



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Sociologia

DOTTORATO DI RICERCA IN SOCIOLOGIA:
PROCESSI COMUNICATIVI E INTERCULTURALI

CICLO XXII

I PERCORSI DELL'INNOVAZIONE

LE IMPRENDITRICI REINTERPRETANO GENERE, PROFESSIONE E
FAMIGLIA

Coordinatore: Ch.mo Prof. Salvatore La Mendola

Supervisore: Ch.ma Prof.ssa Chantal Saint-Blancat

Dottoranda: Elisa Bottignolo



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Sociologia

DOTTORATO DI RICERCA IN SOCIOLOGIA:
PROCESSI COMUNICATIVI E INTERCULTURALI

CICLO XXII

I PERCORSI DELL'INNOVAZIONE

LE IMPRENDITRICI REINTERPRETANO GENERE, PROFESSIONE E
FAMIGLIA

Coordinatore: Ch.mo Prof. Salvatore La Mendola

Supervisore: Ch.ma Prof.ssa Chantal Saint-Blancat

Dottoranda: Elisa Bottignolo

INDICE

ABSTRACT	9
INTRODUZIONE	13
1. La cornice di riferimento. Le imprenditrici come soggetti attivi	13
2. L'oggetto della ricerca. L'imprenditorialità come cartina di torna sole	15
3. Un passo per volta. L'articolazione della tesi	18

CAPITOLO PRIMO

Il graduale riconoscimento della presenza femminile in territori inabitati

1. Oltre il genere come destino biologico. Una categoria sociale in costruzione	21
1.1 Il genere come relazione	23
1.2 Tra discorsi e pratiche, il genere come costruzione sociale	27
1.3 Una triangolazione concettuale tra genere, professione e famiglia	30
2. Donne imprenditrici, donne che lavorano. Contesti culturali in cambiamento	35
2.1 L'imprenditorialità: che <i>genere</i> di professione?	36
2.2 Breve storia di una professione invisibile	39
2.2.1 Tra discriminazioni e accessi negati: farsi spazio in un mondo di uomini	40
2.2.2 Da angelo del focolare a detentrica del potere economico	42
2.2.3 Sulla via dell'equilibrio tra difficoltà e punti di forza	46

CAPITOLO SECONDO

Tra numeri ed esperienze: le due facce di una stessa medaglia

1. Le imprenditrici italiane	53
1.1 I dati e le imprese condotte da donne in Veneto e Friuli Venezia Giulia	59
2. La metodologia: una scelta qualitativa	66
2.1 Definizione del campione tra aspetti giuridici, economici e sociali	66
2.2 Perché Veneto e Friuli Venezia Giulia?	81
2.3 Lo strumento	83
2.4 Note e osservazioni sul campo: come la traccia prende vita	86

2.4.1 Le imprenditrici intermediario: una minoranza attiva o altro?	87
2.4.2 La ricerca del momento giusto, la catarsi e l'ascolto attivo	93

CAPITOLO TERZO

Diversi modi di essere imprenditrici

1. Il concetto di attivazione	101
2. Attivare leadership innovative: una mappa dei diversi profili imprenditoriali	102
3. Le eredi: dalla gavetta al riconoscimento	107
3.1 Le figlie della gavetta: superare le gabbie emotive e culturali per eccedere al campo	107
3.1.1 Sono a capo dell'azienda di mio padre: libera scelta, obbligo o necessità?	109
3.1.2 Masticare l'imprenditorialità fin dalla nascita. La socializzazione aziendale	114
3.1.3 Fare azienda e sporcarsi le mani: partire dai piani bassi	119
3.1.4 Il passaggio del testimone tra emulazione ed autonomia	127
3.2 Le vedove: scegliere di proseguire in una professione sconosciuta	134
4. Le fondatrici: diventare ciò che si vuol essere	138
4.1 Le eredi mancate: costruire altrove il proprio futuro	138
4.1.1 Tracciare nuove orme e ascoltare l'urgenza	144
4.2 Le compagne di vita dal retroscena alla ribalta	146
4.2.1 Le segregate: gli anni Sessanta e le umiliazioni quotidiane	147
4.2.2 Le co-autrici e l'azienda come progetto di vita a due	153
4.3 Le nuove leve. Mettersi in gioco e partire da zero	156
4.3.1 Urgenza, creatività e sogni al di là del genere	157
4.3.2 Una rete di riferimento: appoggio o solitudine dorata?	163
5. Essere leader nella continuità: il rischio della riproduzione	169
6. Essere leader nell'innovazione cambiando stile	180

