 12 molto alto. Le 12 tecnologie sono: «1. Internet per almeno il 50% dei dipendenti; 2. utilizzo di almeno tre misure di sicurezza ICT; 3. velocità di download della connessione almeno pari a 30 Mbit/s; 4. dispositivi Internet mobili per almeno 20% di addetti; 5. addetti informati sugli obblighi relativi alla sicurezza ICT; 6. ricezione di ordini di vendita online da clienti di altri Paesi europei; 7. utilizzo di almeno un social media; 8. utilizzo di software ERP; 9. utilizzo di software CRM; 10. utilizzo di social media per almeno due finalità; 11. valore delle vendite online almeno pari all’1% dei ricavi totali (sul fatturato totale); 12. vendite via web maggiori dell’1% dei ricavi e vendite via web verso consumatori privati (B2C) superiori al 10% del totale delle vendite via web» (Istat, 2020b, p.11).

apprendimento e di pratica, a sperimentazioni innovative in grado di modificare le pratiche lavorative.

Quale formazione, dunque, per educare ed educarsi a comportamenti smart nel mondo del lavoro e nella nostra società?

4.4.1. *Formare le competenze digitali*

Nel 2013 la Commissione Europea ha avviato il progetto internazionale *European Digital Competence Framework for Citizens* (Quadro Europeo di competenze digitali per i cittadini), detto DigComp, in collaborazione con il Joint Research Centre. Si tratta di uno strumento in evoluzione, giunto nel 2017 alla versione 2.1, che ha l'obiettivo di migliorare le competenze digitali di tutti i cittadini europei, di orientare le politiche a supporto dello sviluppo di tali competenze, di offrire un framework di riferimento comune per pianificare interventi di formazione su specifici gruppi target⁴⁴. Trova, quindi, anche un utilizzo pratico nel valutare se stessi e le proprie competenze, individuando punti di forza e di debolezza e "vuoti" formativi da colmare.

Nel 2018, il Parlamento Europeo e il Consiglio elaborano una nuova definizione di digital competence (rispetto alla precedente del 2006) alla luce dei cambiamenti socio-culturali ed economici che hanno interessato il mondo:

«La competenza digitale presuppone l'interesse per le tecnologie digitali e il loro utilizzo con dimestichezza e spirito critico e responsabile per apprendere, lavorare e partecipare alla società. Essa comprende l'alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali (inclusa la programmazione), la sicurezza (compreso l'essere a proprio agio nel mondo digitale e possedere competenze relative alla cybersicurezza), le questioni legate alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico» (Consiglio Europeo, 2018, p. 9).

Come sottolinea Ranieri (2019), da questa definizione emerge una visione estremamente complessa della competenza digitale che ci rimanda alla necessità di possedere una cultura digitale per poter trarre beneficio dall'uso continuo e pervasivo dei media. La complessità di questa nozione deriva anche dalle molteplici componenti che la definiscono e la strutturano e che si integrano e intersecano tra loro rendendo difficile definire il confine tra l'una e l'altra.

Il DigComp, dunque, si configura come un framework, cioè si caratterizza per una struttura tipicamente tassonomica per la quale le competenze

⁴⁴ Il Joint Research Centre sta lavorando alla versione 2.2 del DigComp che sarà presumibilmente disponibile i primi mesi del 2022.

sono elencate in modo gerarchico coprendo tutte le dimensioni del concetto. È un importante strumento per l'analisi delle dimensioni che costituiscono la competenza digitale. DigComp individua cinque aree di competenza digitale: informazione e trattamento dati; comunicazione e collaborazione; creazione di contenuti digitali; sicurezza; problem solving. Già dall'elenco delle aree di competenza si nota quanto vasta sia l'interpretazione della competenza digitale tanto da coinvolgere aspetti tecnici, cognitivi, relazionali. È una lettura globale che nasce dalle Raccomandazioni Europee del 2006 e del 2018 e le declina in uno strumento che sia un riferimento per i decisori politici, i quali hanno il compito di attivare iniziative per favorire lo sviluppo della competenza digitale così intesa, ma anche uno strumento di autovalutazione per i cittadini stessi. Questa seconda funzione permette al singolo di autovalutare, collocare la propria competenza percepita nei livelli di competenza descritti dal documento e comprendere quale livello lo caratterizza e dunque cosa deve fare per migliorare la propria competenza digitale (AGID, 2017).

Ranieri (2019) sottolinea nel DigComp la mancanza di riferimenti alla dimensione etico-sociale. Si presenta infatti l'area della sicurezza che riguarda abilità e capacità relative alla protezione dei propri dispositivi, dati e la tutela del benessere psico-fisico individuale ma non si fa cenno alla sicurezza collettiva nelle interazioni online. È però possibile notare qualche competenza leggibile anche in ottica etico-sociale nelle altre aree di competenza come in quella dedicata alla comunicazione e collaborazione in cui si parla di netiquette, ovvero dell'insieme delle regole di buona educazione da rispettare nella comunicazione in rete. L'attenzione all'ambito etico-sociale è visibile anche nell'area riferita alla creazione di contenuti digitali quando si presenta la competenza relativa a copyright e licenze in cui si richiede che un cittadino digital literate rispetti la proprietà intellettuale altrui, oltre che proteggere la propria.

Come utilizzare il DigComp in ambito lavorativo? Può essere utile un primo monitoraggio delle competenze digitali presenti fra tutti i lavoratori per valutare come implementare nuove competenze. Il sito <https://mydigiskills.eu/it/index.php>⁴⁵ propone un test (della durata di circa 20 minuti) per autovalutarsi rispetto alle 5 aree del framework: è interessante notare che i livelli di competenza più alti fanno riferimento a una capacità di "insegnare" agli altri, per cui chi è digitalmente esperto è anche in grado di supportare e condividere questi saperi. Nel proprio contesto lavorativo, ad esempio, in

⁴⁵ Il sito *MyDigiSkills* è stato creato da ALLDIGITAL (<https://all-digital.org>) del Centro Comune di Ricerca della Commissione Europea, e la versione in italiano è curata da Repubblica Digitale. Repubblica Digitale (<https://repubblicadigitale.innovazione.gov.it/it>) «è l'iniziativa strategica nazionale promossa dal Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri per combattere il divario digitale di carattere culturale, sostenere la massima inclusione digitale e favorire l'educazione sulle tecnologie del futuro, nel nostro paese» (<https://mydigiskills.eu/it/index.php>).

un'ottica di comunità di apprendimento, è possibile progettare una formazione che parta dal know-how già presente per raggiungere le competenze mancanti, avvalendosi di esperti esterni solo sulle competenze che nessuno possiede o che sono padroneggiate a livelli bassi.

Un altro strumento utile è DigComp at Work Implementation Guide (Centeno, 2020), una guida in inglese che suggerisce esempi e buone pratiche (sperimentate in contesti reali) per l'utilizzo di DigComp per la definizione di competenze digitali specifiche a seconda della mansione, per la valutazione delle competenze stesse in ambito lavorativo e per la catalogazione, lo sviluppo e l'implementazione di formazione sul DigComp.

Infine, il testo Women in Digital (European Commission, 2019), che fa parte delle pubblicazioni sulla Digital Strategy⁴⁶, rappresenta un'importante fonte di ispirazione per riflettere sulle strategie da mettere in campo per una maggiore partecipazione delle donne nel digitale, e propone anche alcune buone pratiche realizzate in diversi paesi europei.

4.4.2. *Formare a una cultura del rispetto*

La diffusione e la pervasività delle tecnologie digitali nelle nostre vite hanno profondamente modificato il nostro modo di vivere, lavorare, informarci e comunicare: ma questa trasformazione ha anche portato con sé una maggiore diffusione dell'odio in rete, di una cultura fondata su disprezzo, bullismo, attacco, soprattutto nei confronti di chi viene considerato più debole. Atteggiamenti di sessismo, omofobia, transfobia, razzismo sono amplificati dall'uso delle tecnologie, come se gli aggressori mediali si sentissero legittimati a scrivere qualunque offesa perché protetti da uno schermo. Viviamo in una condizione post-mediale, tuttavia, e «non è più possibile oggi stabilire con chiarezza cosa è 'mediale' e cosa non lo è, né si può definire quando entriamo in una situazione mediale e quando ne usciamo: siamo piuttosto immersi in sistemi e ambienti di relazioni e di scambi, pronti a usare le differenti risorse che tali ambienti ci mettono a disposizione rispetto agli obiettivi che ci vengono proposti o ci proponiamo, e ad assumere ruoli e posizioni corrispondenti a quanto implicato dall'uso di tali risorse. I media sono ovunque. Noi stessi siamo media. Ed è per questo che i media non esistono più» (Eugeni, 2015, p. 28).

