

**Interviste a Chiara Bisconti, Linda Gilli,  
Laura Viganò**

**A cura di Elena Sarati**



***Dialoghi***

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

**Anno V, numero 1, Luglio 2014**

**Luca della Robbia, *La Dialettica*,  
1437-39, bassorilievo del campanile di Giotto, Firenze  
(originale nel Museo dell'Opera di Santa Maria del Fiore)**

La realizzazione delle formelle che troviamo nell'apparato decorativo del campanile di Giotto è stata un lavoro di *equipe*. Pare che i disegni preparatori siano stati eseguiti dallo stesso Giotto, poi intervenne Andrea Pisano che si avvalse di alcuni valenti aiuti (diventati poi abbastanza noti); da ultimo fu incaricato Luca della Robbia. La formella adottata per la copertina di questo numero di *Dialoghi* è una delle cinque realizzate dallo scultore, ceramista ed orafo fiorentino: vi sono ritratti Platone ed Aristotele impegnati in una discussione che pare assai più vivace ed appassionata di quella (un po' troppo cerebrale) della *Scuola di Atene*. Il bassorilievo evoca, come previsto dal programma iconografico, una delle arti del Trivio: la Dialettica (o la Filosofia, secondo il sistema scolastico)

Se si consulta il dizionario dell'Abbagnano si legge, in apertura della voce Dialettica: "questo termine, che deriva il suo nome dal dialogo, non è stato adoperato nella storia della filosofia in un significato univoco" L'immagine della formella è dunque appropriata (come altre opere d'arte scelte per le precedenti copertine) per evocare il dialogo, e dunque il valore ispiratore della nostra rivista.

Mancanza di un significato univoco del termine. Platone ed Aristotele - spiega Abbagnano - usano due accezioni diverse del termine dialettica; Cicerone (che segue in questo campo il pensiero degli Stoici) dice che la dialettica è "l'arte che insegna [...] a chiarire una cosa oscura con una interpretazione, a scorgere prima, poi a distinguere ciò che è ambiguo e da ultimo ad ottenere una regola con la quale si giudica il vero ed il falso". Gli fa eco Agostino che scrive: "la dialettica è la disciplina delle discipline; insegna ad insegnare, insegna ad apprendere". Dunque i due filosofi che vediamo nella formella, mentre discutono insegnano e apprendono o, meglio, insegnano ad insegnare ed apprendono ad apprendere! Credo sia questa l'interpretazione più nobile da dare al bassorilievo, anziché leggervi (come pure può sembrare) lo scontro tra due prime donne.

Nel pensiero stoico la Dialettica è strettamente connessa alla Retorica, intesa come arte del discorso; per questo le due discipline, assieme con la Grammatica, compongono quadro delle arti del Trivio. Tuttavia delle tre la Dialettica è quella che occupa il posto più alto.

Cosa rimane oggi di tale nobile programma educativo? Sembra che a tutti gli effetti il posto d'onore sia stato usurpato dalla retorica, anche quella che viene impiegata per giustificare piani e progetti senza costrutto. Si è imposta l'idea di Schopenhauer sulla c.d. dialettica eristica, la dialettica di battaglia, l'arte di avere comunque ragione. È il rapporto tra dialettica e uso del potere che costituisce oggi un punto centrale di riflessione. Parlando di cultura aziendale, si utilizza talvolta l'espressione "dialettica dei valori", per indicare come nelle organizzazioni esistano e si scontrino *frame* valoriali differenti che per produrre cambiamento avrebbero bisogno di incontrarsi produttivamente tra loro. L'espressione è utile per sottolineare la funzione produttiva del conflitto. Va tuttavia utilizzata con una certa cautela poiché - assunta come formula generale - c'è il rischio che diventi anch'essa vuota retorica.

# *Dialoghi*

***Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo***

**Comitato di Redazione:** Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci      **Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Mauro Bini, Rossana Di Renzo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Ornella Scandella, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo.

**Si ringraziano per le testimonianze:** **Chiara Bisconti**, Assessora al Benessere, Qualità della vita, Sport e tempo libero, Risorse umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi generali del Comune di Milano; **Linda Gilli**, Presidente e Amministratore delegato di Inaz; **Cinzia Sasso**, Giornalista de "la Repubblica"; **Laura Viganò**, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari dell'Università degli Studi di Bergamo.

Il bassorilievo di Luca Della Robbia in copertina è introdotto da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:  
[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

## II FILONE DEDICATO AL RUOLO DELLE DONNE NELLE ORGANIZZAZIONI E NELLE PROFESSIONI.

### LE INTERVISTE

a cura di Elena Sarati

Abbiamo inaugurato nel 2012 il filone che avevamo definito “pari opportunità” – preferiamo dire, per maggior precisione, dedicato al ruolo delle donne nelle organizzazioni e nelle professioni – con l’articolo di Ilaria Li Vigni<sup>1</sup>, che ci ha offerto una sintesi del quadro normativo e di un’applicazione spesso “mancata” – in campo aziendale e non – facendo l’esempio concreto della discriminazione di genere nella professione legale.

Con l’occasione abbiamo sottolineato il forte legame con gli argomenti al centro della rivista: crediamo infatti non si possa parlare di sviluppo organizzativo, o di cultura d’impresa, né di *people strategy* o di valorizzazione dei talenti – né tantomeno di qualità del lavoro – senza considerare il trascurato quanto imbarazzante particolare di una presenza femminile sottoesposta.

Ci siamo quindi presi l’impegno di proseguire in tale direzione di indagine, anticipando che, nei numeri successivi, avremmo proposto testimonianze, tra cui interviste a donne in posizioni di vertice, utili a cogliere la questione sotto il profilo culturale e soggettivo, e a mettere in luce pratiche diffuse e possibili strategie di risposta e di cambiamento.

La prima di una serie di interviste ha visto protagonista Roberta Silva, Direttore Generale e Amministratore Delegato di Bose Italia, indicata nel progetto “*Ready-for-Board Women*” fin dalla prima edizione 2009 tra le 70 Manager italiane che per competenza sono candidabili a far parte di un Consiglio di Amministrazione delle aziende italiane pubbliche e private<sup>2</sup>: ci ha raccontato il suo percorso e la sua esperienza – da giovane dirigente fino a, appunto, AD – e come, dal suo punto di vista, sia possibile intendere l’uso del “potere” al femminile in un ambito ancora quasi completamente maschile.

Proponiamo in questo numero le testimonianze di Chiara Bisconti, Assessora al Benessere, Qualità della vita, Sport e tempo libero, Risorse umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi generali del Comune di Milano; di Linda Gilli, Presidente e Amministratore Delegato di INAZ, e di Laura Viganò, Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari. Conclude un “dialogo” con Cinzia Sasso, Giornalista de “la Repubblica” che nel corso degli anni ha intervistato quasi 400 donne in posizioni di rilievo, ed è stata autrice nel

---

<sup>1</sup> Avvocata, Componente esterno della Commissione Pari Opportunità presso il Consiglio Nazionale Forense e del Comitato Pari Opportunità dell’Ordine degli Avvocati di Milano.