CAPITOLO QUARTO

Tra equilibrio e pendolarismi: contesti di vita in comunicazione

1 Trasformare i vincoli in risorse. La ricerca dell'equilibrio e l'esserci sempre	205
1.1 <i>Attrici sociali consapevoli</i> nella costruzione dell'esserci sempre	206
1.2 Vivere la maternità rispondendo al senso di colpa	208
1.2.1 Ho imparato ad accettare me stessa	210
1.2.2 Dare un senso alla scelta per ribaltare lo stigma	214

1.3 L'imprenditorialità come professione estrema. Praticando l'esserci sempre	222
1.3.1 Una flessibilità creativa	224
1.4 L'arte di delegare: costruirsi un'équipe domestica tra partner, nonne e tate	228
1.4.1 I figli: condividere e trasmettere l'esperienza	230
1.4.2 Il partner: sostenersi senza sovrapporsi	234
1.4.3 Nonne, tate e nido: in dovere di giustificarsi	246
2. La cornice temporale: se la giornata fosse di 48 ore	253
2.1 Il peso della cornice temporale: una contemporaneità che richiede dei costi	254
2.1.1 I costi lavorativi: "Ho investito meno nell'azienda"	258
2.1.2 Le rinunce: "Non sono riuscita a mettere a letto mio figlio"	259
2.1.3 I rischi di una professione totalizzante: "Non so darmi un limite"	263
2.2 Quando il tempo si ferma: i giardini segreti	267
2.2.1 Gli spazi del tempo che si ferma, fare esperienza delle proprie esperienze	268
2.2.2 Le forme del tempo che si ferma, tirare le fila della propria esistenza	270

CAPITOLO QUINTO

Come trasmettere il cambiamento. Non più sospese tra l'esserci nel mondo e il prendersene cura

1. Il capitale e le reti sociali come opportunità di innovazione	279
1.1 AIDDA: condividere l'esperienza e riflettere collettivamente	282
1.2 Le associazioni di imprenditori: prendere potere per avere voce	287

CONCLUSIONI

Apprendere, innovare e trasferire i nuovi saperi	295
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	305

ABSTRACT

Questo studio è frutto di una ricerca svolta nel Nord Est Italia che ha coinvolto 44 imprenditrici, personalmente selezionate, incontrate ed intervistate utilizzando una traccia semi-strutturata ed indirizzata a raccogliere esperienze, vissuti, narrazioni ed emozioni relative al vivere l'imprenditorialità come donna.

L'interesse di ricerca è mirato a descrivere e a comprendere, attraverso le voci delle intervistate, quali siano gli strumenti quotidianamente messi a punto dalle imprenditrici per trasformare i vincoli professionali in risorse da impiegare nella quotidianità, per far fronte alle problematicità e alle tensioni nell'organizzazione dei vari contesti d'azione scelti e vissuti: la conduzione aziendale, la famiglia, il tempo fuori dalle mura dell'impresa. L'obiettivo della tesi è indagare quali stili e leadership innovative vengano attivate per costruire nuovi riferimenti culturali che siano differenti dai modelli proposti in passato e che siano orientati alla parità tra i generi, sia nel lavoro che nello spazio familiare e domestico.

In questa ricerca il genere è considerato una categoria sociale di carattere dinamico, in continuo cambiamento e correlato ai concetti di professione e ruoli domestico-familiari. Approfondendo alcuni spunti provenienti dalla cornice degli studi organizzativi, viene evidenziato come alcuni attori sociali più di altri vestano i panni di attivatori e centri di potere, capaci di incidere sulla propria esperienza e sul contesto circostante. Lo state of art presente in questo lavoro sottolinea come la professione indagata sia stata a lungo descritta come esclusivo territorio della maschilità, rappresentando per la donna una serie di ostacoli e vincoli che hanno contribuito a rafforzare l'immaginario dell'imprenditrice come minoranza, come voce segregata in un mondo inabitato. Barriere e limiti nell'accesso al campo e problematiche legate alla conciliazione hanno contribuito a disegnare un'attrice debole rispetto al contesto che predilige e incoraggia il genere maschile.