I media fanno parte di quel tessuto connettivo che attiva, mantiene e ripristina le relazioni (Rivoltella, 2017); fanno parte delle nostre vite, il concetto di reale e digitale va superato e proprio per questo si parla di tecnologie *onlife*, ad indicare l'ibridazione tra online e offline e il nostro perenne essere connessi (Florida, 2015).

⁴⁶ A tale proposito, si veda <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/women-digital>.

In questo contesto, le relazioni tra colleghi di lavoro, parenti, amici, vicini di casa, ma anche tra sconosciuti, possono giocarsi in presenza e a distanza tra parole dette o scritte in e-mail, social network, messaggi vocali, e governare questa complessità – imparando a rispettare l’altro, ad ascoltarlo, a comprenderlo – diventa, ancora una volta, una questione di formazione.

Il Consiglio d’Europa, attraverso la Commissione Europea contro il Razzismo e l’Intolleranza (ECRI, European Commission against Racism and Intolerance)⁴⁷, si occupa del tema della violenza e dell’hate speech⁴⁸ sia attraverso la pubblicazione di una serie di raccomandazioni, sia con contenuti specifici come quelli della campagna *No hate speech* (attiva in particolare dal 2013 al 2017)⁴⁹ e una raccolta di buone pratiche su come educare a un linguaggio non discriminante e rispettoso dei diritti umani.

Una risorsa molto utile è il progetto *Parole O_Stili*⁵⁰ che ha l’obiettivo di ridefinire il linguaggio utilizzato in modo particolare in rete a partire dalla semplice riflessione che le parole possono ferire, offendere, allontanare le persone: è stato prodotto, in maniera partecipativa, un Manifesto della comunicazione non ostile che promuove il rispetto e l’ascolto attivo nella comunicazione online. Nel tempo il progetto si è arricchito di numerosi contenuti dedicati a diverse fasce d’età e target. È quindi interessante quanto realizzato per il mondo del lavoro: il Manifesto della comunicazione non ostile per le aziende⁵¹ definisce le 10 regole per un dialogo trasparente e sincero in azienda e promuove formazione e progetti ad hoc.

4.4.3. *Promuovere l’empowerment, l’inclusione e la partecipazione di tutti e tutte*

In un contesto lavorativo che sempre più si avvale di strumenti e comunicazione digitale, diventa necessario promuovere l’inclusione e la partecipazione attiva di tutti i suoi membri, senza discriminazioni e garantendo a tutte e tutti uguali opportunità di espressione. Il diversity management (o inclusion management), a partire dalla promozione del valore della diversità, indica tutte quelle misure, strategie e strumenti che gestiscono e valorizzano queste diversità dei lavoratori, favorendone l’inclusione negli ambienti di lavoro. In Italia nel 2019 poco più del 20% delle imprese ha adottato almeno una misura non obbligatoria per legge allo scopo di gestire e valorizzare le diversità tra i lavoratori legate a genere, età, cittadinanza, nazionalità e/o

⁴⁷ <https://www.coe.int/en/web/european-commission-against-racism-and-intolerance/home>.

⁴⁸ <https://www.coe.int/en/web/european-commission-against-racism-and-intolerance/hate-speech-and-violence>.

⁴⁹ <https://www.coe.int/en/web/no-hate-campaign>.

⁵⁰ <https://paroleostili.it>.

⁵¹ <https://paroleostili.it/manifesto-aziende>.

etnia, convinzioni religiose o disabilità; tuttavia, solo il 5% delle imprese con almeno 50 dipendenti ha adottato misure ulteriori rispetto a quanto previsto dalla legge per favorire l'inclusione di lavoratori LGBT+, tra le quali «eventi formativi rivolti al top management e ai lavoratori sui temi legati alle diversità LGBT+; iniziative di promozione della cultura d'inclusione e valorizzazione delle diversità LGBT+; misure ad hoc per i lavoratori transgender; permessi, benefit e altre misure specifiche per i lavoratori LGBT+» (Istat, 2020c, p. 5). Fondamentale diventa la promozione di un cambiamento culturale, per formare e sensibilizzare verso il rispetto e la valorizzazione delle differenze.

Il progetto *Heforshe*⁵², promosso dalle Nazioni Unite, invita in modo particolare gli uomini a esporsi attivamente e concretamente in favore delle donne con l'obiettivo di costruire un movimento a supporto dell'uguaglianza di genere. L'impegno di uomini e donne, quindi, diventa il medesimo, ma è ancora più importante che siano gli uomini a sentirsi chiamati in causa per sostenere processi di cambiamento in ambito lavorativo, familiare e sociale, dando per primi l'esempio di questo impegno. Il sito del progetto è ricco di esempi, testimonianze, pubblicazioni e consente di sottoscrivere un commitment, un impegno pubblico a sostegno della campagna *Heforshe*: per questo motivo, diverse personalità pubbliche rilevanti, compresi capi di stato e amministratori delegati di importanti aziende, hanno firmato questo impegno e si attivano per promuovere la parità.

Un altro tema rilevante, da affrontare nei luoghi della conoscenza e dell'informazione, è quello della presenza unicamente al maschile nei convegni, con intere sessioni fatte di speaker uomini. Non si tratta di "riservare" quote rosa, ma di riuscire a dare voce non solo agli uomini, tenuto conto che in ambito accademico (ma potremmo dire lo stesso in quello lavorativo, manageriale, spesso anche formativo) la carriera femminile è spesso ostacolata e le posizioni di prestigio vengono ricoperte prevalentemente da uomini. Siti come *Allmalepanels*⁵³ o *GenderAvenger*⁵⁴, in maniera anche ironica, denunciano e consentono di denunciare questa situazione e invitano a riflettere e ad agire attivamente per la promozione, al contrario, della voce delle donne nel dibattito pubblico.

4.5. Conclusioni: cambiare il linguaggio e le pratiche

La rete, anche quella lavorativa, può quindi diventare lo spazio del possibile, della denuncia sociale, della valorizzazione di identità plurali, della

⁵² <https://www.heforshe.org/en>: il sito è in diverse lingue, ma non in italiano.

⁵³ <https://allmalepanels.tumblr.com>.

⁵⁴ <https://www.genderavenger.com>.

riorganizzazione del lavoro, della consapevolezza, dell'affermazione di sé, per rompere gli stereotipi di genere e per educare a comportamenti smart, di rispetto e solidarietà. È necessario un cambiamento culturale che modifichi il linguaggio⁵⁵ e le pratiche lavorative, con la consapevolezza che i cambiamenti hanno bisogno di tempo e determinazione, ma soprattutto di tanta formazione.

Le imprese devono costruire spazi di apprendimento e di approfondimento su questi temi, facilitando lo scambio di idee e di buone pratiche, la narrazione dei propri vissuti, il monitoraggio di quanto avviene, la ricerca di soluzioni innovative che siano sostenibili e significative in quel contesto lavorativo, per poter davvero creare una comunità di lavoratrici e lavoratori coesi, solidali e consapevoli. Una comunità inclusiva e femminista nel senso pieno del termine che la scrittrice Chimamanda Ngozi Adichie ha dato a questa parola:

«La mia definizione di femminista è: femminista è un uomo o una donna che dice sì, c'è un problema di genere oggi come oggi, e dobbiamo risolverlo, dobbiamo fare meglio» (Adichie, 2015).

Bibliografia

- Adichie C.N. (2015), *Dovremmo essere tutti femministi*, Einaudi, Torino.
- AGID (2017), *DigComp 2.1. Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini*, testo disponibile al sito https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/digcomp2-1_ita.pdf (25/07/2021).
- Centeno C. (2020), *DigComp at Work Implementation Guide*, Okeeffe W. editor, EUR 30204 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, testo disponibile al sito <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120645> (27/07/2021).
- Commissione Europea (2020a), *Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025*, testo disponibile al sito <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152> (19/06/2021).
- Commissione Europea (2020b), *Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025 (factsheet)*, testo disponibile al sito: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/gender_equality_strategy_factsheet_it.pdf (19/06/2021).