<sup>2</sup> Ved. <http://www.pwa-milan.org/wp-content/uploads/2009/07/ready-for-board-women-2009.pdf>.  
Un elenco costantemente aggiornato si trova in <http://www.readyforboard.com>.

2002 di un libro (“Donne che amano il lavoro e la vita. La via femminile al successo”<sup>3</sup>), in cui sono riportate 35 interviste scelte in modo che il panorama fosse il più ampio e diversificato possibile, dai settori di tradizionale presenza femminile ad altri fino a pochi anni fa di stretta pertinenza maschile.

Nei prossimi numeri si prevede, oltre ad altre interviste, la pubblicazione di ulteriori contributi che mettano a fuoco i diversi aspetti della questione: un’analisi, a partire da recenti statistiche, del *gender gap* in ambito professionale, con particolare riferimento alla situazione italiana; una disamina, in una prospettiva di *mainstreaming* di genere (rilevandone anche i limiti), sul tema delle politiche e dei programmi progettati e messi in atto, e della loro valutazione; un punto di vista, critico, che mette in luce i fattori strutturali fondanti la disuguaglianza di genere. Le interviste saranno invece l’occasione per una riflessione, tramite un’indagine qualitativa, su linguaggi, percezioni e valori che vengono associati, da chi ne è protagonista, alla gestione del potere e del ruolo “al femminile”.

Ricordiamo che le testimonianze raccolte, i dialoghi, gli articoli che progressivamente verranno pubblicati confluiranno, nel 2015, in un numero monografico in cui – all’interno del più ampio tema della qualità del lavoro – si affronterà, incoerenza con quanto sopra esplicitato, anche la questione femminile.”.

E.S.

---

<sup>3</sup> Il libro, edito nel 2002 per i tipi Sperling&Kupfer Editori, contiene una prefazione di Natalia Aspesi e un saggio di Francesca Zajczyk, professore ordinario di Sociologia urbana presso la Facoltà di sociologia dell’Università degli studi di Milano-Bicocca.

## **INTERVISTA A CHIARA BISCONTI, ASSESSORA AL BENESSERE, QUALITÀ DELLA VITA, SPORT E TEMPO LIBERO, RISORSE UMANE, TUTELA DEGLI ANIMALI, VERDE, SERVIZI GENERALI DEL COMUNE DI MILANO<sup>1</sup>**

### **Assessora Bisconti, ci descriva in breve il Suo percorso professionale e politico.**

Il mio percorso in realtà è stato poco politico e si è sviluppato molto nel privato: sono “in prestito” alla politica da tre anni con l’impegno di tutto il mandato (cioè cinque anni). Il percorso, dicevo, con cui ci sono arrivata è un po’ inusuale: è partito da una scelta del Sindaco [Giuliano Pisapia, ndr.], che ha voluto una giunta bilanciata per genere, età, e tra esponenti dei partiti e della società civile. Da quest’ultima componente ha pescato il mio nome. Non lo conoscevo – avevo conosciuto la moglie, Cinzia Sasso, in San Pellegrino, avendola incontrata in occasione di alcune interviste – e quando mi ha chiamata sono rimasta molto colpita. Ho accettato subito di buon grado intanto per una questione “personale”: un incarico del genere mi avrebbe dato l’occasione di misurarmi con grandezze e sfide che non sono aziendali, e in questo, tra l’altro, l’Azienda mi ha seguita perché non ho dato le dimissioni, ma sono in aspettativa: abbiamo concordato con l’AD che San Pellegrino avrebbe “prestato” un manager di Nestlé<sup>2</sup> alla società civile. Poi naturalmente la scelta è stata dettata dalla convinzione di poter dare qualcosa alla Città in una Giunta e per una Amministrazione nella quale credo.

### **Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli di responsabilità elevata, prima in azienda e poi in un contesto istituzionale?**

Contrariamente a quanto si dice, ho avuto da subito la consapevolezza che avrei fatto fatica. Ero consapevole della chiusura, della volontà da parte di altri di non abbandonare le poltrone, e che non sarebbero stati lì ad accogliermi a braccia aperte .... Poi c’è stata, questo me lo riconosco, la capacità di prendere al volo le occasioni, anche di fare nuove esperienze. Per es., chi lavorava nel Marketing doveva fare un’esperienza commerciale per sei mesi. Io mi candidai a fare il *Key Account* per due anni. E mentre tutti, al termine dei sei mesi, non vedevano l’ora di rientrare, io chiesi di fare altri due anni, come *Area Manager*, dove ho avuto l’opportunità di fare un’esperienza anche gestionale. Sono stata brava anche a gestire la maternità. Sapevo che avrei voluto due figli – poi ne ho avuto un terzo – e ho accettato un lavoro diverso (la formazione) sapendo che sarebbe stato un periodo breve. Ho,

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano il giorno 26 Marzo 2014.

<sup>2</sup> San Pellegrino fa parte del Gruppo Nestlé, ndr.

quindi, cercato di programmare la maternità, e così sono riuscita a fare una “costellazione di cose” che si adattavano a momenti diversi.

La mia è una visione di carriera meno lineare, più modulare, quasi “circolare”. E questo l’ho portato con me come messaggio per le donne. Quando facevo *mentorship* lo dicevo sempre: “Bisogna trasformare in vantaggio competitivo questa nostra versatilità – data proprio dalla molteplicità di fronti sui quali stiamo –, questa ‘complessità’, che non è un disturbo, ma un valore aggiunto”. La versatilità e lo spessore, tutto ciò che è “collaterale”, l’ampiezza: questo consiglio sempre di valorizzarlo.

### **Ci sono stati momenti in cui ha avuto difficoltà come donna? Cosa ha provato e come li ha superati? *Facendo cosa?***

Ho due ricordi, in particolare. Il rimo risale a quando ero molto giovane, ed ero Capo Area. Una persona mi aveva apostrofata sgradevolmente, dicendo in sostanza che ero una “bamboccia”. Ho reagito in modo autoritario. Non autorevole: proprio autoritario. Bisogna essere brave anche ad utilizzare modalità che definiamo “maschili”, dirette, anche, autoritarie, appunto, soprattutto con chi si comporta in questo modo.

L’altro episodio – o serie di episodi – riguarda i tempi in cui, in San Pellegrino, ero l’unica donna in posizione di vertice e mi annoiava molto questo sentirmi esclusa dai discorsi tipicamente maschili, dal cameratismo. Per questo credo nel bilanciamento delle squadre: è anche un modo per “arricchire il linguaggio”. Vale in entrambi i casi, naturalmente. Si sta meglio.