La ricerca non è indirizzata a verificare quantitativamente se la presenza delle imprenditrici sia più o meno rilevante rispetto al passato, dato che comunque verrà preso in considerazione e problematizzato nella parte introduttiva della tesi, ma si focalizzerà su quali modalità e leadership siano state create e messe in pratica per compiere uno spostamento verso la parità tra i generi, verso l'indebolimento e la re-interpretazione di quei vincoli a lungo descritti come insuperabili e stigmatizzanti.

Poiché, secondo l'ipotesi iniziale di questo lavoro, la rappresentazione sociale del genere non può trascurare gli aspetti relativi alla dimensione professionale e domestico-familiare, risulta particolarmente interessante scoprire in quale modo e attraverso l'attivazione di quali reti speciali, le attrici abbiano innovato, ri-configurato e ri-convertito l'imprenditorialità per vivere meglio, per vivere a pieno una situazione di parità inseguendo e raggiungendo l'equilibrio tra spazio lavorativo e domestico.

* * *

This study is the result of the research developed in North East Italy which involves 44 female entrepreneurs who have been personally selected and interviewed using a semi structured outline in order to take down experiences, real life, stories and emotions concerning the entrepreneurship as female.

The purpose, the aim of this research, is to describe and understand, through the voice of the interviewed, the instruments which are daily used by female entrepreneurs in order to transform professional bonds in suitable resources to face difficulties and issues in the organisation of the different contexts of action: company management, family and free time.

This dissertation wants to find which styles and innovated leaderships are used to construct new cultural references, different from the models offered in the past and directed to equality between man and women, both at work and within the family/domestic framework.

In this study the "gender" is considered a dynamic social category frequently changing and related to the concepts of profession and domestic/familiar orders. Making a careful study of the organized studies, is put in evidence that some social actors assume the role of the center of power more than others. These are able to have an effect on one's own experience and circumstantial context.

The state of art presented in this study underlines how the profession studied has been for a long time described as an exclusive territory of the man which means a lot of obstacles and bonds for females, that helped to reinforce the idea of female entrepreneur as a minority, as an isolated (segregated) voice in an uninhabited world.

These limits and obstacles to the access in this "field" and the issues related to reconciliation have contributed to create a weak actress in a context which prefers and encourages males.

This study doesn't want to check quantitatively if the presence of female entrepreneur is more

or less considerable than in the past, a fact which will be analyzed in the introduction of this essay, but it will focus on the procedures and leaderships that have been created in order to achieve more sex equality, and the weakening and re-interpretation of those bonds for a long time described as insuperable and stigmatized.

Since the initial hypothesis of this study states that the social representation of human kind can not neglect the aspects concerning the professional and domestic/familiar dimension, it is very interesting to find out in which way and through what special nets, the actresses have innovated, re-shaped and re-converted the entrepreneurship in order to live better, to live fully an equal situation pursuing and reaching the equilibrium between the working and domestic area.

INTRODUZIONE

1. La cornice di riferimento. Le imprenditrici come soggetti attivi

Attraverso quali strumenti, modalità e strategie le imprenditrici trasformano i *vincoli* di una scelta lavorativa storicamente definita dal contesto sociale come totalizzante, per certi versi estrema (Bombelli, 2009) e riservata a professionisti di genere maschile (Ferrari, 1976; Schwartz, 1976; Schreier, 1975; Goffee e Scase, 1985; Cromie e Hayes, 1988; Bruni, 2000; Meyerson e Fletcher 2000; Messer e Abrams, 2004) in *risorse* (David, 2006; Cloke, 2009)? Per mezzo di quali stili *e leadership innovative* è possibile attivare e costruire nuovi riferimenti culturali, differenti dai modelli proposti in passato ed orientati alla parità tra i generi, sia nel lavoro che all'interno dello spazio familiare e domestico?

Questi interrogativi costituiscono la domanda di ricerca e prendono vita all'interno di una riflessione critica rispetto al concetto di genere, qui inteso come categoria sociale il cui sviluppo ed approfondimento è fortemente legato alle singole esperienze maturate negli ambiti professionali e nei ruoli domestico-familiari.

