

Douglas Coupland • Gideon Levy • Will Hutton • Jhumpa Lahiri

Internazionale

OGNI SETTIMANA IL MEGLIO DEI GIORNALI DI TUTTO IL MONDO
13/19 GIUGNO 2014 • N. 1055 • ANNO 21 • 3,00 €
CARTA • WEB • TABLET • SMARTPHONE

ECONOMIA
**Sponsor
a tutto campo**

SCIENZA
**La mente
collettiva**

COREA DEL SUD
**Le madri
dimenticate**

La fiducia delle donne

Studiano, lavorano e fanno carriera, ma arrivano raramente ai vertici. Perché le donne restano indietro? La risposta provocatoria di due giornaliste



internazionale.it



PIÙ SPEDIRAI DI 352/03 ART. 1 - DCH YR
ESTERO: DB € 20 C - BE € 600 C - CH € 900 CHF

La fiducia delle donne

Katty Kay e Claire Shipman, *The Atlantic*, Stati Uniti
Foto di Albrecht Tübke

Studiano, lavorano e fanno carriera. Ma guadagnano meno degli uomini e non arrivano quasi mai ai vertici. Perché le donne continuano a rimanere indietro? Alcune ricerche dimostrano che sono più insicure. Due giornaliste hanno scritto un libro sull'argomento che sta facendo molto discutere negli Stati Uniti

Per anni, noi donne siamo andate avanti facendo le brave e rispettando le regole. Eravamo certe che, lavorando sodo, il nostro talento sarebbe stato riconosciuto e ricompensato. Abbiamo fatto enormi passi avanti, è indiscutibile. Negli Stati Uniti oggi le donne si diplomano e si laureano più degli uomini. Rappresentiamo la metà della forza lavoro e stiamo colmando il divario di genere tra i dirigenti di medio livello. Diversi studi internazionali, come quelli della Goldman Sachs e della Columbia university, hanno evidenziato che le aziende in cui lavorano molte donne sono di gran lunga più produttive della concorrenza. La nostra competenza non è mai stata più evidente. I sociologi sanno che il futuro del mondo è donna.

Eppure, mentre noi lavoravamo con la solita diligenza, gli uomini intorno a noi hanno continuato a guadagnare di più e a essere promossi prima. Le statistiche sono note: soprattutto ai vertici, siamo quasi del tutto assenti e i progressi sono lenti. È passato mezzo secolo da quando siamo riuscite a entrare nei consigli d'amministrazione, ma i nostri percorsi professionali appaiono ancora molto diversi da quelli degli uomini.

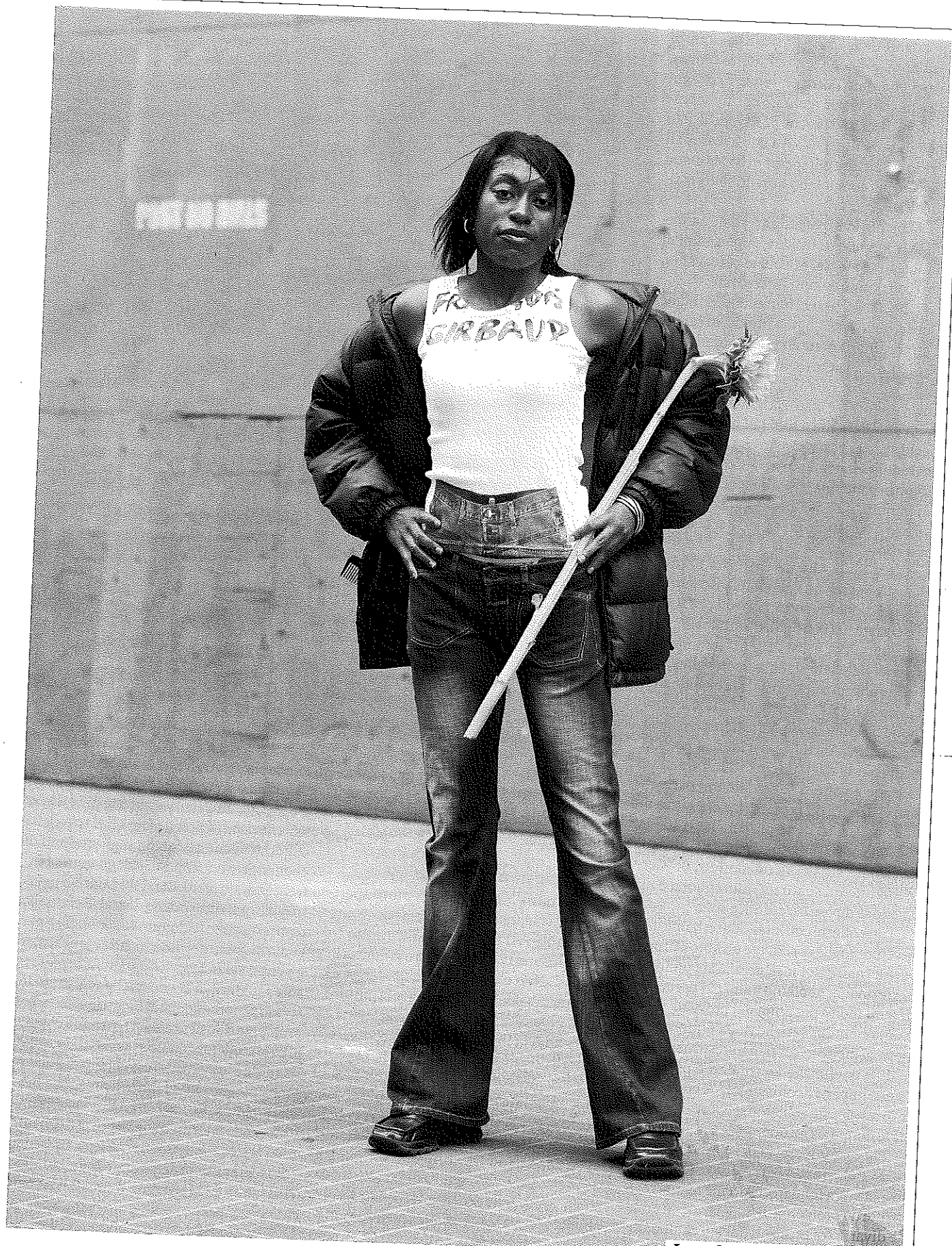
Alcuni osservatori sostengono che i figli cambiano le nostre priorità, e in parte è vero. L'istinto materno contribuisce a innescare un cortocircuito emotivo tra la vita domestica e quella professionale che, almeno per ora, è meno sentito dagli uomini. Altri puntano il dito contro le barriere culturali e istituzionali che ancora ostacolano il successo femminile. C'è del vero anche in questo. Ma in tutti questi tentativi di spiegare la nostra incapacità di "rompere il soffitto di cristallo" manca una variabile fondamentale: la profonda insicurezza delle donne.