### **Ha già in parte risposto sopra alla domanda “Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha “fatto la differenza” e come Lei, per esempio, è riuscita a *comunicarlo*, a *spenderlo* all’interno di un contesto?” Questa “trasversalità l’ha spesa in effetti molto, diceva.**

Sì, in San Pellegrino un tema di lavoro forte è stato: il lavoro, la carriera non sono l’unico ambito di vita. Va messa al centro la rotondità, non la mono-attenzione. Questa visione ha portato a prendere iniziative sulla leadership femminile con progetti innovativi. Anche qui, in Comune di Milano, si sta cercando di sviluppare questa idea *diversa* del lavoro: una visione di “pienezza”, non di parcellizzazione. Le donne che ho incontrato e che avevano la determinazione di crescere nelle responsabilità esprimevano proprio questo desiderio: di pienezza, di rotondità.

### **Ecco: ci parli dell’iniziativa *Giornata del lavoro agile* e di altre iniziative del Comune di Milano a sostegno del lavoro e delle donne.**

Parto dalla fine. Abbiamo riattivato il Piano Territoriale degli Orari,<sup>3</sup> che esisteva già negli anni Novanta e poi è stato abbandonato. Abbiamo ricostruito L’ufficio Tempi della Città. In questo Piano emerge molto il tema della conciliazione dei tempi in una visione che vuole tenere uniti i diversi piani in cui la vita dei Cittadini si articola, non scinderli. Per esempio, a tale logica risponde l’allestimento dell’area giochi nel salone anagrafe di Via Larga, grazie alla sponsorizzazione con Ikea Italia, per venire incontro alle necessità dei genitori con figli piccoli di poter accedere ai servizi anagrafici. Il modello è: “tenere insieme i pezzi”, muoversi in maniera armoniosa, rotonda, flessibile. Una Città deve venire incontro a un’idea di pienezza e infatti stiamo attrezzando Milano per questo. Allo stesso criterio risponde per

---

<sup>3</sup> Il “Piano Tempi e Orari” è un documento di indirizzi strategici per il coordinamento e l’amministrazione dei tempi e degli orari della città. Agisce per migliorare la qualità della vita dei cittadini e delle cittadine e degli abitanti temporanei.  
(Cfr. [http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/elenco+siti+tematici/elenco+siti+tematici/pto+milano](http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/elenco+siti+tematici/elenco+siti+tematici/pto+milano)). Ndr.

esempio il progetto “lo concilio”, con spazi comuni di socializzazione aperti ai genitori nelle scuole comunali e co-gestiti (secondo un’idea di “scuola aperta”). Oppure il Museo del Novecento con spazi per i bimbi o per le mamme ... o tutti gli Uffici comunali che sono stati riaperti agli animali “da affezione”... E poi c’è stato il lavoro sulla flessibilità oraria in Comune, per i dipendenti, e, appunto, la giornata del lavoro agile cui hanno aderito 100 aziende e che prevedeva la possibilità di lavorare da altri luoghi che non fossero l’ufficio. L’iniziativa è andata benissimo e vogliamo renderla ciclica, nell’ottica, appunto, di una “vita piena”.

**Intorno alle (talvolta impropriamente dette) “quote rosa” ci sono state di recente molte polemiche. Che cosa a Suo avviso “manca” nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile? Quali sono secondo lei le leve che possono facilitare un reale partecipazione delle donne?**

Le quote rosa sono un male necessario. Per due ragioni. La prima è che gli uomini, come è logico, non mollano: in una realtà come la nostra serve uno strumento normativo transitorio. In secondo luogo questa norma (transitoria) permette non solo di far andare avanti le donne, ma di attivare l’attenzione intorno ai temi “per” le donne, come ad esempio, quello degli orari. I generi – entrambi – esprimono bisogni diversi e portare le donne nei luoghi decisionali significa, è provato, portare all’attenzione temi che oggi sono sotto rappresentati, e fare da apripista ad altre donne. Vale anche il contrario: il giorno in cui le donne saranno troppo rappresentate ... ben vengano le quote azzurre!

**Lei ha vissuto sia una realtà organizzativa privata, sia politica e di governo della macchina pubblica: ha notato differenze rispetto alla presenza e al ruolo femminile? Dove è più “difficile” che le donne si facciano strada e perché?**

A mia sorpresa nel mondo pubblico c’è una forte rappresentanza femminile, più che nel privato. Forse perché si tratta di un ambiente più sicuro, più elastico e quindi è stata un’opzione più vicina ai bisogni delle donne. Poi non dimentichiamo che si entra per concorso ...

**Ritiene che esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne? Ha qualche evidenza di questo?**

Sì, un pochino è vero, esiste. Nel linguaggio, per esempio (io sono una fautrice del linguaggio “al femminile”, anche negli incarichi) in cui il bisogno di sentirsi incluse determina una declinazione al maschile. Poi c’è un modo di porsi che talvolta tende a minimizzare il proprio contributo, una sorta di “umiltà”... ma, tutto sommato, più che i limiti delle donne credo che il tema principale sia soprattutto e principalmente capire quali sono i meccanismi del mondo maschile e che *atout* ho, come donna, per entrarci. Come posso giocare le carte che ho.

**C’è una parola poco usata, quasi sussurrata: “potere”. Lei a cosa associa la parola “potere”?**

Lo interpreto non come sostantivo ma come verbo. Come dice il nostro Sindaco – e sono molto d’accordo – “poter fare”, non “avere il potere”.

**Alla domanda, centrale, se esistano secondo lei tratti “maschili” e “femminili” nell’esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, una “specificità femminile” e dunque una possibilità di sintesi, ha già risposto.**

Sì, l’elemento, come Le dicevo, di “rotondità”, ampiezza, data proprio dalla molteplicità di piani in cui siamo impegnate. È un’opportunità.



**Come si può “cambiare” secondo Lei una cultura che resiste all’idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si “combatte” il pregiudizio e come, a volte, si può anche “tranquillizzare”?**

Non bisogna tranquillizzarli: spaventiamoli pure! Questo è il loro linguaggio, in fondo: battagliero. Del resto è una vera e propria lotta: stiamo dicendo che il 50% di loro dovrà lasciare spazio alle donne. Esagero, naturalmente, ma più che tranquillizzarli credo li si debba far riflettere sul fatto che una società in cui vi è una pari rappresentanza di genere in tutte le attività è più ricca anche per loro. Ci sarà una battaglia, ma per un risultato che alla fine farà bene anche agli uomini, evitando, per esempio, situazioni di manager tutti dediti al lavoro, magari protratto fino a tarda sera ... con l’idea piuttosto di una partecipazione più equilibrata anche ad altri ambiti, familiare, culturale, civico. Sono per la chiarezza. Metà dovranno rinunciare, ma sarà un bene, per tutti. Confrontiamoci ad armi pari: però, appunto, per farlo servono le quote rosa.

**Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.**

Per le donne direi: “Essere molto chiare”. Tirare fuori anche la “componente maschile”: obiettivi chiari, comunicazione diretta su cosa si vuole e poi conoscenza delle regole del gioco. Come afferma la COO di Facebook [Sheryl Sandberg, ndr], le donne devono sedersi al tavolo, non uscire dal gioco ancora prima di iniziare a giocarlo. Agli uomini direi: “Vivete a 360°, e pensate anche ad altro, non solo a lavoro e carriera!”

**Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?**

Per me andare avanti in Comune di Milano con l’ambizione di portare il modello a livello nazionale. Da quando c’è Giuliano Pisapia le percentuali di donne nei CdA sono aumentate fino ad arrivare a una rappresentanza del 46%. Quasi il 50%.

## INTERVISTA A LINDA GILLI, PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO DI INAZ

### **Dott.ssa Gilli, ci descriva in breve il Suo percorso professionale e imprenditoriale.**

«Il mio percorso professionale è cominciato dopo la laurea in Economia Aziendale in Bocconi nel 1978, quando sono entrata nell'azienda di famiglia, Inaz, specializzata nel campo delle soluzioni per la gestione e amministrazione delle risorse umane. Allora si lavorava ancora con carta e penna, ma oggi Inaz è una società di software e servizi, erogati anche in outsourcing<sup>1</sup>, utilizzati moltissimi ambiti, dalla gestione paghe e risorse umane al budget, alla rilevazione presenze, fino ai più evoluti sistemi di comunicazione aziendale su web.

Inaz è stata fondata nel 1948 da mio padre, Valerio Gilli, quasi subito coadiuvato da mia madre, Clara Calissano; di fatto ho sempre respirato una certa aria in famiglia. Ma, anche se può apparire un destino naturale per la figlia di un imprenditore seguire le orme del padre, ci sono voluti anni di studio e preparazione per arrivare a poter ricoprire un ruolo di guida in azienda. Il mio percorso, infatti, è cominciato con la "gavetta" nell'ambito della contabilità e del recupero crediti, per poi passare dalla Direzione Marketing, fino alla Direzione Generale e infine ai ruoli di Amministratore Delegato e Presidente di Inaz, che ricopro dal 2003.

Ho tre figli, di cui due in azienda, e coltivo la speranza che con loro si ripeta la stessa continuità generazionale che c'è stata fra mio padre e me; cosa che, se guardiamo anche al panorama delle aziende italiane, non è semplice da mantenere.

Assieme alla dimensione aziendale e familiare, do molta importanza a quella associativa e alle attività legate al mondo accademico. Per questo ho assunto in passato, e assumo ancora oggi, anche impegni e incarichi di ordine sociale. Fa parte di questo discorso il mio impegno in Assinform<sup>2</sup>, in AldAF<sup>3</sup> e, in qualità di Cavaliere del Lavoro, anche all'interno della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro in ambito lombardo e a livello nazionale come Presidente della Commissione per le attività di Formazione.

Le attività legate alla diffusione di una cultura orientata allo sviluppo sostenibile dell'impresa e all'attuazione di Buone Prassi nella gestione dell'azienda e del personale trovano uno sviluppo anche all'interno di Inaz, che organizza un fitto calendario di eventi e convegni a tema e pubblica una collana editoriale, la Piccola Biblioteca d'Impresa.

Infine, riesco con mio grande piacere a ritagliarmi uno spazio anche per una passione, l'arte, che coltivo come hobby e che cerco di portare nella sede di Inaz con l'obiettivo per rendere più bello e piacevole il luogo di lavoro, migliorando anche in questo modo il clima aziendale».

---

<sup>1</sup> Inaz Srl conta oggi 450 esperti e specialisti e un team dedicato alle attività di ricerca e sviluppo. La sede principale è a Milano e l'organizzazione è composta da 50 agenzie e punti di assistenza software distribuiti capillarmente sul territorio nazionale.

<sup>2</sup> Associazione Italiana per l'Information Technology.

<sup>3</sup> Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

**Quali sono gli aspetti fondamentali, secondo Lei, per gestire un'Azienda a livelli elevati di responsabilità? Cosa suggerirebbe alle donne che volessero seguire la carriera imprenditoriale o manageriale?**

Personalmente, nell'ambito del mio impegno professionale, cerco di mettere in pratica i valori che mi hanno trasmesso i miei genitori: la centralità della persona e del lavoro. INAZ è un'azienda di persone per le persone e, in questo senso, non ci sono differenze tra donne e uomini, sia ovvio che ciascuno porti la propria identità. Identità che non deve diventare stereotipo di genere; basti pensare che, tra gli agenti commerciali di Inaz, nell'ultimo anno la migliore è risultata una donna cosa ancora rara in un ambito considerato tipicamente maschile.

Altri valori fondanti di Inaz sono l'innovazione e la responsabilità d'impresa, sia verso i dipendenti, sia verso il cliente –con la cura delle relazioni e della qualità dei prodotti–, sia verso il contesto sociale in generale. Responsabilità e correttezza sono valori che l'azienda deve proiettare all'esterno e mettere in pratica al suo interno, perciò per me è importante che siano condivisi da tutti i collaboratori, a tutti i livelli.

Alle donne che vogliono seguire la carriera imprenditoriale o manageriale suggerirei di “rubare” agli uomini alcuni tratti considerati tradizionalmente “maschili”, come l'assertività e la capacità di focalizzazione. Ma, allo stesso tempo, consiglieri alle donne di non abbandonare le loro caratteristiche femminili, come la tendenza a coinvolgere, ad accogliere, stabilendo una leadership secondo il modello “primus inter pares”. Sono tratti che, a mio parere, dobbiamo tenerci stretti. D'altra parte, però, le donne faticano a chiedere, attendono che le cose vengano “concesse” –e da questo derivano anche conseguenze di tipo economico– e spesso, quando un uomo fa un passo avanti, le donne ne fanno due indietro. È difficile che le donne vadano dal loro capo e chiedano di essere valutate, per crescere; invece questo va fatto.

Naturalmente, bisogna tener conto dei condizionamenti che vengono anche dagli impegni familiari e dal difficile equilibrio che si crea fra la famiglia e il lavoro. Da una parte è importante che le donne evitino di autolimitarsi, e di lamentarsi, e abbiano il coraggio di uscire dalla propria “comfort zone”. Dall'altra, è necessario che la società tutta riconosca e promuova il ruolo positivo delle donne lavoratrici, sia sotto il profilo economico (per i benefici portati alle proprie famiglie e a tutto il sistema), sia per quanto riguarda i valori che, dal proprio lavoro, le donne portano anche in famiglia, in una logica di medio-lungo termine.

**Ci sono stati contesti o situazioni in cui ha avuto difficoltà come donna? Cosa ha provato e come li ha superati? *Facendo cosa?***

Come tutte ho vissuto momenti di fatica e di difficoltà, ma sono stati anche momenti di “rivelazione” e di crescita. Quando mi sono trovata a essere messa in discussione, la domanda è stata: “Mi fido di me stessa? Sono consapevole del mio valore?”. Quando a me stessa ho risposto di sì, anche gli altri me l'hanno riconosciuto. Tutti i momenti più importanti –dalla decisione di prendere in mano l'azienda di famiglia, a quella di avere dei figli– sono stati momenti in cui ho guardato avanti e acquistato sicurezza. D'altra parte, questo succede a tutti gli imprenditori, perché una persona che guida un'azienda, inevitabilmente, si mette in discussione di continuo. In più, se la persona in questione è una donna, allora mette discussione sé stessa anche come figura femminile.

**Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa ha “fatto la differenza” e come Lei, per esempio, è riuscita a *spenderlo* nell'attività professionale?**

A fare la differenza, come dicevo, sono state alcune caratteristiche viste come tipicamente “femminili” come la tendenza alla condivisione e alla ricerca dell'armonia, che hanno potuto

riflettersi in ambito organizzativo. Quando ho cominciato ad assumere ruoli direttivi non avevo competenze specifiche nell'amministrazione del personale e nel software, ma ho scelto di circondarmi di persone con competenze specialistiche migliori delle mie e di lasciare loro gli spazi necessari. Lo faccio anche nelle riunioni direzionali, con l'ascolto dei diversi punti di vista, indipendentemente dal ruolo delle persone coinvolte. Uno dei miei imperativi, come imprenditrice, è quello di innovare, di creare cose nuove, e questo è possibile se ogni collaboratore e collaboratrice può esprimersi al meglio e dare un contributo all'azienda. Sicuramente prevale un animo "femminile" nel gestire le persone secondo questa modalità, facendo crescere i talenti in azienda.

**Dall'Osservatorio sull'imprenditoria femminile curato dall'Ufficio studi di Confartigianato si desume che, nel 2011, in Italia si contavano 1.531.200 imprenditrici e lavoratrici autonome, il numero più alto in Europa, davanti alla Germania con le sue 1.383.500 imprenditrici. Fatto cento il numero delle donne occupate, 16,4 sono imprenditrici: una media che supera di gran lunga quella dell'area Euro (10,3%). Il 22,5% del totale degli imprenditori specializzati nei settori *high tech* sono donne. Che cosa ci "raccontano" secondo Lei questi dati, per altri versi stridenti rispetto alla posizione delle donne nelle organizzazioni?**

Credo che questi dati ci raccontino che chi in Italia voglia conciliare lavoro e famiglia non viene facilitato né dalle politiche aziendali più diffuse né da un sistema di welfare e normativo adatto; una soluzione per le donne è proprio quella di "fare da sole", percorrendo quindi la strada dell'imprenditoria.

La mia impressione, però, è che per le ultime generazioni il problema risulti più sfumato. Faccio diversi incontri con i giovani in ambito associativo e accademico, e ho notato che negli ultimi appuntamenti non sono state fatte domande sul tema maschile/femminile. Segno che gli stereotipi di genere si stanno attenuando? Che certi problemi di divisione dei ruoli stanno scomparendo? Forse siamo riusciti a educare diversamente i nostri figli e a comunicare loro il valore della condivisione. Forse, nella dimensione familiare, la distribuzione dei carichi di lavoro sta diventando più equa e gli uomini vogliono essere più partecipi. A sostegno di questo posso far notare che il progetto Famiglia-Lavoro di Inaz, consistente in una serie di misure e procedure messe in campo per facilitare la conciliazione ai neo-genitori, ha visto un cambio di marcia proprio quando abbiamo coinvolto i dipendenti uomini, in un'ottica di collaborazione che ha portato a una crescita positiva per tutti.

**Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Che cosa a Suo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile? Quali sono secondo lei le leve che possono facilitare un reale partecipazione delle donne?**

Al pensiero delle "quote rosa" di primo acchito, come molti, sono portata a storcere il naso, però credo che abbiano senso, per un periodo di tempo limitato, in funzione di "apripista", per riequilibrare una situazione troppo sbilanciata e che non si potrebbe risolvere in altro modo. Devono fare da ponte verso una situazione più equilibrata. Dalla mia attività nell'ambito dei CdA vedo che le quote danno risultati positivi nel valorizzare tratti spesso nascosti e negati: con la presenza delle donne, vedo per esempio che i toni cambiano radicalmente. E questo è un risultato importante.

**Ritiene che esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne? Ha qualche evidenza di questo?**

Come dicevo prima, le donne generalmente hanno la tendenza ad autolimitarsi, a non chiedere, a fare un passo indietro laddove i colleghi uomini si fanno avanti. Anche in questo senso occorre andare avanti con un cambiamento culturale.

Alla domanda **“A cosa associa la parola “potere”?** ha già risposto sopra ampiamente, così come a quella **se esistono tratti “maschili” e “femminili” nell’esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, nella gestione di una realtà complessa, o nella costruzione di un’impresa, e una “specificità femminile”.**

**È possibile allora anche una sintesi che superi produttivamente le differenze?**

È possibile e necessario trovare una sintesi nella condivisione e nella collaborazione. Per fare questo occorre che ognuno, nel proprio ambito, sviluppi una visione allargata, che vada oltre il proprio esclusivo lavoro, e colga il contesto più ampio in cui l’azienda opera e si sviluppa.

**Come si può “cambiare” secondo Lei una cultura che resiste all’idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si “combatte” il pregiudizio e come, a volte, si può anche “tranquillizzare”?**

Occorre fare prima di tutto un lavoro su se stesse, per imparare a credere nelle proprie decisioni. Riflettendo e ponendosi domande, certo, ma nel contempo andando avanti, senza lasciarsi bloccare. Più che tranquillizzare gli altri, bisogna essere tranquille e serene con se stesse, e il nostro valore ci sarà riconosciuto di conseguenza.

**Una domanda più “privata”: si può davvero conciliare professione e vita privata e familiare?**

Nella dimensione familiare, è meglio non parlare delle difficoltà lavoro. Questo è un insegnamento di mio padre. È un modo per essere più sereni e mantenere l’armonia in famiglia. Non c’è niente di più sbagliato del portare a casa i problemi, facendoli pesare anche sui figli, soprattutto se è previsto un passaggio generazionale. Meglio, invece, testimoniare e valorizzare i lati positivi del proprio lavoro.

**Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.**

Un consiglio che riguarda entrambi: condividere, collaborare, guardare ai problemi concreti e risolverli insieme, senza guerre, ma utilizzando le competenze di tutti per un bene comune.

**Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?**

Sono in un settore che in Italia, per tanti motivi, non viene valorizzato e fatica a svilupparsi anche se ne avrebbe le potenzialità, cioè quello dell’Information Technology. È un mondo che ci mette a disposizione degli strumenti innovativi fantastici, anche per la conciliazione dei tempi di lavoro e della vita privata. In questo ambito abbiamo delle tecnologie che, se usate bene, potrebbero davvero fare la differenza per molte persone, molte famiglie, molte donne. Anche per quanto riguarda il tema “donne e lavoro” il cambiamento passa dall’investimento in ricerca e sviluppo. Occorre quindi impegnarsi a fondo anche in questo senso.