Prendendo le mosse dagli approcci teorici che a partire dagli anni Settanta¹ si sono gradualmente allontanati dalla definizione del genere come destino biologico che ha a lungo definito donne e uomini sulla base di compiti prestabiliti e *naturalmente* svolti poiché prescritti dal contesto sociale di appartenenza (West e Zimmerman, 1987), verrà evidenziato il carattere dinamico ed orientato al cambiamento di questa categoria sociale (Scott, 1987). I limiti di una definizione del genere inscritta nelle forme del determinismo biologico e i nodi problematici² presenti negli approcci che insistono sulle difficoltà e i vincoli delle donne che lavorano (Carter e Cannon, 1988; Carter e Allen, 1997; Goodman, Fields e Blum, 2003; Nelson e Levesque, 2007) spingono progressivamente la riflessione teorica a contestualizzare le differenze basate sul sesso a partire da assunti di carattere sociale (Butler, 2006) e a considerare il genere come il prodotto di relazioni e reciprocità tra maschile e femminile, come due parti integranti di un'unica sfera di senso (Rettore, 2007).

¹ In concomitanza di un cambiamento socio-economico che ha visto il considerevole aumento della presenza della donna nel mondo del lavoro. Per un approfondimento più puntuale dei dati statistici e delle teorie elaborate si rimanda alla lettura del Primo e del Secondo capitolo.

² Riproducendo pericolosamente e a volte inconsapevolmente i meccanismi di una profezia che si auto-adempie e nutrendo l'esistenza di una minoranza da tutelare e proteggere.

Una volta sciolto il nodo della minoranza ed individuati i limiti di un approccio che si fonda principalmente sul confronto serrato tra maschile e femminile, alimentando una visione statica della società e destinata ad incrementare debolezze e difficoltà per entrambe le parti in gioco, l'attenzione verrà spostata su una triangolazione fatta di genere, professione e famiglia³.

Grazie ad alcune categorie d'analisi relative alla letteratura organizzativa (Weick, 1995), l'imprenditrice appare come una potenziale agente di trasformazione culturale, capace di incidere sul contesto circostante, sia lavorativo che domestico e familiare, attivando strumenti, stili e leadership innovative per modificare i vincoli in risorse e producendo, in questo modo, un cambiamento che da soggettivo si rivolge anche alla collettività e per questo diviene parte della storia sociale.

Secondo Weick, l'organizzazione è il prodotto, variabile e in continua evoluzione, di un *processo di organizing* operato continuamente dai soggetti che ne fanno parte. Il concetto di *enactment* in particolare (attivazione) (Ibidem) definisce alcuni attori sociali come centri di potere capaci di tradurre la loro esperienza soggettiva in un'esperienza collettiva e sociale, attivando e costruendo quotidianamente contesti favorevoli e per questo in grado di accogliere nuove proposte e trasformazioni (Bonazzi, 2002). Seguendo questa prospettiva teorica che dà respiro e voce alla centralità e all'agire del soggetto come attore innovatore, competente e consapevole, le imprenditrici, lontane dall'essere una minoranza che arranca tra le difficoltà dovute all'essere nate in un corpo di donna, contribuiscono a plasmare l'ambiente entro il quale operano, vivono e crescono. Le loro azioni, infatti, ricadono sia sulla singola esperienza di attrice in quanto donna che lavora, madre e compagna, che su una cornice ben più ampia, composta dall'ambiente circostante (famiglia e azienda) e dalla società stessa.

L'imprenditrice dunque, attraverso la creazione di strumenti e leadership che, come vedremo nel paragrafo seguente, prendono vita proprio da alcune peculiarità della professione scelta, mobilita delle risorse soggettive e relazionali, negoziando un equilibrio personale tra i contesti in gioco e mutando e condizionando gradualmente, a volte semplicemente con la propria presenza, le aspettative dell'ecosistema circostante (Morgan, 1986).

Le attrici attribuiscono percezioni e significati differenti al vivere l'imprenditorialità a seconda delle loro esperienze ed attivano cambiamenti più o meno incisivi ma comunque

³ Come verrà più volte esplicitato in seguito, il concetto di genere verrà sviluppato ed inteso come parte di un intreccio in cui interagiscono reciprocamente, prendendo forma e vita, la rappresentazione sociale delle professioni ed il contesto domestico-familiare.

innovativi rispetto al passato, ri-configurando lentamente gli assetti e le rappresentazioni sociali più consolidate dei concetti tra loro intrecciati di genere, professione e famiglia. Più l'attrice si dimostra consapevole di aver iniziato e scelto un percorso di riflessività, auto-riconoscimento e ristrutturazione del genere, maggiore è l'opportunità di articolare una visione del genere più paritaria. Lo fa definendo strumenti e pratiche in grado di indebolire le difficoltà dell'organizzazione tra i vari contesti quotidiani.