La natura sfuggente dell'insicurezza ci ha affascinato fin da quando abbiamo cominciato a lavorare al nostro primo libro, *Womenomics* (Cairo Publishing 2009), sui cambiamenti positivi che il futuro riserva alle donne. Con grande sorpresa, parlando con le donne continuavamo a imbatterci in un ostacolo che non riuscivamo a identificare con chiarezza, una forza che evidentemente le tratteneva. Perché l'affermata dirigente di una banca d'investimento diceva di non meritare la promozione che aveva appena ottenuto? Perché l'ingegnera che per decenni era stata una pioniera nel suo campo non era sicura di essere la persona giusta per dirigere il nuovo progetto della

sua azienda? In questi vent'anni in cui ci siamo occupate di politica statunitense, ci siamo rese conto di aver intervistato alcune delle donne più influenti del paese. Nel nostro lavoro di giornaliste e nella vita di tutti i giorni incontriamo persone che sarebbe naturale immaginare piene di fiducia in se stesse. Eppure, secondo la nostra esperienza, i centri di potere di questo paese sono zone d'insicurezza femminile (sempre che ci sia una presenza femminile).

Una sera dell'anno scorso, a cena, abbiamo confrontato i nostri appunti sul tema della fiducia in noi stesse: è stata un'esperienza rivelatrice, anche se ci conosciamo da tanto tempo. Katty si è laureata in una delle migliori università statunitensi e parla diverse lingue, eppure ha sempre pensato di non essere abbastanza intelligente per aspirare agli incarichi più prestigiosi in campo giornalistico. Ed era ancora convinta di essersi fatta un nome negli Stati Uniti grazie al suo accento britannico che, secondo lei, alza il suo quoziente intellettuale ogni volta che apre bocca.

A Claire sembrava un'idea assurda, eppure lei stessa rispondeva sempre che era stata "solo fortunata" - al posto giusto nel momento giusto - quando qualcuno le chiedeva come avesse fatto a diventare corri-



Jean, San Francisco, Stati Uniti

In copertina

spondente della Cnn a Mosca a poco più di vent'anni. E anche lei, per molto tempo, aveva guardato con deferenza i colleghi maschi, dando per scontato che ne sapessero più di lei solo perché parlavano di più. Inconsciamente, pensava che avessero il diritto di apparire più spesso in tv. Ma erano davvero più competenti o erano solo più sicuri di sé?

Abbiamo interpellato altre donne affermate, sperando di trovare sani esempi di fiducia in se stesse. Ma più le cercavamo, più scoprivamo quanto fossero rare.

La stella del basket femminile Monique Currie, delle Washington Mystic, in campo è straordinariamente agile e potente. Se parliamo d'insicurezza, però, è sorprendente quanto ci somigliamo. Le abbiamo chiesto se avesse la stessa fiducia in se stessa di un atleta maschio. Lei ha alzato gli occhi al cielo e ha risposto con un misto di incredulità e irritazione: "Anche l'ultimo uomo in panchina, che non gioca neanche un minuto, si sente un campione". Poi ha sorriso e ha scosso la testa. "Per le donne non è così".

Clara Shih, che nel 2010 ha fondato Hearsay Social, una popolare piattaforma per la gestione dei social network, e a 29 anni è entrata nel consiglio d'amministrazione di Starbucks, è una delle poche amministratrici delegate della Silicon valley, un mondo ancora maschilista. Ma quando studiava a Stanford era convinta che le lezioni che a lei sembravano difficili fossero facili per gli altri. Anche se si è laureata con la media più alta del suo corso d'informatica, dice che a volte si sente "un'impostora". Sheryl Sandberg, la direttrice operativa di Facebook, ci ha detto più o meno la stessa cosa un anno prima che uscisse il suo libro, *Facciamoci avanti* (Mondadori 2013): "Certe mattine mi sento un'imbrogliona e mi chiedo se dovrei essere dove sono".

Tutte queste conversazioni ci hanno fatto venire voglia di scrivere un libro e di provare a capire se l'insicurezza sia un freno per le donne. Abbiamo finito per occuparci di temi molto più ampi del previsto, dalle componenti genetiche della fiducia in se stessi al modo in cui si manifesta negli animali, a quello che consulenti e psicologi hanno imparato coltivandola. E buona parte di quello che abbiamo scoperto riguarda sia le donne sia gli uomini.

Più cose imparavamo sulla fiducia in se stessi, più ci rendevamo conto che il nostro sospetto era fondato: le donne hanno realmente un problema di fiducia, c'è un grande divario tra i sessi in questo campo. Rispetto agli uomini, le donne non si consi-



Sofie, Londra, Regno Unito

derano altrettanto pronte per una promozione, si aspettano risultati peggiori agli esami e in generale sottovalutano le proprie capacità.

Le donne non chiedono

Come è ormai dimostrato da prove sperimentali, la mancanza di fiducia può essere devastante. Al successo concorrono in uguale misura la competenza e la fiducia in se stessi. Non c'è da stupirsi, quindi, se ci sono ancora poche donne ai livelli più alti. Questa è la cattiva notizia. Quella buona è che la fiducia in se stessi si può coltivare, quindi il divario si può colmare.

L'insicurezza femminile è quantificata e documentata in modo sempre più accurato. Nel 2011 l'Institute of leadership and management, nel Regno Unito, ha condotto un sondaggio tra i dirigenti britannici per valutare il loro grado di fiducia in se stessi. Metà delle donne interpellate ha dichiarato di avere poca fiducia nelle proprie capacità e prospettive professionali, gli uo-

mini sono stati meno di un terzo. Linda Babcock, docente di economia alla Carnegie Mellon university e autrice di *Le donne non chiedono* (Il Sole 24 Ore Libri 2004), ha condotto alcune ricerche sugli studenti di economia e ha scoperto che gli uomini intraprendono contrattazioni salariali quattro volte più spesso delle donne. E che nella contrattazione le donne chiedono il 30 per cento in meno dei maschi. Alla Manchester business school, nel Regno Unito, la professoressa Marilyn Davidson ha registrato lo stesso fenomeno, che lui attribuisce a un problema d'insicurezza. Ogni anno chiede ai suoi studenti quanto si aspettano di guadagnare e quanto meriterebbero di guadagnare cinque anni dopo la laurea. "Lo faccio da circa sette anni ed emergono sempre differenze enormi tra le risposte degli uomini e quelle delle donne", spiega. In media i maschi pensano di meritare 80mila dollari all'anno e le femmine 64mila, il 20 per cento in meno.