⁵⁵ Anche semplici frasi come “sei a casa?” al posto di “stai lavorando?” (non importa se da casa o da Marte), “oggi non posso uscire, faccio il mammo!” invece di “oggi non posso uscire, ho impegni familiari”, oppure l'evitare espressioni quali “sono fortunata, il mio compagno mi aiuta in casa” e “è proprio una donna con gli attributi!”.

- Consiglio Europeo (2018), *Raccomandazione del Consiglio del 22 Maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*, 2018/C 189/01, Bruxelles.
- Del Boca D., Oggero N., Profeta P. and Rossi M. (2020), “Women’s work, Housework and Childcare, before and during COVID-19”, *Rev Econ Household*, 18, pp.1001–1017.
- Eugeni R. (2015), *La condizione postmediale*, La Scuola, Brescia.
- European Commission (2019), *Women in Digital*, European Union, testo disponibile al sito:
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/women-digital> (31/07/2021).
- European Commission (2021), *The Digital Economy and Society Index (DESI)*, testo disponibile al sito: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (2/05/2021).
- European Commission (s.d.), *DigComp. Digital Competence Framework for citizens*, testo disponibile al sito:
<https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp> (25/07/2021).
- Floridi L., a cura di (2015), *The Onlife Manifesto: Being Human in a Hyperconnected Era*, Springer International Publishing, New York.
- Gupta A. H. (2020), “Why some women call this recession a ‘shcession’: A majority of the jobs lost in April were held by women, a sharp reversal of gains in the labor market”, *New York Times*, testo disponibile al sito:
<https://www.nytimes.com/2020/05/09/us/unemployment-coronavirus-women.html> (22/04/2021).
- Istat (2019), *Cittadini e ICT*, testo disponibile al sito:
<https://www.istat.it/it/files//2019/12/Cittadini-e-ICT-2019.pdf> (25/05/2021).
- Istat (2020a), *Esame delle proposte di legge 1818 (Murelli) e 1885 (De Maria) in materia di lavoro, occupazione e produttività*, testo disponibile al sito:
<https://www.istat.it/it/files//2020/11/Istat-Memoria-scritta-PDL-1818-e-1885.pdf> (2/05/2021).
- Istat (2020b), *Imprese e ICT*, testo disponibile al sito:
https://www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESA_2019_2020.pdf (22/04/2021).
- Istat (2020c), *Il diversity management per le diversità lgbt+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi*, testo disponibile al sito:
<https://www.istat.it/it/files//2020/11/Diversity-e-inclusion-management-nelle-imprese-in-Italia-2019.pdf> (29/07/2021).
- Istat (2021a), *Le richieste d’aiuto durante la pandemia*, testo disponibile al sito:
<https://www.istat.it/it/files//2021/05/Case-rifugio-CAV-e-1522.pdf> (21/07/2021).
- Istat (2021b), *Il numero verde 1522 durante la pandemia (dati trimestrali al I trimestre 2021)*, testo disponibile al sito:
<https://www.istat.it/it/archivio/258897> (21/07/2021).
- Istat (2021c), *BES 2020. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Streetlib, testo disponibile al sito:

- https://www.istat.it/it/files//2021/03/BES_2020.pdf (12/07/2021).
- Osservatori Digital Innovation (2020), “Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza”, *Osservatori.net*, testo disponibile al sito: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/smart-working-futuro-lavoro-oltre-emergenza-infografica> (15/06/2021).
- Parlamento Europeo e Consiglio (2006), *Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente*, 2006/962/CE, Bruxelles.
- Ranieri M. (2019), *Le competenze digitali per la formazione dei cittadini*, in Rivoltella P.C, Rossi P.G., a cura di, *Tecnologie per l'educazione*, Pearson Italia, Milano-Torino.
- Rivoltella P.C (2017), *Tecnologie di comunità*, Morcelliana, Brescia.
- Sepulveda M. (2020), “Shecession, la recessione che colpisce le donne”, *Ingenere*, testo disponibile al sito: <https://www.ingenere.it/articoli/shecession-recessione-che-colpisce-donne> (22/04/2021).

5. Riflessi linguistici della convivenza delle differenze

di Vera Gheno

5.1. Che cosa è successo attorno a noi

Negli ultimi decenni, la società in cui viviamo è mutata velocemente: da una parte, la globalizzazione ha “ristretto” il mondo; dall’altra, internet ci ha aperto nuovi orizzonti. Il combinato disposto di questi processi ha fatto sì che l’incontro con la diversità, con l’alterità, che prima avveniva solo in rare e specifiche occasioni (un viaggio, una professione particolare, come ad esempio quella di diplomatico), oggi sia esperienza quotidiana di chiunque. Di conseguenza, è compito di ognuno di noi fare la propria parte per gestire tale aumento della complessità, considerando anche che esso ha delle ricadute a livello linguistico.

L’essere umano non è naturalmente favorevole alla diversità: al contrario, ha una istintiva reazione xenofoba, ossia di timore per ciò che non conosce, che individua come *diverso*, non appartenente alla propria tribù. Quella reazione normalmente dura poco e va superata con il pensiero razionale, seguendo la testa e non la pancia, insomma. Questo implica uno sforzo, un adattamento, un cambiamento. E l’essere umano non è programmato per questo, ossia per cambiare con facilità. Siamo stanziali fisicamente, e lo siamo anche mentalmente: molto presto nella nostra vita – Douglas Adams dice che accade attorno ai trentacinque anni – diventiamo tendenzialmente reazionari, misoneisti. Il cambiamento è visto come trauma, e quindi, istintivamente, vi si oppone resistenza.

5.2. Il ruolo della lingua nel cambiamento

L’alterità, dunque, riguarda tutte le dimensioni del cambiamento. Come si fa, allora, a uscire da questa impasse e gestire, se non abbracciare, il cambiamento? Non va sottovalutato il ruolo del linguaggio, delle parole, che noi usiamo come atto identitario individuale, collettivo e “rete cognitiva” che

posiamo sulla realtà per comprenderla, come iniziava a suggerire già il linguista Louis Trolle Hjelmslev.

Le parole ci servono per capire la realtà e renderla raccontabile; raccontandola, narrandola, ce ne trasmettiamo la conoscenza. In più, usiamo le parole per definire noi stessi e le “tribù” alle quali apparteniamo. Ma spesso, di tutto questo non abbiamo affatto consapevolezza. Sono molte le persone che ritengono che le parole siano “solo parole”, qualsiasi cosa questo voglia dire. Eppure, il solo fatto che proprio la lingua generi discussioni infuocatissime dovrebbe suggerire che l’idea è radicalmente sbagliata: se le parole fossero solo parole, nient’altro che parole, non avrebbe senso tutta la rabbia che viene investita nel difenderle. E invece, è proprio perché le cose stanno diversamente che il senso di protezione nei confronti delle proprie abitudini linguistiche è comprensibile, anche se magari non sempre condivisibile.

Se, infatti, noi comprendiamo la realtà tramite le parole – vale a dire, il nostro pensiero avanzato è verbale, anche quando pensiamo in silenzio, senza comunicare, dentro la nostra testa – diventa intuitivo che il processo di nominazione investa anche le persone, e non in maniera statica, ma dinamica.

5.3. Le parole nella società

La nostra è una società basata sulla parola. Tullio De Mauro scriveva, nel 2007:

Senza linguaggio niente *pólis*, niente possibilità per gli umani di essere la specie vivente “più aggregata”: perché lo sia, perché possa edificare la vita comune, alla specie umana la *phýsis* ha dato il *lógos*, la capacità di parlare. Il parlare ha dunque radice nella storia naturale della specie e nella vocazione politica che la natura le ha assegnato.

In altre parole, è grazie al fatto che l’evoluzione fisica ci ha dato la parola che possiamo edificare la nostra società con la complessità che ha storicamente e anche oggi; anzi, per certi versi, la nostra società si sta complessificando ulteriormente. O meglio: molte cose che abbiamo dato a lungo per scontate stanno invece cambiando.

Uno dei cambiamenti più rilevanti, a mio avviso, è la messa in discussione del *normocentrismo*, ossia dell’idea che ci siano persone “normali” e persone anormali o “diverse”, divergenti, e che queste divergenze portino per forza con sé diversi diritti all’interno della società.