2. L'oggetto della ricerca. L'imprenditorialità come cartina di torna sole

Le osservazioni citate permettono di osservare le imprenditrici come attrici che creano e mettono in pratica strumenti e stili innovativi per ri-appropriarsi della propria esperienza di vita a partire dalle categorie sociali di genere, professione e famiglia. Comportandosi da centri di potere non si limitano a trasformare la propria quotidianità con l'obiettivo di raggiungere un equilibrio tra le molteplici sfere vissute, ma attivano reti e contesti esterni per trasferire le proposte di innovazione e i cambiamenti possibili non solo nell'ambito personale e familiare ma anche al di fuori della propria storia, nel mondo sociale.

Perché le imprenditrici? Quali sono state le motivazioni che hanno portato alla scelta di questa particolare professione come oggetto del lavoro di ricerca?

Sfogliando *Panorama* del 20 marzo 2008, la mia attenzione è catturata dal ritratto di quella che un titolo appositamente accattivante descrive come “La ragazza d'altoforno”:

Alta, bionda, sottile, timida. Ma di quelle che timidamente alzano l'asticella sempre più su. Federica Guidi, 38 enne timoniera della Ducati Energia lanciata verso la presidenza dei Giovani imprenditori, è un insieme di sapori come l'aceto balsamico che stagiona nella villa di famiglia, tra le campagne di Montale di Castelnuovo Rangone. Master in Business administration e catena di montaggio (*Panorama*, marzo 2008, p. 54).

L'articolo continua, ma sono state sufficienti queste poche righe iniziali per suscitare in me una prima riflessione che corre sottopelle velocissima, cercando uno spazio o un varco attraverso il quale poter uscire: leggendo, ho avuto l'impressione di essere di fronte all'accurata descrizione di un prodotto di nicchia, unico nel suo genere. L'utilizzo degli

aggettivi conferma l'intento di una promozione quasi doverosa di fronte ad un bene così raro e tutt'altro che comune.

Mentre leggevo questa pagina il termine "lanciata" ha suscitato in me un certo sgomento nel momento in cui ho pensato a ciò che avrebbe potuto evocare nella maggior parte dei lettori. Ancora una volta infatti si parla di qualcuno, con ogni probabilità di un padre (che nemmeno a farlo apposta viene ampiamente citato poche righe più avanti) che ha accompagnato e spronato la figlia affinché potesse raggiungere alti livelli gestionali, in questo caso sia aziendali che politici.

Quando ho letto questo articolo ero circa a metà del mio percorso di ricerca sul campo, avevo intervistato oltre venti imprenditrici e la maggior parte erano figlie di imprenditori, le figlie della gavetta, come le avrei chiamate alcuni mesi più tardi durante la stesura della tesi. Ho pensato che questo articolo, come molti altri che mi era capitato di leggere alcuni mesi prima, era profondamente vuoto, poiché ripercorreva tutti gli immaginari e gli stereotipi che concorrono a rafforzare la visione della donna che lavora, in questo caso dell'imprenditrice, come un'esperienza che fa notizia (Wolf, 1985), come una minoranza scortata e per forza di cose legittimata e riconosciuta (Honneth, 1993) da qualcuno: da un padre, da un compagno, dai lettori della rivista, dalla società stessa.

Le rappresentazioni che poco a poco stavano prendendo forma grazie alle interviste raccolte dicevano tutt'altro, parlavano di mondi che anche se sofferenti, riuscivano a trovare forza ed energia per muovere rigidi modelli di riferimento ed innescare un processo di cambiamento e trasformazione, anche e soprattutto rispetto ai padri e alle figure maschili ostili all'accesso al campo delle donne. Ho pensato più volte, leggendo rassegne stampa, riviste, quotidiani e persino rapporti di ricerca, che alcuni articoli sulle imprenditrici fossero senz'anima, che a quelle rappresentazioni, che presto sarebbero state tradotte in sfera pubblica⁴ (Habermas, 1986; Privitera, 2001), mancasse la voce. Erano dei quadri e delle immagini invitanti e ben vendute ma senza colore, prive di carattere e sfumature e per questo lontane dalla vita, dalla quotidianità, dalle esperienze. In questi ritratti non si parla mai di forme di auto-riconoscimento, di consapevolezza acquisite e di scelte fatte con il criterio della lungimiranza e della passione per una professione particolare: si parla piuttosto di genere femminile che si fa spazio in un mondo inabitato, rinunciando spesso alle proprie specificità e

⁴ La ricerca qui proposta si ferma ad un passo dall'argomentare le fasi di costruzione della sfera pubblica che riguardano l'imprenditorialità femminile, pur facendo continui riferimenti all'incidenza che media ed opinion leader dimostrano di possedere nella descrizione di questa professione agli occhi della società.

peculiarità personali, imponendosi una scelta tra il lavoro e la famiglia, vivendo con lacerazione i differenti contesti a cui una donna è chiamata a rispondere.