Uno studio del 2003 condotto dallo psi-



Mary, Londra, Regno Unito

cologo David Dunning della Cornell university e dalla psicologa Joyce Ehrlinger della Washington state university ha indagato il rapporto tra fiducia e competenza nelle donne. All'epoca, Dunning e un suo collega di Cornell, Justin Kruger, stavano terminando il loro lavoro su un fenomeno poi chiamato "effetto Dunning-Kruger": la tendenza di alcune persone a sopravvalutare le proprie capacità. Paradossalmente, meno siamo competenti e più tendiamo a sopravvalutarci.

Dunning ed Ehrlinger volevano concentrarsi in particolare sulle donne, e su come il modo in cui le donne percepiscono le proprie capacità influenzi la loro fiducia in se stesse. Dopo avere sottoposto un gruppo di studenti maschi e femmine a un questionario scientifico, gli hanno chiesto di dare un voto alle loro competenze in quel campo. "Volevamo capire se la risposta alla domanda 'Sono bravo in scienze?' condizionava quella a 'Ho risposto bene alle domande?'. Sono due cose che dovrebbero restare

separate", dice Ehrlinger. Le donne valutavano la loro competenza scientifica molto più negativamente degli uomini: su una scala da 1 a 10, si sono assegnate un punteggio medio di 6,5, contro il 7,6 degli uomini. Quando si è trattato di valutare le proprie risposte, le donne hanno ipotizzato di averne azzeccate 5,8 su 10, gli uomini 7,1. Ma quali risultati avevano ottenuto realmente? Le medie erano quasi identiche: 7,5 su 10 le donne e 7,9 gli uomini.

Per verificare il modo in cui la percezione di sé influisce sulla vita reale, gli studenti sono stati invitati a partecipare a una gara a premi su materie scientifiche, prima di essere informati dei risultati dei questionari. Le donne si sono rivelate più propense a rinunciare: solo il 49 per cento di loro si è iscritto alla gara, contro il 71 per cento degli uomini. "Un indicatore indiretto della probabilità che le donne cerchino nuove opportunità", spiega Ehrlinger. "Rinunciano alle occasioni per mancanza di fiducia in se stesse". Parlando con Ehrlinger, ci è

tornato in mente quello che la Hewlett-Packard ha scoperto molti anni fa, quando cercava un modo per avere più donne tra i dirigenti. Da un esame dell'archivio del personale è emerso che le dipendenti della HP chiedevano una promozione solo quando pensavano di possedere il 100 per cento dei requisiti per l'incarico. Gli uomini si candidavano senza problemi anche se pensavano di possedere solo il 60 per cento dei requisiti. I dati della HP, e di altri studi successivi, confermano quello che istintivamente sappiamo già. Gli uomini si fanno avanti senza pensarci due volte anche se sono poco qualificati e impreparati. Le donne, pure quando hanno una professionalità e un'esperienza superiori a quelle richieste, ancora oggi si tirano indietro. Si sentono sicure di sé solo quando sono perfette. O quasi.

Non vale la pena

Brenda Major, una psicologa sociale dell'università della California a Santa Barbara, ha cominciato a studiare il problema dell'autopercezione una decina d'anni fa. "Ho messo a punto un test in cui chiedevo a maschi e femmine come pensavano di cavarsela in una serie di compiti", racconta. Ha scoperto che gli uomini tendevano sempre a sopravvalutare le loro capacità e le successive prestazioni, mentre le donne le sottovalutavano entrambe, anche se poi, nella pratica, la qualità delle prestazioni di maschi e femmine risultava identica. "Questo esperimento dà sempre lo stesso risultato", sottolinea Major.

La stessa scena si ripete ogni giorno dall'altra parte del paese, nell'aula della Yale school of management dove insegna Victoria Brescoll. Gli studenti del master in gestione d'impresa sono incoraggiati a mostrare quella sicurezza di sé che oggi è indispensabile nel mondo degli affari. Sono tutti estremamente brillanti, ma Brescoll è rimasta sorpresa nello scoprire quanto le ragazze siano insicure.

"Sono abituate a pensare che non otterranno mai un incarico prestigioso e che non valga la pena darsi tanto da fare", spiega la ricercatrice. "Oppure si considerano del tutto incompetenti in una materia e non ci provano neanche". Tendono ad assumere un atteggiamento rinunciatario. "Così finiscono per entrare in campi meno competitivi, come le risorse umane o il marketing", osserva Brescoll. "Non puntano a incarichi nella finanza e nelle banche d'investimento o a ottenere una cattedra".

E i maschi? "Questa è una cosa veramente interessante", risponde Brescoll ri-

In copertina

dendo. "I ragazzi sono sempre pronti a farsi avanti. In genere si considerano bravissimi e pensano: chi non mi vorrebbe?"

E gli uomini non si sentono mai insicuri? Certo. Ma non con lo stesso implacabile zelo delle donne e la stessa tendenza a lasciarsi fermare dai dubbi. Semmai, tendono ad avere troppa fiducia in se stessi e la manifestano in modo estremamente naturale: non cercano di ingannare gli altri. Ernesto Reuben, un professore della Columbia business school, ha inventato un termine per questo fenomeno: *honest overconfidence*, eccesso di fiducia sincero. In un'indagine del 2011 ha chiesto ai maschi di valutare il proprio compito di matematica: tutti si sono assegnati un voto mediamente più alto del 30 per cento rispetto a quello che avrebbero meritato.

Il boccone amaro

La verità è che l'eccesso di fiducia in se stessi può servire a fare strada. Cameron Anderson, un sociologo della facoltà di economia dell'università della California a Berkeley, ha dedicato la sua carriera a studiare questo fenomeno. In una serie di nuovi test condotti nel 2009 per confrontare il valore relativo della fiducia in se stessi e della competenza, ha dato a 242 studenti una lista di nomi ed eventi storici, chiedendogli di spuntare quelli che conoscevano.