Una delle diversità più evidenti e più discusse è quella di etnia (che non chiamiamo più, per l’appunto, *razza*, anche se il razzismo è ancora una triste realtà); ma sono diversità anche quelle di genere (che possono portare alla

transfobia), di orientamento sessuale (la discriminazione su queste basi è *omofobia* e *bifobia*), di assenza o presenza di disabilità o neuroatipicità (e la discriminazione relativa è l'*abilismo*). Altri fattori di discriminazione sono stati, e in alcuni casi lo sono ancora, differenze religione, di carattere (essere una *femminuccia* per un uomo o essere un *maschiaccio* per una donna significa divergere dai comportamenti attesi per il proprio genere), di peso (la *grassofobia* o *gordofobia* è cosa ben nota, ma anche la magrezza finisce stigmatizzata), di status socioeconomico. In breve, chiunque diverga da una specie di prototipo immaginato come membro standard della nostra società ha sofferto – e sovente soffre ancora – di immotivate discriminazioni.

5.4. Dal normocentrismo alla convivenza delle differenze

Il normocentrismo, dunque, ha dei riflessi linguistici: espressioni che stigmatizzano la diversità, partendo dal presupposto che esse siano uno svantaggio. Ecco allora che la ricerca linguistica diventa elemento importante per andare oltre il modello normocentrico, e si inizia a parlare di *inclusività*. Un termine nuovo, che l'italiano prende dall'inglese *inclusivity*, coniato negli anni Venti sul modello di *exclusivity* (interessante: prima nasce il termine che restringe a pochi fortunati l'accesso a qualche privilegio, e solo dopo si forma il termine opposto), che indica un movimento, una volontà (e non l'azione in sé, come invece il termine *inclusione*) nella direzione di una società più equa. Inclusività è ritenere che tutte le persone, indipendentemente dalle loro caratteristiche, meritino di avere gli stessi diritti (da cui ovviamente anche gli stessi doveri), mantenendo le loro diversità, senza che ci sia più la necessità di adeguarsi a un modello. Vuol dire considerare le differenze una ricchezza e non un handicap.

Bellissimo principio, dunque, che nasce dalle migliori intenzioni. Tuttavia, diversi studiosi, tra cui Fabrizio Acanfora, studioso della diversità, ritengono che si debba andare anche oltre il paradigma dell'inclusività, dato che sembra in qualche modo presumere che ci sia qualcuno che ha il potere di includere (i “normali”) e chi invece deve come aspettare di venire paternalisticamente incluso (i “diversi”). *Inclusività*, dunque, finirebbe per togliere *agency*, agentività, cioè possibilità di agire, agli includendi. È la stessa osservazione che faceva Pasolini negli anni Settanta rispetto al termine *tolleranza*:

La tolleranza, sappilo, è solo e sempre puramente nominale. Non conosco un solo esempio o caso di tolleranza reale. E questo perché una “tolleranza reale” sarebbe una contraddizione in termini. Il fatto che si “tollerino” qualcuno è lo stesso che lo si “condanni”. La tolleranza è anzi una forma di condanna più raffinata. Infatti al “tollerato” [...] si dice di far quello che vuole, che egli ha il pieno diritto

di seguire la propria natura, che il suo appartenere a una minoranza non significa affatto inferiorità eccetera eccetera. Ma la sua “diversità” – o meglio la sua “colpa di essere diverso” – resta identica sia davanti a chi abbia deciso di tollerarla, sia davanti a chi abbia deciso di condannarla. Nessuna maggioranza potrà mai abolire dalla propria coscienza il sentimento della “diversità” delle minoranze. L’avrà sempre, eternamente, fatalmente presente.

Per motivi simili, Acanfora suggerisce di usare, invece di *inclusività*, l’espressione *convivenza delle differenze*, con l’idea che tutte le persone siano reciprocamente diverse e che il movimento di convivenza debba essere reciproco.

5.5. Le nostre parole

A questo punto, dovrebbe essere chiaro che il ruolo della parola non è secondario. Certo, le parole non bastano per cambiare la realtà; ma quando realtà e lingua lavorano in armonia, avanzano insieme, esse si possono rafforzare e migliorare a vicenda. Quando si parla di linguaggio inclusivo, ampio, di convivenza delle differenze, qualcuno obietta che paesi che hanno lingue prive di genere, come la Cina o l’Ungheria, che apparentemente dovrebbero avere meno problemi di sessismo, non brillano certo per attenzione per questo tipo di diversità; ma quanto detto sopra spiega appunto che ci vuole una cooperazione tra lingua e società, lingua e realtà. Per questo, in un momento e in un contesto come quello attuale, nel quale l’attenzione per la lingua sta aumentando e sempre più persone sono interessate alle questioni linguistiche, sarebbe sbagliato sottovalutarne la rilevanza.

Altro fatto da sottolineare è il ruolo del singolo. Spesso, davanti a temi così ampi, così apparentemente teorici, si commette un’operazione di distanziamento, e si pensa che la questione riguardi i grandi attori del presente, come nazioni, governi, multinazionali, vocabolari, ecc. Invece, la questione linguistica riguarda ogni persona. È partendo dai comportamenti individuali che si può cambiare la società nel suo intimo. I cambiamenti linguistici non vengono, non possono e non devono venire dall’alto, ma dalle persone, dalla comunità stessa dei parlanti.

Di conseguenza, bisognerebbe prima di tutto provare ad agire sui propri costumi linguistici individuali, esortando magari le persone attorno a noi a fare altrettanto, magari dando l’esempio. E partendo da un atto spesso negletto, eppure essenziale, ossia l’ascolto. Ascoltare chi è altro da noi è il primo passo per cercare di comprenderlo e di convivere in maniera pacifica.

Spesso non ci si rende conto dell’esistenza di un elemento che vizia qualsiasi rapporto umano nella società: non tutte le persone hanno la stessa possibilità di far sentire la propria voce, e soffrono di *ingiustizia discorsiva*,

come spiega bene Claudia Bianchi: le loro parole vengono ascoltate meno, hanno meno credibilità (per esempio, quando le donne denunciano molestie e la loro denuncia viene ridicolizzata o minimizzata). Di conseguenza, l'azione necessaria, da parte di chi la voce ce l'ha, sarebbe non quella di parlare per conto di altri, ma di lasciare spazio a chi quella voce, a oggi, non ha avuto modo di farla sentire. La vera attenzione per l'altro non è dire «So come ti senti», ma «Ho interesse ad ascoltarti mentre mi spieghi come ti senti»: ascoltare il prossimo, ma ascoltarlo davvero, facendo un passo indietro.

Bibliografia

- Acanfora F. (2021), *In altre parole. Dizionario minimo di diversità*, effequ, Firenze.
- Bianchi C. (2021), *Hate speech. Il lato oscuro del linguaggio*, Laterza, Roma-Bari.
- De Mauro T. (2005), *Dieci tesi nel loro contesto storico: linguistica, pedagogia e politica tra gli anni Sessanta e Settanta*, in Silvana Loiero, Maria Antonietta Marchese, a cura di (2018), *L'educazione linguistica democratica*, Laterza, Roma-Bari.
- Faloppa F. (2020), *#Odio. Manuale di resistenza alla violenza delle parole*, UTET, Torino.
- Gheno V., Faloppa F. (2021), *Trovare le parole. Abbecedario per una comunicazione consapevole*, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- Hjelmslev L. T. (1968), *I fondamenti della teoria del linguaggio*, introduzione di Giulio C. Lepschy, Einaudi, Torino.
- Meloni C. e Mibelli M. (2021), *Belle di faccia. Tecniche per ribellarsi a un mondo grassofobico*, Mondadori, Milano.
- Pasolini P. P. (1976), *Gennariello*, in *Lettere Luterane*, Garzanti, Milano.

Testimonianze

1. Dietro la camera, dentro l'organizzazione: la regia del film didattico

di *Stefania Panini e Roberta Barra*

I corti realizzati nei progetti Cultural Change e Smart Fairness sono, come già scritto, un tributo e un riferimento agli studi di Albert Bandura e alla sua collaborazione con Miguel Sabido.

Condividiamo con loro l'entusiasmo e la convinzione che la rappresentazione filmica, se realisticamente situata, se contestualmente progettata, possa avere un grosso e importante ruolo nel cambiamento delle abitudini sociali di una comunità di persone.