La scelta della professione imprenditoriale come filo rosso della mia tesi consente di ravvivare i colori di queste rappresentazioni a volte mute, di iniziare le riflessioni e le analisi sulle categorie sociali di genere, professione e famiglia indagate coinvolgendo le imprenditrici in prima persona, raccogliendo narrazioni che descrivono in che modo e quanto è stato possibile, mediante la propria esperienza di vita professionale e familiare, innovare rispetto al passato.

L'imprenditorialità è pertanto una professione, o come la definiscono alcuni autori che si sono occupati di dinamiche aziendali e organizzative, "uno stile di vita ed una dimensione culturale" (Crozier e Friedberg, 1977) che si presta appieno a cogliere il nodo centrale dal quale prendono il via i processi di trasformazione ed attivazione riguardanti il genere e i ruoli domestico-familiari di cui queste donne sono le rappresentanti.

Le caratteristiche che rendono la professione imprenditoriale una perfetta *cartina di tornasole per indagare genere, organizzazione ed innovazione culturale* sono molteplici e prenderanno corpo e voce nel corso dei vari capitoli. Tra quelle più significative, che è opportuno riassumere in questa introduzione, troviamo: la descrizione dell'imprenditorialità come professione legata al genere maschile, la difficoltà di definire la cornice spazio-temporale del lavoro e della famiglia, tipica delle professioni autonome ed auto-gestite, ed il conseguente pericolo di un assorbimento del fronte lavorativo a scapito di quello personale e familiare. Vediamole brevemente una per volta.

Le dimensioni peculiari e descrittive dell'imprenditorialità sono legate ai concetti di rischio, iniziativa, titolarità di agire, esercizio del potere e responsabilità. Questa professione dalla natura polisemica e dinamica⁵ si traduce quotidianamente nella capacità dell'imprenditrice di scegliere dei criteri organizzativi in grado di coprire i costi della struttura aziendale, di garantire investimenti, tutelando collaboratori e dipendenti. Mediante il ricorso ad un bagaglio di conoscenze specifiche maturate anche grazie ad una consistente esperienza sul campo, all'imprenditrice viene richiesto di combinare una spinta innovatrice e creatrice che porta ad aprire nuovi mercati con la gestione economica del rischio.

Queste specifiche abilità richieste all'imprenditrice sono state a lungo iscritte in una cornice prettamente maschile, con poche e ben selezionate eccezioni: come vedremo nel corso della

⁵ Polisemica in quanto, come vedremo nel Secondo capitolo, coinvolge differenti approcci: giuridico, economico e sociale.

tesi, la presenza delle donne titolari d'impresa infatti è stata consistente solo a partire dagli anni Novanta. Pertanto, la scelta dell'imprenditorialità come oggetto di questa tesi ha da subito rappresentato la cornice lavorativa più appropriata a veicolare un possibile cambiamento dei riferimenti di genere, professione e famiglia. Nel contempo, le stesse caratteristiche che hanno contribuito a disegnare l'imprenditorialità come una professione maschile hanno consentito di esplorare le innovazioni apportate dalle donne in questo contesto che richiede molteplici abilità organizzative, gestionali ed orientate al mantenimento di un equilibrio che consenta alle attrici intervistate di vivere da lavoratrici, mogli e madri.

Alle caratteristiche di rischio e titolarità di agire si affianca l'opportunità di gestire autonomamente le proprie decisioni in uno spazio lavorativo di cui l'imprenditrice è la prima proprietaria e manager, la responsabile di una vastità di mansioni decisionali ed organizzative di rilievo da curare in prima persona. I confini spazio-temporali altamente porosi dell'imprenditorialità sono stati un altro importante criterio per la scelta di questa professione, soprattutto in relazione alla volontà di sviscerare le modalità di costruzione dell'equilibrio tra contesto lavorativo e familiare/privato e i modi per sanare la cesura tra l'esserci nel mondo e il prendersene cura.