Alcuni nomi erano inventati, ma simili a quelli di persone ed eventi reali. L'esperimento serviva a misurare l'eccesso di fiducia in se stessi. Se gli studenti barravano le caselle dei nomi finti invece di lasciarle in bianco, significava che erano convinti di sapere più di quello che sapevano in realtà. Alla fine del semestre, poi, Anderson ha chiesto agli studenti di darsi un voto a vicenda, per valutare l'importanza di ogni individuo all'interno del gruppo: gli studenti che avevano barrato il numero maggiore di nomi finti ottenevano i voti più alti.

La fiducia in se stessi, dice Anderson, conta quanto la competenza. Siccome non volevamo crederci, gli abbiamo chiesto se ci fossero studi che davano risultati diversi. Ma in fondo sapevamo che aveva ragione. All'interno di qualsiasi organizzazione - dalle banche d'investimento alle riunioni di condominio - alcuni individui tendono a essere più ammirati e ascoltati: non sono necessariamente i più competenti o i più capaci, ma sono certamente i più sicuri di sé.

"Quando le persone hanno fiducia in se stesse, quando sono convinte di riuscire bene in qualcosa - indipendentemente



Betty, Londra, Regno Unito

dalla loro effettiva bravura - assumono comportamenti verbali e non verbali che esprimono sicurezza", spiega Anderson. Hanno un linguaggio del corpo che segnala un atteggiamento aperto, usano un tono di voce basso e parlano in modo calmo e rilassato. "Tutte cose che le fanno apparire sicure di sé agli occhi degli altri. Se sono brave o no è piuttosto irrilevante". Piuttosto irrilevante: è un boccone amaro da mandare giù, ma l'incompetenza non ha necessariamente conseguenze negative. Tra gli studenti di Anderson, quelli che apparivano sicuri di sé erano più ammirati di quelli competenti e godevano di uno status più elevato. "I più sicuri erano anche i più amati del gruppo", dice Anderson. "L'eccessiva fiducia in se stessi non veniva percepita come narcisistica".

Questo è un punto cruciale. Quando l'estrema sicurezza di sé è sincera non è semplice sbruffonaggine. Secondo Anderson, la ragione per cui le persone estremamente sicure di sé non allontanano gli altri

è che non fingono: credono sinceramente di essere in gamba, ed è questa convinzione che gli altri percepiscono. La falsa sicurezza non dà gli stessi risultati. Da alcuni studi che Anderson sta conducendo emerge che non è così facile ingannare gli altri: puoi ostentare tutta la sicurezza del mondo, ma se non sei veramente convinto di essere bravo gli altri se ne accorgeranno. Lo sguardo sfuggente, il tono della voce che si fa più acuto: la maggior parte delle persone riconosce la falsa sicurezza a un chilometro di distanza.

Il lavoro di Anderson ci ha lasciato la sensazione di vivere in un mondo profondamente ingiusto, ma ci ha anche insegnato qualcosa. Per anni, le donne hanno trascurato una legge importante della giungla professionale: non basta lavorare sodo e aggiornarsi. Il talento non è fatto solo di competenza, ma anche di fiducia in se stesse. Bisogna avercela, per eccellere.

Abbiamo anche scoperto come questa

CONTINUA A PAGINA 44 >

L'opinione

Il silenzio dei maschi

Jessica Valenti, *The Guardian*, Regno Unito

Le donne hanno poca autostima perché sanno che la società non le apprezza, scrive Jessica Valenti

Nonostante le evidenti discriminazioni che le donne subiscono ancora nella società, Katty Kay e Claire Shipman sostengono che a impedire alle donne di affermarsi sia la loro stessa insicurezza. Fin dall'introduzione del loro libro, *The confidence code* (HarperCollins 2014), si rifiutano di dare importanza agli ostacoli di tipo istituzionale e scrivono che, anche se il maschilismo è un fenomeno reale, il problema di fondo rimane la scarsa fiducia in se stesse delle donne.

Eppure nell'ultimo anno la corte suprema dell'Iowa ha deciso che una donna può essere licenziata se il suo capo la trova attraente, un tribunale di New York ha stabilito che i tirocinanti che non percepiscono stipendio non possono fare denuncia per molestie sessuali e il Paycheck fairness act, la proposta di legge per eliminare il divario salariale tra uomini e donne, è stato bocciato dai repubblicani perché, secondo loro, le donne preferiscono fare lavori meno retribuiti. Mi perdonerete quindi se mi scappa una risata quando sento dire che il problema è la scarsa autostima delle donne. Mi sembra che un po' di insicurezza sia più che giustificata!

Non metto in dubbio che ci siano differenze di genere su questo aspetto: gli uomini statunitensi sopravvalutano le proprie capacità e competenze mentre le donne le sottovalutano. Questo lo sappiamo fin dal 1978, quando si cominciava a parlare della "sindrome dell'impostore", quel fenomeno psicologico per cui donne di successo sono convinte di "non essere molto intelli-

genti ma di essere solo riuscite a ingannare chi lo crede". Ma la differenza di autostima tra uomini e donne non è tanto un difetto della personalità, quanto il riflesso di una cultura che non dà alle donne alcuna ragione per sentirsi sicure di sé.

Quando siamo bambine, le corsie dei giocattoli nei supermercati sono ben differenziate e ci insegnano che le costruzioni, i meccani, i giocattoli scientifici sono per i maschi, mentre il futuro che ci attende è quello rappresentato dalle case delle Barbie. A scuola le adolescenti ricevono meno attenzioni dagli insegnanti rispetto ai compagni. Un buon 56 per cento di studentesse denuncia di aver subito molestie sessuali. Le violenze sessuali nei campus universitari sono comunissime e raramente sono punite. Una donna non può nemmeno camminare per strada senza temere qualche molestia. E non dimentichiamo che le donne costituiscono anche la maggior parte della popolazione adulta povera negli Stati Uniti. Oggi se una donna non è insicura, è perché è distratta. L'insicurezza delle donne potrebbe essere semplicemente la profonda consapevolezza di quanto poco la società le apprezzi.

Anche se suggerire alle donne di migliorare la propria fiducia in se stesse non è una cosa negativa, non c'è nessuna prova che essere più assertive cambierebbe il modo in cui si viene percepite sul lavoro. Le donne con una forte personalità sono spesso etichettate come "dittatrici" o "stronze". E nonostante le conquiste del femminismo, gran parte degli statunitensi - uomini e donne - preferisce ancora che il proprio capo sia un uomo. Kay e Shipman riconoscono che una donna ambiziosa viene criticata di più di un uomo nella stessa posizione, ma non sembrano avere alcuna soluzione al problema: si limitano a rimettere alle donne il compito di cambiare le cose.