Crediamo nel potere culturale di un'opera filmica e crediamo nell'importanza di rappresentare una situazione realisticamente possibile sia in negativo che in positivo. Per questo abbiamo scelto di scrivere a quattro mani i testi, di definire in modo cooperativo alcune scelte di sceneggiatura, e di collegarvi strettamente le scelte registiche. Roberta è un'attrice e una regista, Stefania una coach e una consulente, tutte e due ci occupiamo di formazione. Quando abbiamo definito testi e sceneggiatura, prima dei corti e poi del mediometraggio, siamo state molto attente a ben rappresentare cultura, scene di vita, personaggi, che potessero essere altamente verisimili e riconoscibili (virtualmente) da chi appartiene all'organizzazione alla quale ci siamo rivolte: una pubblica amministrazione italiana, una grande o piccola organizzazione pubblica legata al suo territorio.

Un'attenzione necessaria per rendere la serie di corti, e il mediometraggio che ne è derivato, di forte impatto visivo per lo spettatore, ma anche di forte valenza formativa, perché fortemente connessi alla realtà quotidiana dei destinatari. Abbiamo fortemente voluto rappresentare e colloquiare con quelle convinzioni, convenzioni e prassi, che possono, a volte, nascondersi tra le pieghe organizzative di una comunità professionale e che possano essere riconoscibili come tali. Il ruolo della regista è stato proprio quello di collegare il punto di vista cinematografico a quello organizzativo e didattico per fare sì che le persone a cui è destinato questo film (idealmente a tutte le persone che lavorano in organizzazioni pubbliche) potessero immedesimarsi, in certo senso riconoscersi. È stato anche quello di cucire i

vari apporti ideativi, coinvolgendo tutto il team di progetto: un comitato scientifico composto da funzionarie della regione Emilia-Romagna, un docente universitario specializzato nelle tematiche legate alle differenze di genere, noi che scriviamo queste righe, alcuni formatori, un fumettista, un videomaker organizzativo, un attore. Un confronto necessario per unire le competenze e interrogarsi sui temi della discriminazione e dei comportamenti sottili, agiti spesso inconsapevolmente con la convinzione di essere equi, corretti. Quei comportamenti derivati da cultura generale (o generalista), sistemi sociali di influenza e controllo del comportamento di genere, convinzioni e convenzioni organizzative, scelte individuali e personali. Elementi di realtà da rappresentare anche filmicamente.

Il comitato tecnico scientifico ha sempre ispirato le scelte che ci hanno portato a stendere la sceneggiatura, a scrivere i testi, a compiere scelte registiche, persino alle scelte interpretative. Con queste attenzioni abbiamo scelto le location: i locali della regione, quando la pandemia lo ha permesso, luoghi riconoscibili quando abbiamo girato all'aperto. Con queste attenzioni abbiamo costruito il linguaggio dei dialoghi e dei monologhi, abbiamo definito le vicende e l'evoluzione del personaggio principale, Luca Montorsi, abbiamo individuato gli altri personaggi.

Volevamo insomma che il film fosse fortemente intriso di realtà e che rappresentasse, accompagnandolo, un cambiamento culturale realmente possibile, agibile da parte di persone reali.

A queste considerazioni è dovuta anche la scelta di partire con i cortometraggi e riunirli in un unico mediometraggio al termine dei progetti. Abbiamo realizzato i cortometraggi a puntate e li abbiamo pubblicati lungo un ampio arco di tempo sulla intranet regionale, in modo da dare continuità e respiro all'azione di cambiamento culturale e in modo da accompagnare anche il cambiamento desiderato e atteso nel nostro pubblico, nelle sue convinzioni, nel suo sguardo.

Creare delle storie singole ci ha permesso di lanciare “delle briciole di pane” che permettessero al pubblico di affrontare il percorso vivendolo in prima persona, riconoscendosi nell'uno o nell'altro personaggio presente nella narrazione.

Non solo. Anche se le vicende che volevamo raccontare ci erano da subito chiare, come chiaro era l'obiettivo comunicativo, abbiamo deciso di scrivere i testi in modo progressivo, cioè, non in un unico momento ideativo. Avevamo bisogno di capire come reagiva l'organizzazione alla presentazione dei corti, come reagivano le persone, come raccontavano le loro vicende, simili o differenti nei momenti di incontro sincrono della comunità di pratica. Abbiamo raccolto il disappunto e l'indignazione per il comportamento del primo Luca Montorsi e abbiamo verificato via via che la sua evoluzione, il suo miglioramento, suonasse come realistico. Delle reazioni del pubblico abbiamo tenuto conto nello sviluppo progressivo del

progetto che tra Cultural Change e Smart Fairness ha richiesto tre anni di lavoro. Volevamo, insomma, coinvolgere idealmente il pubblico nella progressiva ridefinizione dei testi, in alcune scelte di dettaglio e rendere ancora più precise e dedicate le ambientazioni, le scelte registiche, le scelte linguistiche, le azioni dei personaggi. Volevamo che la vita reale del nostro pubblico entrasse nelle scene girate, e crediamo che il risultato ci abbia ripagato dell'impegno. Un lavoro durato negli anni, fatto di attenzione, ricerca, scambi, condivisione e da bei momenti segnati da ciak, ispirazioni, visioni dietro e davanti alla camera da presa.

Alla fine dei due progetti, dopo quasi tre anni dall'inizio del viaggio, abbiamo cucito i corti in un unico mediometraggio, dove il protagonista, Luca Montorsi – interpretato dall'eccellente Stefano Pesce – racconta in prima persona quali sono state le tappe del suo cambiamento.

Come tutti i prodotti che si rispettino anche il nostro mediometraggio riserva una sorpresa finale ma... non la vogliamo certo svelare in queste righe.

Vi invitiamo a cercare il film in rete e sulla pagina che la regione dedica alle Pari Opportunità e vi preghiamo: se vi ritrovate in qualche scena, se riconoscete qualche comportamento sottilmente discriminante e qualche cambiamento possibile, diffondete la voce, condividete il film. Aiutateci a modificare lo sguardo inconsapevole del maggior numero di persone possibile. Solo se diventa il nuovo sguardo di tanti, tantissimi occhi, il cambiamento può mettere radici.

2. L'occhio dell'attore in un progetto di cambiamento culturale

di Stefano Pesce e Roberta Barra

R.B. *È stato un lungo viaggio e credo che sarebbe interessante raccontarlo anche a chi leggerà queste righe. La prima cosa che ti chiedo di raccontare, Stefano, è: “Come hai dato vita al personaggio di Luca Montorsi?”*

S.P. Luca Montorsi è il protagonista della serie di video pillole educative del progetto Cultural Change e Smart Fairness. In questo lavoro il primo obiettivo è stato quello di dare corpo e voce al personaggio creando le situazioni sceniche che rappresentassero la vita lavorativa di Montorsi.

Interpretare questo personaggio quindi è stato un lavoro attoriale che mi ha dato l'opportunità di confrontarmi con persone che hanno visioni differenti su come costruire un racconto. Da questo punto di vista è stata quindi una sfida autorale ed interpretativa. Essere parte di un processo creativo, che non sia esclusivamente un processo attoriale, ma diventi un percorso più esteso, è qualcosa che potremmo definire come drammaturgia d'attore in un progetto didattico-educativo con degli obiettivi sociali molto precisi. Obiettivi questi ben più importanti dell'esclusivo pensiero che tutti gli attori hanno quando costruiscono un personaggio, cioè realizzare la sua coerenza. Il punto fondamentale di questo lavoro è stato riuscire a mescolare in un lavoro originale due intenzioni, quella attoriale e quella didattica, che difficilmente a mio parere riescono a parlarsi.

Luca Montorsi è un uomo che deve compiere un percorso piuttosto ampio: passa dall'essere una persona che non ha alcuna empatia e che si occupa sostanzialmente dei propri problemi, ad uno che impara a stare in ascolto e che pone se stesso al servizio degli altri. Un altro punto di vista sulla sua evoluzione, che ho preso fortemente in considerazione, è quello di disegnare il tipo di leadership che esprime Luca Montorsi. Inizialmente parliamo di una leadership interpretata in maniera autoritaria per arrivare ad una leadership intesa come servizio, individuando fino in fondo le competenze e le capacità dei suoi collaboratori, portandole in primo piano.

Produrre un racconto audiovisivo di questo tipo imponeva una scrittura molto cinematografica, costituita da molte scene differenti e dialoghi in

continua evoluzione. La mia necessità è stata dunque di far sposare i contenuti educativi con le esigenze di credibilità del personaggio.