Essere unica responsabile della propria quotidianità lavorativa infatti significa richiamare in causa gli aspetti relativi alla porosità dei confini spazio temporali, mettendosi nelle condizioni di cercare e creare strumenti per una possibile conciliazione tra vita aziendale e familiare/privata. La probabilità che questo lavoro particolare invada gli altri contesti di vita è altissima, le difficoltà nel gestire autonomamente tutti i frangenti della propria esperienza professionale sono all'ordine del giorno. Scoprire se esistono delle modalità per trasformare i vincoli di una professione totalizzante e ad altissima responsabilità (che non si esaurisce nelle otto ore lavorative e che sconfinava anche nella tutela dei propri dipendenti e delle loro famiglie) in risorse, in opportunità di auto-organizzazione o flessibilità, come abbiamo visto rappresenta uno degli interrogativi centrali di questa ricerca.

3. Un passo per volta. L'articolazione della tesi

I capitoli che seguono sono così suddivisi. Nel **Primo capitolo**, verrà costruita una definizione del concetto di genere come categoria sociale in continuo mutamento. Mediante la selezione ragionata di alcuni particolari approcci teorici, verranno ricostruite le trasformazioni

più rilevanti relative a questa categoria sociale in un percorso fatto di tre tappe principali: il passaggio dal determinismo biologico al genere come relazione, il genere come costruzione sociale e la triangolazione concettuale tra genere, professione e famiglia; quest'ultimo passaggio rappresenta uno tra i principali contributi di riflessione teorica elaborati nella tesi qui presentata. Nella seconda parte del capitolo, dopo aver messo in luce la relazione esistente tra le definizioni più rilevanti di professione e le caratteristiche peculiari dell'imprenditorialità, verranno passate in rassegna le ricerche e gli studi condotti in Italia e all'estero sull'imprenditorialità femminile. Anche questo materiale, costituito prevalentemente da studi sociologici ed economici, verrà presentato tenendo conto del carattere dinamico e sempre in evoluzione dato dall'incrocio tra genere e professione nei vari momenti storici e sociali di volta in volta considerati. Verranno pertanto sottolineati i passaggi mediante i quali l'imprenditrice si trasforma gradualmente da oggetto di studio invisibile e costretto a rientrare in tratti e culture di management maschili, ad una realtà sempre più consistente e strutturata, fatta non solo di difficoltà e muri da abbattere ma anche di stili e peculiarità vincenti.

Nel **Secondo capitolo**, l'attenzione verrà focalizzata sulla presentazione di alcuni dati statistici che contribuiranno a delineare in maniera più precisa ed attenta il numero delle imprese femminili attive sul territorio nazionale e nelle due regioni di riferimento in cui è stato condotto lo studio. Questo passaggio, fondamentale per costruire un dibattito sull'evoluzione della realtà presa in esame, ci aiuterà ad avere un'immagine iniziale più definita e coerente del campo e dell'oggetto di studio, consentendoci di introdurre anche i cardini delle scelte metodologiche. Il capitolo proseguirà infatti con un approfondimento delle scelte metodologiche che hanno dato corpo a questa ricerca e che si inscrivono in una cornice qualitativa. Costruendo un dialogo tra il *frame* metodologico scelto ed il materiale raccolto nelle varie realtà imprenditoriali incontrate, verranno problematizzate ed argomentate le fasi di ricerca sul campo che hanno animato lo studio: il campionamento, la scelta dell'intervista discorsiva come strumento, i momenti peculiari di interazione con le attrici nel pre, durante e post intervista, le note etnografiche.

Il **Terzo capitolo**, nel quale ha inizio la riflessione empirica, impiegherà il concetto di attivazione presente nella cornice teorica degli studi organizzativi e verrà costruita una mappa dei differenti profili imprenditoriali incontrati, a partire dalle modalità di accesso al campo delle attrici. Eredi e fondatrici costituiranno i rami principali di un albero molto più articolato

e ricco di dimensioni. Nella seconda parte del capitolo, lo schema proposto ci aiuterà a comprendere in che modo le differenti fasi di accesso al campo e le conseguenti tipologie di imprenditrici emerse risultino funzionali alla trasformazione delle categorie sociali di genere, professione e famiglia e all'attivazione di riferimenti culturali nuovi e maggiormente rappresentativi, attraverso la messa in pratica di stili e leadership innovative.