Per esempio quando incontrano le ragazze che partecipano al Running start, un programma dello stato di Washington

che prepara le diplomande alla carriera politica, una studentessa dichiara di aver paura di essere chiamata "stronza" se si mostra troppo assertiva. Un'altra dice che quando andava alla scuola femminile tutte alzavano la mano in classe, mentre nella scuola dove va ora le ragazze non si fanno mai avanti. Kay e Shipman replicano con rammarico che "tutte queste angosce non sono altro che uno spreco di energie e talento". Ma quella che loro chiamano angoscia per me è invece la presa di coscienza delle discriminazioni: il primo passo per combattere il sessismo e farlo sparire. Negli anni settanta questa presa di coscienza generò una nuova ondata femminista. Oggi, paradossalmente, si consiglia alle donne di cercare dentro se stesse la soluzione ai problemi del mondo esterno.

Cultura maschilista

Come succede spesso quando si parla di discriminazioni sul lavoro, Kay e Shipman non accennano mai al ruolo degli uomini. Ad aprile il Wall Street Journal ha annunciato il palinsesto della sua prima conferenza internazionale sulle tecnologie: i 17 relatori sono tutti uomini. Come possiamo dimostrare di avere una maggiore fiducia in noi stesse se non ci invitano a parlare alle conferenze? Suggestire alle donne di riflettere, tenere la testa alta e dormire tranquille può anche renderle persone migliori, ma non migliora le cose nel mondo in cui vivono. Non puoi eliminare certe discriminazioni strutturali profondamente radicate nella società con la tua forza d'animo. Per di più, la nostra insicurezza ci tiene all'erta, ci ricorda cosa significa essere donna negli Stati Uniti. Possiamo impegnarci ad apprezzarci di più anche senza dimenticare che il resto del paese non lo fa quasi per niente.

Se davvero vogliamo che le donne abbiano più autostima e siano in grado di usarla per cambiare sul serio le cose, dovremmo prima di tutto creare una cultura che apprezza le donne sicure di sé. Qualcuno vuole scrivere un manuale anche su questo? ♦ *ita*

Jessica Valenti è una femminista statunitense. Ha fondato il blog *Feministing*. In Italia ha pubblicato *Perché avere figli?* (Sonda 2013).

mancanza di fiducia in noi stesse influisca su una serie di atteggiamenti femminili che conosciamo bene. Prendiamo, per esempio, la tendenza di molte donne ad attribuire la colpa degli insuccessi a se stesse, e il merito dei successi a circostanze fortunate o ad altri (dagli studi risulta che per i maschi è il contrario). Un esempio tipico è quello proposto da David Dunning, lo psicologo di Cornell. Nel programma del dottorato in matematica c'è un corso che a un certo punto diventa inevitabilmente complesso. Dunning ha notato che gli studenti maschi di solito riconoscono l'ostacolo per quello che è, e reagiscono ai voti più bassi dicendo: "Accidenti, è un corso veramente difficile". È quella che viene definita "attribuzione esterna", e in una situazione del genere è un segno di sana apertura. Le donne tendono a reagire in modo diverso. Quando le cose cominciano a farsi difficili, pensano: "Ecco, lo sapevo che non ero abbastanza brava". Si chiama "attribuzione interna", e può essere davvero estenuante.

Un altro nemico della fiducia in se stessi è il perfezionismo. Numerosi studi confermano che è un problema tipicamente femminile, che si estende a tutte le sfere della vita. Non rispondiamo a una domanda se non siamo assolutamente certe della risposta, non presentiamo un articolo se non lo abbiamo riletto fino alla nausea, non ci iscriviamo alla gara di triathlon se non siamo sicure di essere più veloci e più preparate di quanto è richiesto. Vediamo i nostri colleghi farsi avanti e correre rischi, mentre noi restiamo ferme ad aspettare di essere perfettamente pronte e qualificate. Ci fissiamo sulle nostre prestazioni a casa, a scuola, al lavoro, a yoga, e perfino in vacanza. Siamo ossessionate dalla perfezione come madri, mogli, sorelle, amiche, cuoche, atlete.

Un'arma a doppio taglio

Ma dove comincia tutto questo? Se le donne sono abbastanza competenti e studiose da battere i maschi a scuola, perché è così difficile mantenere il passo in seguito? Come tante domande che riguardano il comportamento umano, le risposte chiamano in causa sia la natura sia la cultura.

L'idea che il cervello maschile e femminile potesse essere costruito e funzionare in modo diverso è stata a lungo un argomento tabù tra le donne, per paura che qualsiasi differenza potesse essere usata contro di noi. Ed effettivamente, per decenni - per secoli, in realtà - le differenze (reali o immaginarie) sono state usate contro di noi. Quindi, diciamolo una volta per tutte: i cer-

velli di maschi e femmine sono molto più simili che diversi. Guardando le risonanze magnetiche di due cervelli è impossibile distinguere quello maschile da quello femminile. Inoltre, il grado di fiducia in se stessi sembrerebbe influenzato da una serie di fattori genetici che non hanno niente a che vedere con il sesso.

Tuttavia, il cervello maschile e quello femminile presentano una struttura e una chimica diverse, che potrebbero favorire modelli cognitivi e comportamenti diversi, e quindi incidere anche sulla fiducia. Si tratta di un campo di ricerca molto vitale, che produce un flusso costante di nuove scoperte, spesso contraddittorie e criticabili.

A scuola le bambine sono premiate quando sono buone, anziché vivaci o indisciplinate

Alcune ricerche avanzano la possibilità che la struttura del cervello possa influire sul modo in cui uomini e donne reagiscono a situazioni difficili o rischiose. Prendiamo per esempio l'amigdala, che è considerata il centro neurale primitivo della paura, ed è coinvolta nell'elaborazione della memoria emotiva e nella risposta a situazioni di stress. Studi che usano la risonanza magnetica indicano che in presenza di stimoli emotivi negativi le donne tendono ad attivare l'amigdala più spesso degli uomini: questo fa supporre che le donne conservino più a lungo il ricordo di eventi traumatici. Questa differenza potrebbe offrire una base concreta a una tendenza osservata negli studi comportamentali: rispetto agli uomini, le donne sono più portate a rimuginare sulle cose andate male. Per fare un altro esempio, prendiamo la corteccia cingolata anteriore. Questa piccola porzione del cervello ci aiuta a riconoscere gli errori e a valutare le alternative, tanto che è stato definito il nostro "sistema di allarme". E, sì, nelle donne è più grande. In termini evolutivi, differenze come questa offrono indubbi vantaggi: le donne sembrano perfettamente attrezzate per cogliere i pericoli all'orizzonte. Eppure, oggi queste qualità sono un'arma a doppio taglio.