R.B. *In questo progetto hai ricevuto i testi volta per volta ed ogni volta ti ritrovavi un Luca diverso, cambiato. Come sei riuscito a fare il collegamento?*

S.P. In questo caso ho attinto alle mie capacità autoriali oltre che a quelle attoriale. Possiamo costruire personaggi in tanti modi. La cosa necessaria da fare era attuare una ricerca introspettiva e individuare le mie analogie con il personaggio. Siamo partiti con sei cortometraggi, staccati l'uno dall'altro. Io mi sono allontanato dall'idea di fare un solo personaggio, ho fatto vari personaggi: sei personaggi in uno che hanno la mia andatura, la mia voce, ma che raccontano di un Montorsi che cambia, cresce e si trasforma. Ciò che è stato importante per la costruzione di Luca Montorsi è stato pensare ogni volta: "questa è un'altra persona, devo un po' dimenticare quello della precedente puntata". Così sarebbe stato più semplice realizzare fino in fondo quello che era l'obiettivo didattico culturale. La parte più delicata di questo lavoro credo sia stato il raggiungimento delle parole. Il mio è un sistema interpretativo che si rifiuta quasi di imparare il testo senza costruire le azioni sottostanti. Il mio lavoro quindi è stato quello di avvicinare la carta alla vita potenziando le azioni contenute nello script, trovando le azioni che permettessero di dire quelle parole. Inoltre la mia intenzione era di rendere naturale la locuzione di Montorsi per fare scattare l'immedesimazione dello spettatore che quindi avrebbe visto se stesso in quell'uomo. Un'immedesimazione necessaria per sentire l'evoluzione umana e comunicativa di Montorsi.

R.B. *Nei cortometraggi sei riuscito a rendere in modo molto reale la crescita di Luca Montorsi?*

Sì, sono andato alla ricerca di quelle che sono le mie emozioni, le mie esperienze vissute. Per la relazione di Montorsi con la moglie mi sono appoggiato alle mie personali memorie emotive.

Ho iniziato a navigare in un mondo di esperienze private, ricostruendo immagini che le rappresentassero e reagendo ad esse. Interpretare Luca Montorsi è stato un lavoro di reazione ad un mondo immaginario, partendo da me stesso.

La capacità attoriale è anche questo: mettersi addosso un nuovo abito velocemente. È un lavoro usurante perché sei sempre in connessione con te stesso e sei continuamente in contatto con una materia palpitante, a volte dolorosa, sicuramente sempre molto impegnativa per essere cinematicamente interessante.

R.B. *In quale dei sei corti ti sei maggiormente identificato?*

S.P. Sono più affezionato a quei corti in cui è evidente che Montorsi dà a se stesso una possibilità di essere molteplice, sfaccettato: quelli in cui abbiamo creato situazioni sceniche dove lo si vede sognare o lo si vede dialogare con suoi alter ego.

R.B. *Chiudiamo con una domanda per niente banale: che cosa occorre secondo te per fare bene l'attore?*

S.P. Devi averlo deciso, profondamente, dentro di te. Solitamente questo accade da ragazzi.

Ci vuole un grande sogno che ti sostenga e devi essere disposto a sfidare te stesso fino in fondo.

E poi serve una robusta formazione artistica che ti porti alla tecnica. E affrontare il mestiere con la consapevolezza che si è sempre autori della propria messa in scena.

3. La formazione sincrona e asincrona in un progetto di cambiamento culturale

di Stefania Panini e Arianna Zombini

Il ruolo della formazione, soprattutto quella incentrata sul comportamento organizzativo e sulle competenze di relazione, rimane spesso incerto per molte organizzazioni sia pubbliche che private. Vige, a volte, un'aspettativa ambivalente che porta a pensare che “magari non funziona, ma male non fa”. Da formatori e consulenti nello sviluppo delle persone noi pensiamo che una cattiva formazione, mal mirata e poco aderente alla realtà dei partecipanti, possa creare disillusione, resistenze e sfiducia: se ciò riguarda i valori organizzativi e la correttezza delle relazioni interpersonali, il danno è rilevante.

Nel caso dei progetti Cultural Change e Smart Fairness la sfida è stata proprio questa: consentire alle persone di portarsi a casa idee e riflessioni applicabili alla propria realtà quotidiana, strumenti per muoversi meglio e leggere meglio un'organizzazione complessa come l'amministrazione regionale. Il tema dei due progetti poi, il cambiamento culturale e l'attenzione ai comportamenti corretti in presenza e in rete, poteva essere affrontato solamente mixando la competenza degli esperti, l'aderenza al contesto regionale e il ruolo attivo dei partecipanti.

I seminari e i webinar sono stati occasioni di confronto con relatori autorevoli in varie materie, ma anche appuntamenti periodici e molto preziosi della comunità di pratica che via via si è riunita e consolidata con una partecipazione sempre più attiva e numerosa. La partecipazione, fondamentale per la nascita e lo sviluppo della comunità di pratica, è anche la leva che fa funzionare un webinar da un punto di vista didattico, rendendolo fonte di condivisione di punti di vista e di esperienze. Per questo abbiamo progettato frequenti momenti ad hoc per consentire ai partecipanti di esprimersi individualmente, in chat o in “plenaria”, con strumenti di interazione online.

Ogni webinar ha seguito la medesima struttura. Abbiamo invitato sempre due relatori, portatori di punti di vista differenti: uomini e donne, esperti di diritto o di relazioni interpersonali, di comportamenti o di uso delle parole.

Questo per favorire il confronto e l'espressione di pareri. Abbiamo sempre organizzato interazioni e momenti di partecipazione, liberi e strutturati, sondaggi, Kahoot⁵⁶, commenti condivisi di filmati e fumetti, momenti di feedback al relatore, confronto con gli altri partecipanti. L'equipe di regia, quindi, ha avuto un ruolo decisivo: composta da tre tutor e formatori, si è occupata di accoglienza e assistenza tecnica, ma, soprattutto, dell'organizzazione e facilitazione delle interazioni. Perché questo è il tratto che ha fatto funzionare seminari e webinar: la partecipazione è stata regina.

Accanto ai seminari e ai webinar, videoregistrati e postprodotti, nei due progetti sono stati costruiti altri materiali, poi raccolti e organizzati in un corso di e-learning. Stiamo parlando di un film di media durata, di una serie di strisce a fumetto su situazioni emblematiche e di diverse banche dati che raccolgono risorse tematiche in rete.

Il corso verrà offerto a tutto il personale della regione Emilia-Romagna e aperto agli enti pubblici che ne siano interessati.

Alla base del modello corsuale resta l'esigenza di dare un taglio partecipativo alla formazione. Per ottenere questo risultato abbiamo lavorato sulla fruibilità delle registrazioni di seminari e webinar ma, soprattutto, sull'interattività degli altri contenuti e sull'inserimento di strumenti di interazione con gli altri partecipanti. Sia i filmati che le strisce a fumetto sono stati trasformati in materiali interattivi, che chiedono al partecipante di soffermarsi su particolari contenuti o partecipare alla composizione di wordcloud collettive o, ancora, di interagire con gli altri partecipanti nei forum di discussione. I materiali documentali e artistici sono stati messi a disposizione di chiunque voglia creare iniziative di formazione o sensibilizzazione anche nei propri contesti di appartenenza. Questo per favorire applicazione reale e diffusione dei contenuti del corso che sarà proposto in modalità full distance e autoportante, a libera frequenza e aperto a un grande pubblico (una sorta di MOOC)⁵⁷. Ci auguriamo una diffusione ampia e una frequenza fruttuosa.

⁵⁶ Kahoot è un tool per creare momenti di interazione tra partecipanti ad un evento online www.kahoot.it.

⁵⁷ MOOC è un acronimo per Massive Online Open Courses, corsi in e-learning aperti a grandi numeri di persone.

Gli autori

Paolo Calvano

Assessore al bilancio, personale, patrimonio, riordino istituzionale della Regione Emilia-Romagna e consigliere di amministrazione in Cassa depositi e prestiti.