## **INTERVISTA A LAURA VIGANÒ, PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI<sup>1</sup>. PRESIDE DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA DAL 2007 AL 2012**

### **Professoressa Viganò, ci descriva in breve il Suo percorso professionale e accademico.**

Mi sono diplomata nel 1981 in Ragioneria e ho iniziato a lavorare in banca (la Popolare di Bergamo; mentre lavoravo mi sono iscritta a Economia e Commercio all'Università di Bergamo e, accorgendomi di quanto mi appassionasse lo studio, presi la difficile decisione di lasciare la banca - scelta allora non tanto usuale -. Ho quindi lavorato, con un orario più flessibile, come professoressa di scuola superiore per mantenermi agli studi. Mi sono laureata nel 1987 con una tesi sui mercati finanziari dei paesi in via di sviluppo, ciò che oggi si definisce microfinanza. Successivamente, ho conseguito il dottorato di ricerca sul tema dei mercati e degli intermediari finanziari durante il quale ho fatto esperienze di ricerca e studio all'estero, in Zaire e negli USA, presso The Ohio State University, occupandomi sempre di finanza nei paesi in via di sviluppo. Su questi argomenti, allora poco noti, ho svolto attività di consulenza e di ricerca per vari organismi internazionali operando in diversi paesi, soprattutto africani e del Vicino e Medio Oriente. Nel frattempo, nel 1995, ho vinto il concorso per ricercatore, sono diventata professore associato nel 2000 e, quindi, ordinario nel 2002. Dal 2007 al 2012 ho ricoperto l'incarico di Preside della Facoltà di Economia. Sono stata membro del CdA della Banca Popolare di Bergamo, tra il 2008 e il 2012, incarico che ho poi lasciato spontaneamente, una volta terminato anche il mandato come Preside, per dedicarmi alla ricerca, soprattutto sul campo, che avevo dovuto trascurare negli anni intensi di presidenza. Questo è anche il motivo per cui, subito dopo, non mi sono candidata per il ruolo di Direttore di Dipartimento, ritenendo di dover essere libera di "non fare i conti con il calendario" e con incarichi, compreso quello di Consigliere d'Amministrazione, ai quali dedicavo molto tempo.

### **Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli di responsabilità elevata?**

In realtà, non ho mai pensato di arrivarci. Se fossi rimasta in banca l'avrei vista come una prospettiva, ma desideravo studiare, fare ricerca, il che configura una responsabilità ma di tipo diverso: non avevo messo in conto la "carriera". Sono diventata Preside senza desiderarlo realmente. Avevo certamente idee precise su che cosa serviva allora alla nostra

---

<sup>1</sup> Professoressa di Economia degli Intermediari Finanziari con specializzazione in Microfinanza. Direttrice del Centro di Ricerca sulla Cooperazione Internazionale. È stata Consigliere di amministrazione della Banca Popolare di Bergamo per 4 anni, fino al 2012.

Facoltà per rafforzarsi e, quando alcuni colleghi mi hanno spinto in questa direzione, mi sono sentita “in dovere” di restituire a una istituzione che mi aveva dato tanto. In quel momento era importante che qualcuno si prendesse questo incarico. Per quanto riguarda il CdA della Banca, non conosco le logiche che hanno spinto a chiamarmi ma immagino che possano aver giocato questi fattori: ero una professoressa di università in una materia che era funzionale al consiglio, di Bergamo, Preside di Facoltà. Ed ero anche una donna (la prima).

**Lei ha vissuto l’esperienza di Consigliere di Amministrazione di Banca Popolare di Bergamo per quattro anni e quella più propriamente universitaria fino all’incarico di Preside: ha notato differenze rispetto alla presenza e al ruolo femminile? Dove è più “difficile” che le donne si facciano strada e perché?**

In università, almeno a Bergamo, non è difficile: i numeri ci sono. Nel nostro Dipartimento numerose donne insegnano e rivestono ruoli di responsabilità (per esempio c’era già stata una preside donna). Il contesto bancario è più articolato, i numeri delle donne con responsabilità sono ancora abbastanza contenuti, immagino anche per via di una autoselezione volta a conciliare lavoro e famiglia, soprattutto se si hanno figli. Forse, invece, chi va in università sa che comunque dovrà viaggiare, andare a convegni, avere un vita “flessibile”, lavorare spesso anche nel fine settimana, per esempio per terminare di scrivere articoli di ricerca, cosa difficile da fare nella frenesia del lavoro settimanale o correggere le tesi. Chi punta sull’università in qualche modo mette in conto da subito questo genere di “fatica”. Presumo ...

Nel caso di donne che hanno una famiglia, sono convinta che il segreto sia di avere un compagno con cui condividere tutto, le responsabilità di crescere i figli, della casa, delle relazioni. Ciò consente di non “sentirsi in colpa” se ti chiedono, visto che sei sempre in giro, se “tuo marito non si lamenta delle tue assenze”, una domanda che a un uomo non si fa quasi mai. Questo comporta che entrambi i membri della coppia talvolta rinuncino a qualcosa o che talora l’uno si dedichi appieno al lavoro mentre l’altro si dedica alla famiglia e viceversa. Nel mio caso è un impegno che abbiamo sempre condiviso.

**Ci sono stati momenti in cui ha avuto difficoltà come donna? Cosa ha provato e come li ha superati? *Facendo cosa?***

Direi di no. Non mi è mai capitato di avere difficoltà come donna. Spesso mi viene posta questa domanda in riferimento al mio lavoro in paesi nei quali ci si attende discriminazione nei confronti delle donne. In verità non mi è successo neanche in quei casi, forse perché ero “di passaggio”. E anche lì ho incontrato diverse donne manager.

**Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha “fatto la differenza” e come Lei, per esempio, è riuscita a *comunicarlo, a spenderlo all’interno di un contesto?***

Non so quanto sia vero, ma, per esempio, credo che essere donna mi abbia aiutato ad avere capacità organizzative apprezzabili. Mi sembra che questa caratteristica sia tipica del mondo femminile, ma è una pura sensazione. Forse anche riuscire a rapportarmi con le persone in modo empatico, pur improntando i rapporti alla assoluta franchezza. Devo poi anche dire che, paradossalmente, essere donna (l’unica o tra le poche) a volte mi ha reso più facile intessere i miei rapporti, per esempio in un CdA. In compenso mi piacerebbe avere – e non ho – maggior capacità di osare, che forse è più “maschile”: mi aiuterebbe a fare passi più significativi. Quando li ho fatti, invece, solitamente è più perché sono stata incoraggiata a farli e solo allora ho tirato fuori le mie energie.

Dunque, se dovessi riassumere, vedo come caratteristiche femminili (o perlomeno le mie): capacità organizzativa, concretezza, sintonia nelle relazioni, mentre, del fronte maschile sarebbe utile una maggiore (pur sempre ponderata) dose di coraggio.