Si potrebbe dire la stessa cosa dell'influenza esercitata dagli ormoni sul pensiero e sul comportamento. Sappiamo tutti che alla base di tante differenze tra maschi e femmine ci sono il testosterone e l'estrogeno, che - come si è scoperto di recente -

influenzano anche i tratti più sottili della personalità. Il principale motore ormonale per le donne è, naturalmente, l'estrogeno. Sostenendo la parte del cervello coinvolta nelle abilità sociali e nell'osservazione, l'estrogeno sembra incoraggiare i rapporti interpersonali e i legami, scoraggiando invece il conflitto e il rischio: due tendenze che in alcuni contesti potrebbero ostacolare la fiducia in se stessi.

Il testosterone, invece, contribuisce ad alimentare quella che spesso appare come la classica sicurezza maschile. Nei maschi il livello di testosterone in circolo nel sangue è dieci volte superiore rispetto a quello presente nell'organismo femminile, e influisce su tutto: dalla velocità alla forza fisica, alle dimensioni dei muscoli, all'istinto di competizione. È considerato, a ragione, l'ormone che spinge alla vittoria e alle dimostrazioni di forza. Da alcune ricerche recenti è emerso un collegamento tra alti livelli di testosterone e la passione per il rischio. Alcuni ricercatori dell'università di Cambridge hanno seguito gli operatori finanziari di un *hedge fund* londinese, tutti investitori ad alto rischio (con bonus annuali di oltre cinque milioni di dollari). Usando campioni di saliva, i ricercatori hanno misurato i livelli di testosterone degli uomini all'inizio e alla fine di ogni giornata: nei giorni in cui partivano con livelli più alti di testosterone, facevano operazioni più rischiose. E se quelle operazioni si rivelavano redditizie, i livelli di testosterone salivano ancora.

Ma quali implicazioni ha tutto questo? La domanda fondamentale a cui è ancora impossibile rispondere è fino a che punto queste differenze tra maschi e femmine siano innate, e fino a che punto siano un prodotto dell'esperienza. La risposta è tutt'altro che semplice, ma nuovi studi sulla plasticità del cervello stanno dimostrando che il cervello cambia in risposta agli stimoli ambientali. Anche i livelli ormonali potrebbero essere meno predeterminati di quanto pensassimo: i ricercatori hanno scoperto, per esempio, che i livelli di testosterone diminuiscono quando i maschi passano più tempo con i figli.

Per avere qualche indicazione sul rapporto tra cultura e livello di fiducia in se stessi, spostiamoci in alcuni luoghi formativi: una scuola elementare, il parco giochi e il campo sportivo. A scuola, le bambine generalmente sono premiate quando sono buone anziché vivaci, indisciplinate o prepotenti. Ma se "fare le brave" può ripagare in classe, non è un buon allenamento per il mondo reale. Come osserva la psicologa





June, San Francisco, Stati Uniti



Hannah, Berlino, Germania

Carol Dweck, autrice di *Mindset* (Franco Angeli 2013), "se la vita fosse una lunga scuola elementare, le donne sarebbero le sovrane indiscusse del mondo".

Alle bambine riesce più facile comportarsi bene. Cominciano le elementari avvantaggiate in alcune aree dello sviluppo: hanno curve dell'attenzione più lunghe, capacità verbali più avanzate e maggiori abilità manuali e sociali. Di solito non scorrazzano per i corridoi come un branco di animali selvatici, e non si azzuffano durante la ricreazione. Imparano presto che il modo migliore per essere apprezzate è fare le cose nel modo giusto: per bene e in silenzio. "Le bambine sono più facilmente socializzabili", osserva Dweck. "Vengono lodate ogni volta che sono perfette". Questo alimenta una tendenza al perfezionismo e un desiderio sempre più spasmodico di approvazione. E non possiamo certo prendercela con insegnanti (e genitori) stanchi e stressati. Chi non vorrebbe un bambino che lavora sodo e non dà problemi?

Eppure, il risultato è che molte ragazzine imparano a evitare i rischi e gli errori. Questo le danneggia: correre rischi, fallire e perseverare sono esperienze essenziali per sviluppare la fiducia in se stessi. I maschi, intanto, tendono a ricevere più critiche e punizioni, un allenamento che gli insegna a prendere con filosofia gli insuccessi. "Studiando le classi elementari, abbia-

mo scoperto che i maschi vengono sgridati otto volte di più delle femmine, per la loro condotta", scrive Dweck. A complicare il quadro c'è il fatto che maschi e femmine reagiscono in modo diverso: "Di solito, gli errori dei maschi sono attribuiti alla mancanza d'impegno, mentre le bambine arrivano a percepire gli errori come un riflesso delle loro qualità più profonde".

Il circolo vizioso

Anche i maschi traggono vantaggio dalle lezioni che imparano durante le ore della ricreazione o a casa. Fin dall'asilo si azzuffano, si prendono in giro, si rinfacciano i rispettivi limiti e si insultano. Con il passare del tempo, sostiene Dweck, questi giudizi "perdono molta della loro forza". È così che i maschi si fortificano a vicenda. Altri psicologi ritengono che questi atteggiamenti da parco giochi li aiutino, da grandi, a non dare troppa importanza ai commenti negativi degli altri. Allo stesso modo, sul campo sportivo non imparano solo a godere delle vittorie, ma anche a lasciarsi alle spalle le sconfitte.

Troppe bambine, invece, perdono occasioni formative importanti fuori dalla scuola. Sappiamo tutti che praticare uno sport fa bene ai bambini, ma non immaginavamo quanto siano ampi i benefici e quanto influiscano sulla fiducia in se stessi. Alcuni studi hanno esaminato gli effetti del Titolo IX,

una legge del 1972 contro la discriminazione sessuale che impone alle scuole statunitensi pari investimenti nell'atletica maschile e femminile. Questi studi indicano che le ragazze che praticano sport di squadra hanno più probabilità di laurearsi, trovare un lavoro ed essere impiegate in settori dominati dagli uomini. C'è perfino un collegamento diretto tra l'aver fatto sport al liceo e ottenere stipendi più alti da adulti.