Si laurea all'Università di Ferrara in Economia delle Amministrazioni pubbliche e delle Istituzioni internazionali, consegue poi il master in "Miglioramento delle PERFORMANCE degli Enti territoriali e delle altre Pubbliche amministrazioni" presso il Dipartimento di Economia e Management dello stesso ateneo. Ha collaborato come ricercatore con il Centro Antares (Centro di ricerche economiche, politica industriale e territoriale) e il Centro Ciras (Centro internazionale di ricerca su ambiente e sviluppo). È stato assessore al Bilancio e vicesindaco del Comune di Ostellato (FE) e poi sindaco di Ostellato. Ha ricoperto il ruolo di consigliere provinciale a Ferrara dal 2009 fino al 2014, anno in cui è stato eletto consigliere regionale dell'Emilia-Romagna. Nel febbraio 2020 è stato nominato assessore regionale dell'Emilia-Romagna e a giugno 2021 è stato nominato consigliere di amministrazione di Cassa depositi e prestiti.

Barbara Lori

È nata a Parma e risiede a Felino. Diplomata, si è formata in particolare nel settore della comunicazione pubblica, anche con un master in Gestione e direzione dei servizi sanitari. Dal 1993 è dipendente dell'Azienda Usl di Parma. Dal 1999 al 2004 è consigliere comunale di Felino, nel 2004 è sindaco dello stesso Comune, confermata nel 2009. Nello stesso periodo è presidente e componente della Giunta (con delega alla Sicurezza) dell'Unione Pedemontana Parmense, presidente dell'assemblea soci dell'Azienda speciale Pedemontana Sociale. Dal 2009 al 2014 è consigliere della Provincia di Parma. Nel 2007 partecipa alla fondazione del Partito Democratico ed è primo segretario provinciale di Parma e componente dell'Assemblea nazionale. Nel 2014 è consigliera regionale dell'Emilia-Romagna, con il ruolo di capo gruppo del Partito Democratico nella Commissione Politiche economiche e componente delle Commissioni: Territorio, ambiente e mobilità; Cultura, scuola, formazione lavoro, sport e legalità; Parità. Dal 2020 ricopre il ruolo

di Assessora regionale dell'Emilia-Romagna alla Montagna, Parchi e Forestazione, Aree Interne, Programmazione territoriale, Pari Opportunità.

Francesco Raphael Frieri

È Direttore Generale alle Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni della Regione Emilia-Romagna dal marzo del 2016. Supporta l'azione amministrativa dell'Emilia-Romagna presso la Conferenza delle Regioni e la sede di Bruxelles. È stato Direttore Generale dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (Ravenna). È stato docente e formatore per prestigiose università e centri di ricerca italiani e ha partecipato a think thank di più Ministeri nello sviluppo di modelli di performance per le pubbliche amministrazioni. Autore di numerosi articoli e saggi su riviste specialistiche e quotidiani economici, è coautore di un manuale sulle Unioni di Comuni (Maggioli, 2012). È coautore del libro *Trasformazione digitale & smart working nella pubblica amministrazione. Visioni e pratiche* (Maggioli 2020). È componente del direttivo di Andigel.

Valentina Fiorentini

Laureata all'Università di Bologna in Scienze Statistiche e Demografiche e in Formatore (Promozione e sviluppo Risorse Umane), è dipendente della Regione Emilia-Romagna dal 2002. Dal 2004 è titolare di posizione organizzativa con specifica responsabilità sui sistemi di supporto alle decisioni poi sul Sistema di validazione e certificazione delle competenze della Regione Emilia-Romagna. Dal 2016 è responsabile della formazione e della gestione delle azioni di sviluppo delle competenze nell'esercizio di deleghe dirigenziali.

Annalisa Vanneschi

Laureata all'Università di Bologna in Giurisprudenza, è dipendente della Regione Emilia-Romagna dal 1994 e dal 1999 è responsabile di posizione organizzativa. Si occupa di work life balance, pari opportunità e welfare aziendale. Nominata dai direttori generali alle risorse umane di Giunta Regionale e Assemblea Legislativa ricopre anche la carica di presidente del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni della Regione Emilia-Romagna.

Stefania Panini

Coach e coltivatrice di community, formatrice, consulente. È consulente sull'interpretazione e l'uso dei vari linguaggi della comunicazione, agiti, parlati e scritti. Tredici anni di docenza universitaria in *Gestione delle risorse umane* per la Facoltà di Ingegneria gestionale, Università di Pisa e una collaborazione ultradecennale con l'Università di Bologna, Facoltà di Scienze della formazione. Fa parte dei coltivatori che hanno seguito dagli esordi la comunità di pratica di SELF – Regione Emilia-Romagna. È autrice e coautrice di diverse pubblicazioni in libro.

Sandro Bellassai

Insegna Storia di genere presso l'Università di Bologna. Ha condotto ricerche sui generi e le culture politiche in età contemporanea. Svolge da circa vent'anni attività di formazione e sensibilizzazione sulle identità, stereotipi e relazioni di genere. Ha curato, con Maria Malatesta, *Genere e mascolinità. Uno sguardo storico* (Bulzoni, 2000). È autore, fra l'altro, di: *La mascolinità contemporanea* (Carocci, 2004); *La legge del desiderio. Il progetto Merlin e l'Italia degli anni Cinquanta* (Carocci, 2006); *L'invenzione della virilità. Politica e immaginario maschile nell'Italia contemporanea* (Carocci, 2011).

Elena Luppi

Professoressa Ordinaria in Pedagogia Sperimentale presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna. Insegna Progettazione e valutazione degli interventi educativi e metodologia della ricerca educativa. Svolge attività di ricerca formazione e di ricerca valutativa negli ambiti dell'istruzione, della formazione professionale e nell'Università. Si occupa di genere ed educazione. Ha partecipato a Progetti Europei ed è autrice di varie pubblicazioni in questo ambito. È referente italiana per l'Università di Bologna nell'associazione internazionale WITEC (European Association for Women in Science, Engineering and Technology). Fa parte del centro Studi sul Genere e l'Educazione del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna.

Gabriele Pinto

Psicologo, psicoterapeuta, analista transazionale e ipnoterapeuta. È socio fondatore di *Senza Violenza* (Luogo di ascolto e aiuto per uomini che usano violenza nelle relazioni intime). Diplomato in Psicoterapia gestaltico-transazionale (Scuola Superiore di Psicologia Clinica dell'Università Pontificia Salesiana) è membro della Società Internazionale di Analisi Transazionale. Formato in Ipnosi, Programmazione Neurolinguistica e Costellazioni Sistemiche presso l'Istituto Italiano di Programmazione Neurolinguistica di Bologna e sul modello del Centro *Alternative To Violence* di Oslo (progetto *Men Using Violence in Intimacy*). Dal '90 è supervisore di cooperative e associazioni che si occupano di disagio, conflitto e violenza intrafamiliare. Ha collaborato con *Casa delle Donne per non subire violenza* di Bologna e gruppo di ricerca *Alla scoperta della differenza*. È formatore in ipnosi post-eriksoniana presso l'istituto italiano PNL Meta di Bologna.

Maria Vittoria Dell'Anna

Insegna Linguistica italiana e Linguistica giuridica all'Università del Salento. Si occupa di linguaggi specialistici, con riguardo per i linguaggi della comunicazione giuridica e politico-istituzionale, anche in ottica di genere. Su lingua e diritto ha svolto attività di formazione presso Ordini forensi, la Scuola Superiore dell'Avvocatura e la Scuola Superiore della Magistratura e attività di docenza nel

master di II livello “La lingua del diritto” dell’Università di Pavia. Tra i suoi lavori, contributi sulla lingua delle Costituenti, sulla rappresentazione di genere nei testi del diritto e dell’amministrazione e sul linguaggio della cronaca giudiziaria e il volume *In nome del popolo italiano. Linguaggio giuridico e lingua della sentenza in Italia* (Firenze, Cesati, 2017).

Renata Borgato

Formatrice e consulente manageriale collabora con la facoltà di Psicologia dell’Università di Milano Bicocca ed è cultore della materia di psicologia delle organizzazioni. Ha pubblicato vari libri sul tema della formazione occupandosi di metodologie innovative. È tra i promotori del “Manifesto della formazione umanistica”. Progetta ed eroga percorsi formativi che utilizzano metodologie attive di tipo innovativo (open space technology, giochi didattici, teatro d’impresa). Usa le competenze sociali e cognitive relazionali (consapevolezza situazionale, gestione dei gruppi, decision making, gestione della fatica mentale, dello stress, dei conflitti, comunicazione strategica) come leva per migliorare il livello di sicurezza presente nei luoghi di lavoro.