**Intorno alle (impropriamente dette) “quote rosa” ci sono state di recente molte polemiche. Che cosa a Suo avviso “manca” nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile? Quali sono secondo lei le leve che possono facilitare un reale partecipazione delle donne?**

Credo che ormai la scelta deliberata del mondo maschile di tener fuori le donne sia meno evidente che in passato. È invece ancora forte l'autoselezione delle donne, a volte con frustrazione e, altre volte, perché lo si ritiene giusto. Forse perché, come ho detto, è ancora difficile nel contesto familiare accettare in toto le conseguenze dell'idea di carriera per una donna. E, a prescindere da chi è obbligata da carenza di opportunità, c'è anche una rappresentanza ragguardevole di donne felici di fare le casalinghe. Non so se sia perché in qualche modo ci si rassegni, viste anche le difficoltà nel mercato del lavoro oggi, o se si tratti proprio di una scelta. Quando sento donne che affermano di averlo scelto, resto quasi sempre sorpresa. In fondo il lavoro significa sentirsi parte della società e trasmettere anche ai propri figli il senso della costruzione del mondo. Immagino che la prossima generazione sia diversa: i giovani hanno, oggi, maggiori occasioni, rispetto ad anni fa, di confronto, di viaggiare.

Quanto alle condizioni oggettive: certamente avere asili, orari flessibili, politiche di genere, il recupero di strutture allargate di famiglia in cui vi sia condivisione dell'aiuto (questo è un modello che ha funzionato nel mio caso) sono tutte cose molto utili alle donne, ma il punto è che dovrebbero servire anche agli uomini!

Alla domanda se ritiene che esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne e se ha qualche evidenza di questo ha già risposto.

**C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: “potere”. Lei a cosa associa la parola “potere”?**

In senso negativo, associo il potere all'idea di rivestire ruoli nella società con prepotenza. In questo senso a me fa paura l'idea di “avere il potere”. Preferisco pensare, per esempio con riferimento al mio ex ruolo di Preside, che nel prendere decisioni si debba essere trasparenti su ruoli, diritti e doveri di chi è interessato, si debbano utilizzare parametri oggettivi di scelta, non esercitando potere ma assumendo responsabilità, che implica essere attenti a essere al “servizio” di coloro che ti hanno attribuito questa responsabilità o dei tuoi interlocutori obiettivo. Il “potere” trasmette agli altri l'idea che il loro destino è nelle tue mani, il che è peraltro falso, nel modo in cui io vivo l'università, nei rapporti con gli studenti, con i colleghi più e meno giovani e con la collettività. Pensi che io sono stata eletta al ballottaggio, il che significa che non ero stata votata da colleghi che, pur esprimendomi stima e taluni vera amicizia, non erano d'accordo con le mie idee di una riforma piuttosto incisiva. Per cinque anni ho dovuto, per andare nella direzione desiderata, convincere anche quelli che non mi avevano votata. Sono riuscita proprio perché non ho esercitato potere ma ho lavorato sulla persuasione. Ciò richiede tempi più lunghi ma dà molte soddisfazioni, anche sul piano umano.

**Esistono secondo lei tratti “maschili” e “femminili” nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata? Una “specificità femminile”? È possibile allora anche una sintesi che superi produttivamente le differenze?**

Le donne hanno probabilmente una maggiore consapevolezza delle responsabilità: molte donne che conosco, per esempio, prima di prendere decisioni studiano molto. Questo può



spiegare anche l'autoselezione "al contrario" di cui parlavamo prima e quella sorta di "umiltà" che ci fa rinunciare fin dall'inizio, talora sbagliando, perché riteniamo di non riuscire a seguire adeguatamente un impegno. La sintesi si ha nella collaborazione tra ruoli con profili professionali e caratteriali differenti e complementari.

**Come si può "cambiare" secondo Lei una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare"?**

Si deve partire dalla famiglia. Finché permane una divisione del lavoro rigida nelle incombenze familiari è chiaro che si tende a riprodurla sul lavoro. Non si tratta di combattere ma di impostare ragionevolmente la dimensione familiare che è sempre più complessa. Credo però che le nuove generazioni siano diverse, per le ragioni che ho detto e per le opportunità di confronto maggiore che hanno.

**Alla domanda più "privata": è anche mamma di due bimbi ...**

Ho due figli maggiorenni ma ancora molto giovani. Ci hanno impegnato e ci stanno impegnando, soprattutto mentalmente: affiancare bimbi e giovani nella crescita è una sfida sempre più impegnativa nella complessità del mondo moderno. Dal punto di vista gestionale, la soluzione che abbiamo adottato è quella della famiglia allargata cui accennavo prima, in cui i nonni hanno sostenuto noi genitori nella crescita dei figli per poi ricevere in cambio le cure necessarie ora che ne hanno bisogno.

**Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.**

Per le donne: pensare che lavorare è, certamente, spesso un dovere ma se ci si mette passione diventa un'opportunità per migliorare se stesse e il mondo, a qualsiasi livello. Quando si hanno delle capacità le si può e, forse anche, le si deve metter a frutto. Bisogna parlare però molto in famiglia, impostare la vita familiare in modo equilibrato e sereno perché ognuno, genitori e figli, abbia i suoi spazi di crescita. Agli uomini semplicemente suggerirei le stesse cose ...

**Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?**

C'è chi si impegna anche in modo strutturato su questi temi di genere. Io cerco di lavorare più nel quotidiano, impegnandomi per portare avanti un modello di famiglia in cui entrambi i generi sono un valore e non un peso, sforzandomi di fare altrettanto nel lavoro, senza perder occasione di far notare le incongruenze, ribadire quello che penso, sia di fronte alla banalità, sia davanti alle vere e proprie ingiustizie. Semplicemente.

## ADDENDUM

### LA VOCE DELLE DONNE AI VERTICI

#### dialogo con Cinzia Sasso

Nel 2002, per i tipi Sperling&Kupfer Editori, è stato pubblicato, a cura di Cinzia Sasso, “Donne che amano il lavoro e la vita. La via femminile al successo”: il volume, con una prefazione di Natalia Aspesi, contiene 35 “storie” tratte da interviste a donne in posizione di vertice (tra numerose altre effettuate) ed è completato da un saggio di Francesca Zajczyk, Professore ordinario di Sociologia urbana presso la Facoltà di sociologia dell’Università degli studi di Milano-Bicocca.

L’obiettivo dell’Autrice era quello di “raccontare” con la voce delle protagoniste un “ventaglio di storie”, scelte in modo da offrire un panorama ampio e diversificato “spaziando dai settori di tradizionale presenza femminile – come quello della moda – ad altri – come l’alta finanza – che fino a pochi anni fa erano considerati di stretta pertinenza maschile”. Allora, ai tempi della pubblicazione del libro, si era davanti a un fenomeno, quello della New Economy, che appariva come un territorio nuovo, con caratteristiche che presagivano una diversa organizzazione del lavoro, e che poteva anche essere un terreno ideale per la crescita delle professionalità femminili. Al di là delle storie e degli esiti che hanno poi connotato diverse imprese nate sotto l’egida (e a volte anche la retorica) della New Economy, emergono da queste testimonianze alcuni aspetti che, a distanza di anni, ritroviamo oggi nelle biografie (peraltro molto diversificate) di donne che hanno raggiunto posizioni di rilievo e che già nelle prime interviste pubblicate per *Dialoghi* trovano conferma. La – in molti casi riuscita – conciliazione con la vita privata e familiare, il lavoro vissuto come una parte della propria vita che non necessariamente diventa pervasivo né tantomeno annulla le caratteristiche femminili (intese anche solo banalmente come modo di apparire), un diverso ruolo e presenza maschile, in una visione maggiormente condivisa e bilanciata tra professione e privato.