Imparare a godersi le vittorie e a sopravvivere alle sconfitte nello sport è un buon allenamento per godersi i successi e sopravvivere ai fallimenti nel lavoro. Eppure, nonostante il Titolo IX, le ragazze che fanno atletica sono meno dei ragazzi, e molte abbandonano presto. Secondo i Centri per il controllo e la prevenzione delle malattie, un ente del governo americano, negli Stati Uniti il tasso di abbandono degli sport di squadra è sei volte maggiore per le ragazze, con il picco di calo partecipativo durante l'adolescenza. Questo, forse, perché in quel periodo le ragazze subiscono un calo dell'autostima più sensibile rispetto ai maschi.

Un bel circolo vizioso: quando perdono la fiducia in se stesse, le ragazze smettono di gareggiare, privandosi di uno dei modi migliori per riconquistarla. Lasciano la scuola con la testa piena di fatti storici e congiuntivi, orgogliose della loro capacità di studiare e prendere i voti più alti, e deter-

minate a fare le brave. Ma a un certo punto, tra l'aula scolastica e la scrivania dell'ufficio, le regole cambiano e loro non se ne accorgono. Si scontrano con un mondo del lavoro che non premia l'ortografia impeccabile e le buone maniere. I requisiti per il successo adulto sono diversi, e la loro fiducia in se stesse prende una bella batosta.

Robert e Rebecca

Prendiamo per esempio la storia di due impiegati. Una nostra amica a New York si occupava della supervisione di due giovani dipendenti: una ragazza, Rebecca, e un ragazzo, Robert (i nomi sono inventati). Anche se faceva quel lavoro da pochi mesi, Robert aveva preso l'abitudine di passare dall'ufficio della nostra amica per proporre nuove campagne pubblicitarie, commentare strategie commerciali ed esprimere opinioni non richieste su articoli che aveva letto. La nostra amica si ritrovava spesso a bocciare le sue idee, a correggere le sue impressioni o a invitarlo a documentarsi meglio. L'atteggiamento del ragazzo sembrava essere: "D'accordo, non c'è problema". A volte ribatteva, altre volte scrollava le spalle con un sorrisetto ironico e se ne tornava nel suo ufficio. Qualche giorno dopo tornava alla carica.

La nostra amica era stupita dalla facilità con cui Robert riusciva a coinvolgerla, e dalla differenza tra il suo comportamento e quello di Rebecca, con cui lavorava già da alcuni anni. Se Rebecca voleva parlarle chiedeva un appuntamento e si presentava sempre con una lista scritta degli argomenti da discutere. Restava quasi sempre in silenzio alle riunioni con i clienti, concentrata a prendere appunti. Non lanciava mai idee estemporanee: le metteva per iscritto con un'analisi approfondita dei pro e dei contro. Rebecca era preparata e lavorava sodo, eppure la nostra amica era più colpita da Robert, anche se a volte trovava la sua assertività fastidiosa. Ammirava il coraggio con cui si esponeva al rischio di sbagliare, e la sua capacità di accogliere le critiche senza farsi scoraggiare. Rebecca, al contrario, viveva in modo traumatico i riscontri negativi: a volte scoppiava a piangere e doveva correre nel suo ufficio a riprendersi prima di poter continuare la discussione.

La nostra amica aveva imparato a fare affidamento su Rebecca e ad apprezzarla, ma aveva la sensazione che fosse Robert quello destinato a fare carriera. Prima o poi una delle sue tante idee avrebbe colto nel segno, e la sua carriera avrebbe spiccato il volo. Mentre Rebecca sarebbe rimasta indietro, guadagnandosi il rispetto dei colle-

ghi ma non uno stipendio più alto, maggiori responsabilità o un incarico più importante.

La questione spinosa è: se Rebecca si comportasse come Robert, esibendo quel tipo di sicurezza, cosa penserebbe il suo capo? Ci sono buone ragioni per credere che non se la caverebbe altrettanto bene, indipendentemente dal fatto che il suo capo fosse maschio o femmina.

Ecco perché qualsiasi discussione sul tema richiede una precisazione importante. Se è vero che le donne sono penalizzate dalla mancanza di fiducia in se stesse, è anche vero che quando si comportano in modo assertivo possono andare incontro a un

La fiducia in se stessi si costruisce attraverso il lavoro, i successi e i fallimenti

altro tipo di conseguenze negative, che di solito non toccano i maschi. Gli atteggiamenti verso le donne stanno cambiando, e in meglio, ma una serie di studi dimostra un fatto allarmante: le donne possono pagare un prezzo sociale e professionale più alto degli uomini se si comportano in un modo percepito come aggressivo. Se una donna entra nell'ufficio del suo capo con opinioni non richieste, se interviene per prima alle riunioni o dà pareri che spetterebbero ai suoi superiori, rischia di risultare antipatica, se non addirittura di essere etichettata - parliamoci chiaro - come una "stronza". Più una donna ha successo, più attira commenti acidi. Non è solo la sua competenza a essere messa in discussione, ma il suo carattere.

Alla Yale school of management, Victoria Brescoll ha verificato sul campo la tesi che più le donne avanzano nella carriera, più si sforzano di parlare meno: il contrario di quello che succede agli uomini. Nel primo di due esperimenti, Brescoll ha chiesto a 206 partecipanti maschi e femmine di immaginarsi nei panni di un dirigente o di un neoassunto a una riunione. Poi gli ha chiesto quanto avrebbero parlato. I maschi che si erano immaginati dirigenti hanno detto che avrebbero parlato di più, quelli che si erano immaginati neoassunti hanno detto che avrebbero parlato di meno. Ma tra le donne non c'era differenza: le dirigenti avrebbero parlato quanto le neoassunte. Quando gli è stato chiesto perché, hanno risposto che temevano di risultare antipati-

che o inopportune. Nel secondo esperimento, uomini e donne davano un voto a un'amministratrice delegata fittizia che parlava più delle altre persone. Il risultato: entrambi i sessi la giudicavano molto meno competente e meno adatta al comando di un amministratore delegato maschio che parlava la stessa quantità di tempo. Quando l'amministratrice delegata è stata descritta come una persona che parlava meno delle altre, è immediatamente apparsa più competente. Così le donne sicure di sé si ritrovano in una situazione paradossale. Per ora, comunque, il problema di Rebecca e le altre non è certo quello di apparire troppo sicure.