Andrea Notarnicola Cociani

Consulente di direzione di Newton S.p.A., disegna e coordina da 25 anni programmi di cambiamento culturale nelle imprese e nella società. Classe 1969, lavora a progetti di inclusione e innovazione attraverso l’ingaggio delle persone. Lettore e docente presso numerose università e scuole, ha scritto diversi volumi di management tra i quali *Global Inclusion* e *L’impresa spezzata* per FrancoAngeli. Editorialista per dieci anni de *L’Impresa*, è stato project leader per Newton delle numerose edizioni dell’open distance Master Programme MASTER 24. È Executive Committee Director di “Global Inclusion - art. 3”, organizzazione impegnata nella promozione dell’ecosistema delle imprese, associazioni, università e istituzioni attive nella definizione di un nuovo modello di leadership inclusiva. Per il Politecnico di Milano ha disegnato e condotto il MOOC “Embracing Diversity” dedicato all’inclusività di genere e di orientamento sessuale.

Susanna Sancassani

È Head of Unit di METID - Politecnico di Milano. È esperta di progettazione di metodologie di apprendimento innovative e autrice di numerose pubblicazioni (https://www.researchgate.net/profile/Susanna_Sancassani/info). È membro del Board di Sie-L- Società Italiana per l’e-Learning, Presidente del comitato congressuale Open Education Consortium Global 2019 e membro del Comitato Scientifico di ICED 2020. Negli ultimi anni è stata membro del Giuria Reimagine Education Award 2017 (Philadelphia, dicembre 2017). Ha coordinato il gruppo di lavoro “Quality of Massive Online Open Course” organizzato da CRUI - Conference of Italian University Rectors (2016) ed è stata membro del BETT Higher Education Summit Scientific Board (Londra, gennaio 2015).

Elena Pacetti

È Professoressa Associata in Didattica e Pedagogia speciale presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin", Università di Bologna. È responsabile scientifico del Centro di ricerca su Media e Tecnologie (CeMET), membro del Collegio Scientifico del CRESPI, membro del Centro Studi sul genere e l'Educazione (CSGE) dell'Università di Bologna. È delegata per le Relazioni Internazionali del Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Università di Bologna. Tra i suoi ambiti di ricerca rientrano quelli dell'innovazione didattica, del social networking, del digital storytelling, dell'educazione alle differenze, della didattica inclusiva, dell'educazione alla cittadinanza, visti sempre nell'ottica del sistema formativo integrato e della rete tra le diverse agenzie educative.

Vera Gheno

Sociolinguista, traduttrice dall'ungherese e divulgatrice, ha collaborato per vent'anni con l'Accademia della Crusca e per quattro anni con la casa editrice Zanichelli. Docente a contratto per 18 anni all'Università di Firenze, da settembre 2021 è ricercatrice di tipo A presso la stessa istituzione. La sua prima monografia è del 2016: *Guida pratica all'italiano scritto (senza diventare grammarnazi)*; del 2017 è *Social-linguistica. Italiano e italiani dei social network* (entrambi per Franco Cesati Editore). Nel 2018 è coautrice di *Tienilo acceso. Posta, commenta, condividi senza spegnere il cervello* (Longanesi). Nel 2019 dà alle stampe: *Potere alle parole. Perché usarle meglio* (Einaudi); *La tesi di laurea. Ricerca, scrittura e revisione per chiudere in bellezza* (Zanichelli); *Prima l'italiano. Come scrivere bene, parlare meglio e non fare brutte figure* (Newton Compton); *Femminili singolari. Il femminismo è nelle parole* (EffeQu). È del 28 aprile 2020 l'ebook per Longanesi *Parole contro la paura. Istantanee dall'isolamento*. Nel 2021 pubblica *Trovare le parole. Abbecedario per una comunicazione consapevole* (con Federico Faloppa, Edizioni Gruppo Abele); *Le ragioni del dubbio. L'arte di usare le parole* (Einaudi). Dal settembre 2020 al giugno 2021 ha condotto, con Carlo Cianetti, il programma di Radio1Rai Linguacce.

Roberta Barra

Attrice, regista e formatrice su uso della voce e public speaking emozionale per imprenditori, liberi professionisti, profili commerciali e altre figure in organizzazioni pubbliche e private. Ha prestato docenza e consulenza per note aziende del territorio italiano. Nella sua attività di formatrice ed attrice ha applicato alla formazione le tecniche di teatro di improvvisazione, tecniche di formazione dell'attore e simulazioni moreniane.

Stefano Pesce

Attore, autore e regista, debutta a teatro con G.Vacis ne *La rosa tatuata* e con G. Dall'aglio, *Terrore e miseria del Terzo Reich*. Partecipa alla tournée di *Questa sera*

si recita a soggetto diretto da L. Ronconi. È protagonista del film di L. Ligabue *Da Zero a Dieci*, Cannes/Giffoni, e nel film di C. Verdone *Ma che colpa abbiamo noi* Astro 2003. Con il film *Persi* è a Locarno. Nel 2018 è protagonista nel film *Destini* e nella commedia di A. Siani *Il Giorno più bello del mondo*. Nel 2019 è tra i protagonisti de *I ragazzi dello Zecchino d'Oro*, *Il Silenzio dell'acqua*, *Diabolik* e *Coliandro*. *Crisi – La pratica è perfetta* è il suo primo testo presentato a ERT - Teatro Arena Del Sole di Bologna. Nel 2020 scrive e dirige il suo primo cortometraggio *Tre Visi*.

Arianna Zombini

Formatrice, consulente e coltivatrice di community. Svolge docenze e consulenze negli ambiti: progettazione di percorsi formativi con tecnologie e-learning; tutoring; comunicazione e cura di contenuti per il web (blog, siti, newsletter e social); organizzazione e regia di webinar. È coltivatrice di community e tutor della comunità di pratica di SELF – Regione Emilia-Romagna.

Questo libro è nato nell'ambito di due progetti, *Cultural Change* e *Smart Fairness*, promossi dalla Regione Emilia-Romagna e finalizzati a studiare e favorire il cambiamento culturale nell'organizzazione. In particolare i progetti hanno indagato e trattato quei comportamenti sottilmente discriminanti che le persone possono consapevolmente o inconsapevolmente agire sul lavoro e nello smart working e che riguardano i rapporti tra generi ma, più in generale, i rapporti di valorizzazione o discriminazione delle diversità.

Sullo sfondo, la cultura della pubblica amministrazione in Italia ma, virtualmente, la cultura di tutte le organizzazioni italiane e del diversity management in esse attuato.

Gli autori, provenienti dall'Università, dalla Regione Emilia-Romagna, dalla consulenza, trattano in modo autorevole le diverse sfaccettature e radici della discriminazione sottile e delle possibili azioni di contrasto alla discriminazione e di valorizzazione delle differenze, portando di volta in volta un punto di vista formativo, giuridico, linguistico, culturale, storico, psicologico, comunicativo e organizzativo.

Accanto agli interventi tematici, nel volume si trovano anche i contributi di chi ha organizzato e gestito i due progetti, molto innovativi sia per i temi trattati sia per le modalità didattiche utilizzate. Con la partecipazione progettuale di una community di dipendenti regionali, accanto ai classici seminari sono stati attuati webinar interattivi, uno storytelling basato su strisce a fumetto, un corso interattivo e multimediale in e-learning e un mediometraggio che racconta un caso di cambiamento culturale da parte di un personaggio realisticamente situabile in una pubblica amministrazione o in un'organizzazione italiana. Lasciamo un augurio di buona lettura a chi agisce nelle organizzazioni o si interessa di cambiamento culturale, auspicando la più larga diffusione possibile di un volume che, per noi autori e per tutti coloro che hanno contribuito alle azioni che qui raccontiamo, costituisce la testimonianza di una preziosa esperienza vissuta.

Valentina Fiorentini, laurea in Scienze Statistiche e Demografiche e in Formatore è dipendente della Regione Emilia-Romagna dal 2002. Specialista di formazione e competenze. Dal 2016 è responsabile della formazione e delle azioni di sviluppo delle competenze nell'esercizio di deleghe dirigenziali.

Stefania Panini, formatrice, consulente, coach e coltivatrice di community. Tredici anni di docenza universitaria in Gestione delle risorse umane per la Facoltà di Ingegneria Gestionale, Università di Pisa e una collaborazione ultradecennale con l'Università di Bologna, Facoltà di Scienze della Formazione. Si occupa di innovazione formativa, comportamento organizzativo e linguaggi e forme della comunicazione organizzativa. È autrice e coautrice di diverse pubblicazioni in libro.