Nel saggio conclusivo Francesca Zajczyk (“Le donne nel mercato del lavoro”) sintetizzava lo squilibrio di presenza sul mercato del lavoro tra uomini e donne in Italia e di carichi di lavoro, la situazione in ruoli di vertice, la presenza/ascesa delle donne nelle libere professioni, nella Pubblica amministrazione e nelle imprese, e infine gli squilibri geografici e territoriali. Dati che avremo modo, nei numeri successivi, di confrontare con le statistiche più recenti.

Tornando alle interviste, abbiamo avuto occasione di chiedere a Cinzia Sasso cosa – ripensando al lavoro svolto e alle numerose testimonianze – la colpiva allora e la colpisce ora dei discorsi e dei racconti di queste donne. In forma dialogica.

**ES** Per scrivere il tuo libro hai incontrato numerose donne in posizioni di rilievo: che impressione ne hai avuto?

**CS** Premesso che c'è una forte differenza tra età e classi sociali diverse, ho cominciato questo lavoro nel 2000, effettuando quasi 400 interviste, con il pregiudizio che fossero donne “dure”, dedite complete mente al lavoro e non lasciassero spazio ad altro. In realtà ho scoperto che non era vero. Quella generazione di donne (intorno ai 35-45 anni) era connotata dal fatto che volessero fare tutto, intendo il lavoro come una parte della loro vita, ma non esclusiva. In quelle ancora più giovani tale caratteristica appare ancora più marcata. Penso al caso di Claudia Parzani, Avvocata con 3 figli, che il *Financial Times* ha definito una degli avvocati più innovativi e influenti d'Europa<sup>1</sup>. Naturalmente, stiamo parlando di una parte delle donne, in un contesto per lo più di grandi città, ma non vedo, oggi, grandi difficoltà per una donna ad arrivare ai vertici, e di certo non contemplanone neppure l'idea che si debba sacrificare il resto della propria vita.

**ES** In diverse testimonianze, tra quelle che per ora ho raccolto, una delle questioni poste riguardava il focus del problema, e cioè se la difficoltà, che i dati ci raccontano essere ancora consistente, di accedere a ruoli di vertice, veniva percepito come di contesto (mancanza di strutture, sistema di pregiudizi culturali diffusi, etc.) o piuttosto soggettivo, cioè di autolimitazione da parte delle donne. In diversi casi sono emerse entrambe le cose, ma con una certa insistenza sul fattore soggettivo. Tu che cosa hai notato negli incontri che hai avuto con queste donne?

**CS** Stiamo andando in una direzione per cui procedere o meno nella carriera è sempre più una scelta. E, un'altra cosa che noto, comincio a vedere uomini che, a loro volta, desiderano maggiore completezza, maggiore equilibrio tra vita professionale e vita privata, per esempio per dedicare un maggiore spazio ai figli. Questo è un segnale interessante.

**ES** Ma esiste un modello “femminile” (o diversi modelli femminili) di gestione del potere? Alcune interviste fanno emergere proprio il tema della completezza come valore positivo e caratterizzante, altre l'idea di progettualità (il potere per costruire, non per una questione di status), altre ancora la capacità organizzativa, che si riconnette ancora alla necessità di essere su più fronti...

**CS** Non saprei: la progettualità caratterizza anche alcuni uomini, come del resto ci sono donne non esenti da logiche di status. Diciamo che il fatto che le donne siano arrivate in ruoli di comando sta cambiando lentamente il modo di lavorare: il congedo di paternità, e nuove forme di *welfare aziendale*, l'idea di *smartwork*<sup>2</sup>, sono tutti elementi dettati dalla presenza femminile. Anche lo stop alle riunioni dopo le 18.00 che alcune aziende hanno adottato per policy<sup>3</sup>. Sarà interessante fare un bilancio a seguito della legge sulle quote nei CdA<sup>4</sup> per

---

<sup>1</sup> Cfr. <http://www.ft.com/cms/s/0/63e51498-2a3c-11e3-9bc6-00144feab7de.html#slide0> Claudia Parzani è milanese dello studio Linklaters, e da tempo si spende per la causa di genere in azienda. Suo è il progetto *In the boardroom*, che punta a preparare le donne per la carica di Amministratore Delegato.

<sup>2</sup> Ved. progetto “Giornata del lavoro agile” la giornata del lavoro agile cui hanno aderito 100 aziende e che prevedeva la possibilità di lavorare da altri luoghi che non fossero l'ufficio.

<sup>3</sup> Vietare le riunioni serali in azienda è l'idea del ministero francese per i Diritti delle Donne e dell'Osservatorio per la genitorialità nelle imprese a cui aderiscono oltre 500 aziende con l'obiettivo di migliorare la conciliazione tra vita professionale e familiare. Il divieto di riunioni serali è tra i primi punti della nuova “Carta per l'equilibrio dei tempi della vita” presentata da governo francese e

capire cosa cambia. Le parole ricorrenti, che ci piace collegare a uno stile femminile, sono pragmatismo, empatia, conciliazione, valorizzazione. In realtà non sappiamo cosa faccia effettivamente “la differenza”: al di là delle dichiarazioni – la cui connessione con le prassi va verificata – la sensazione è che pesino più la cultura e la personalità che il genere.

**ES** A proposito di quote ... sono anche state contestate. **CS** Credo sia uno strumento necessario, anch'io penso debba essere temporaneo, ma è utile.

**ES** Tornando alle potenzialità della presenza più massiccia delle donne, è interessante l'idea di completezza che si evince non solo dalle dichiarazioni, ma dal modo con cui queste donne hanno impostato la loro vita.

**CS** sì, questo è un punto interessante. Se questa idea di “completezza”, nel senso di equilibrio delle parti della vita, allora può davvero cambiare il modo di lavorare, strutturalmente intendo dire. Questa “volontà” può cambiare la divisione del lavoro, e può essere positiva anche per gli uomini.

Proprio in virtù della completezza. ... Finiremo con il far loro un favore!

**ES** A fin di bene ....

---

Osservatorio, dove, tra le alte raccomandazioni, vi è il divieto di inviare mail e sms fuori dall'orario di lavoro.

<sup>4</sup> Ved. legge 120/2011 (cosiddetta Golfo-Mosca) che ha introdotto in Italia l'obbligo temporaneo di rispettare un'equa rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate e partecipate pubbliche. La quota di rappresentanza di genere è fissata al 20 per cento per il primo mandato e al 33 per cento per i successivi due.