Dal pensiero all'azione

Quando abbiamo cominciato questa indagine, due anni fa, abbiamo vissuto un piccolo conflitto di interessi. Come giornaliste non vedevamo l'ora di capire perché donne di grande successo hanno così poca fiducia in se stesse. Come donne, però, trovavamo il quadro deprimente. Passando in rassegna studi e interviste, più di una volta ci siamo ritrovate a chiederci se l'intero genere femminile fosse condannato a una perenne insicurezza di fondo. Biologia, educazione, società: tutto sembrava cospirare contro la sicurezza delle donne.

Ma strada facendo, via via che imparavamo a conoscere meglio questo fenomeno sfuggente, abbiamo cominciato anche a intravedere un rimedio. La fiducia in se stessi non è, come credevamo, semplicemente il sentirsi bravi. Se le donne avessero solo bisogno di qualche parola di rassicurazione, si sarebbero già prese gli uffici ai piani alti. Forse, la definizione più chiara e più utile di "fiducia in se stessi" che ci sia capitato di leggere è quella proposta da Richard Petty, un professore di psicologia dell'università dell'Ohio che da anni studia l'argomento. "La fiducia in se stessi", ci ha detto, "è quella cosa che trasforma i pensieri in azione". Anche se da sola non basta, naturalmente. "Se è un'azione che ci fa paura, potremmo avere bisogno di quello che comunemente chiamiamo coraggio", spiega Petty. "Se è difficile, potrebbe richiedere determinazione e perseveranza. Ma anche la rabbia, l'intelligenza e la creatività possono svolgere un ruolo". La fiducia in se stessi è essenziale, però, perché è richiesta in quasi tutte le situazioni. È il fattore che trasforma i pensieri in giudizi su quello che siamo in grado di fare, e i giudizi in azione.

Una tesi convincente nella sua semplicità. E l'idea che la fiducia in se stessi e l'azio-





Anne, Londra, Regno Unito

ne siano collegate suggerisce un circolo virtuoso. Avere fiducia in se stessi significa credere nella propria capacità di riuscire in qualcosa, una convinzione che stimola l'azione. A sua volta, l'azione rafforza la convinzione di poter riuscire. Quindi la fiducia in se stessi si costruisce per accumulazione, attraverso il lavoro, i successi e perfino i fallimenti.

Una delle più efficaci dimostrazioni di come il collegamento tra fiducia in se stessi e azione possa giocare a favore delle donne l'abbiamo scoperta a Milano, dove abbiamo incontrato lo psicologo Zachary Estes, un ricercatore che da tempo indaga la differenza di fiducia in se stessi tra uomini e donne. Qualche anno fa ha proposto a cinquecento studenti una serie di test che consistevano nel riorganizzare immagini in 3d sul monitor di un pc. Voleva verificare due cose: l'idea che la fiducia in se stessi possa essere manipolata e il fatto che, in alcuni campi, le donne ne abbiano meno degli uomini. Quando Estes ha chiesto agli studen-

ti di risolvere una serie di test di abilità spaziali, le donne hanno ottenuto punteggi molto inferiori a quelli degli uomini. Ma quando ha esaminato più attentamente i risultati, ha scoperto che le donne non avevano neppure provato a rispondere a molte delle domande. Così ha ripetuto l'esperimento, dicendo agli studenti che dovevano almeno provare a risolvere tutti i test. E indovinate un po': i punteggi delle donne sono migliorati nettamente, raggiungendo quelli degli uomini. Esasperante, ma al tempo stesso promettente.

Il lavoro di Estes dimostra un punto chiave: il risultato naturale di una scarsa fiducia in se stessi è l'inazione. Quando non agiamo, quando esitiamo perché non siamo sicure, restiamo indietro. Quando invece agiamo, anche se lo facciamo perché siamo costrette, ce la caviamo bene quanto gli uomini.

Usando un altro test, Estes ha chiesto agli studenti di rispondere a tutte le domande. Sia i maschi sia le femmine hanno indo-

vinato l'80 per cento delle risposte. Poi Estes ha proposto ai partecipanti un secondo test, chiedendo di indicare il grado di sicurezza per ogni risposta data. Il fatto stesso di doversi chiedere se erano sicuri delle risposte ha influenzato le prestazioni: le donne sono scese al 75 per cento di risposte esatte, mentre gli uomini sono saliti al 93. La semplice richiesta di valutare il proprio grado di sicurezza basta a mettere in crisi le donne, mentre serve a ricordare agli uomini quanto sono bravi.

Alla fine, Estes ha deciso di tentare un'iniezione diretta di fiducia. Ha detto ad alcuni componenti del gruppo scelti a caso che erano stati molto bravi nel test precedente. Nel test successivo, quegli stessi studenti - maschi e femmine - hanno ottenuto risultati nettamente migliori. Un chiaro segno di come la fiducia in se stessi possa autoalimentarsi.

Questi risultati sono fondamentali per capire il divario tra uomini e donne nei livelli di fiducia in se stessi, e trovare il modo per colmarlo. Le donne del laboratorio di Estes non sono state penalizzate dalla loro effettiva capacità di superare i test: erano altrettanto brave degli uomini. A fermarle è stata la scelta di non provarci nemmeno.

Per aumentare la fiducia in se stesse, le donne devono pensare di meno e agire di più. Anche se sembra scontata, è una ricetta formidabile, suffragata da tutto quello che la ricerca ci ha insegnato sulle cause della ritrosia femminile.

Quasi ogni giorno, ormai, nuovi studi dimostrano che i nostri modelli di pensiero e di comportamento agiscono direttamente sul cervello, modificandolo nel corso della vita. Se impariamo a insistere e a non tirarci indietro, possiamo abituare il nostro cervello ad alimentare la fiducia in noi stesse. I neuroscienziati la chiamano plasticità, noi la chiamiamo speranza. ♦ *dic*

LE AUTRICI

Katty Kay è la conduttrice di *Bbc world news America*, un programma di attualità della tv britannica Bbc che si rivolge al pubblico statunitense. Vive a Washington.

Claire Shipman è una giornalista di *Good morning America* e di altre trasmissioni del canale d'informazione statunitense Abc News.

Vive a Washington. Dopo *Womenomics* (Cairo Publishing 2009), Kay e Shipman hanno scritto *The confidence code*, appena pubblicato negli Stati Uniti da HarperCollins.