Nel **Quarto capitolo**, l'attenzione verrà spostata dai profili imprenditoriali e dalle differenti modalità di leadership innovative, agli strumenti che le attrici confezionano e mettono in atto per trasformare i vincoli dell'imprenditorialità in risorse che consentano di incidere sulle dimensioni del genere, della professione e della famiglia, in modo tale da compiere uno spostamento verso la parità. "L'esserci sempre" riassume i come e i quando della vita delle imprenditrici intervistate, considerando l'impiego della flessibilità creativa e della delega domestica come strumenti capaci di trasformare i confini spazio-temporali inafferrabili dell'imprenditorialità in modalità quotidiane per vivere lavoro, famiglia e tempo per se stesse con più equilibrio e meno ansia. Nella parte conclusiva del capitolo, verranno affrontati i lati oscuri e potenzialmente pericolosi di una professione avida di tempo per poi lasciare spazio alla descrizione dei "Giardini segreti", ovvero di quei luoghi simbolici all'interno dei quali le imprenditrici pensano a se stesse ricaricandosi e sentendosi protette.

Nel **Quinto capitolo**, verrà data una prima risposta ad un interrogativo cruciale: in seguito al raggiungimento di una posizione di comando attraverso la professione imprenditoriale, le donne intervistate impiegano o meno l'opportunità di trasferire alla collettività il patrimonio di vita raccolto attivando gli strumenti orientati alla conciliazione e gli stili innovativi anche all'esterno della singola e personale esperienza? I concetti di capitale sociale e di rete ci aiuteranno a rispondere a questa domanda, indirizzando l'attenzione verso due particolari modalità di tessere relazioni finalizzate alla trasmissione delle informazioni e delle prassi utili ad una trasformazione culturale che coinvolga genere, professione e ruoli familiari e domestici: il caso AIDDA e le associazioni di imprenditori.

CAPITOLO PRIMO

Il graduale riconoscimento della presenza femminile in territori inabitati

Il nostro scopo è scoprire la gamma dei ruoli e del simbolismo sessuale in società e periodi diversi e di capire quale fosse il significato e quale funzione svolgessero nel mantenere l'ordine sociale e o nel promuovere il mutamento
(Davis, 1975, p. 90)

1. Oltre il genere come destino biologico. Una categoria sociale in costruzione

Per non varcare quel confine che riporterebbe questo studio tra le fila di altre ricerche che hanno descritto le difficoltà e i punti di debolezza delle imprenditrici⁶ come donne in un mondo di uomini (Skaggs, 2008), senza mai fare chiarezza sui possibili strumenti impiegati (Cloke, 2009) e da impiegare per trasformare la situazione ed indirizzarla verso una parità quotidiana, risulta fondamentale illustrare in che modo e con quale senso intendiamo dare forma al concetto di genere all'interno della ricerca.

Catturare ed identificare questo concetto, con la pretesa che sia rappresentativo nel tempo è un'impresa molto complessa; molto più prudente e sensato è elaborare e presentare un ritaglio della realtà che stiamo vivendo e di cui siamo parte, con la consapevolezza che è stato preceduto anche da altri frammenti altrettanto significativi e che verrà integrato in un futuro non lontano con nuove e differenti consapevolezze. Il seguente capitolo, pertanto, ha l'obiettivo di spiegare la formazione del concetto di genere tenendo conto di come esso si è evoluto nel tempo, considerando questa categoria sociale a partire dal suo carattere dinamico.

La comparsa di idee, parole e concetti, come spiega Scott (1987) infatti, è profondamente intrecciata alle contingenze storiche e per questo motivo in continuo cambiamento e trasformazione.

Per utilizzare una metafora esemplificativa, potremmo appunto dire che il concetto di genere potrebbe essere paragonato ad un'opera architettonica, ad una costruzione che ha preso e

⁶ Nella seconda parte del capitolo, verranno citati ed approfonditi alcuni studi nazionali ed internazionali sui vincoli e le barriere vissute dalle donne nelle professioni degli uomini e, in particolare, nel praticare l'imprenditorialità.

continua a prendere forma nel corso del tempo e che ha coinvolto nei lavori di realizzazione molti diversi attori sociali che, con competenze specifiche e peculiari ed utilizzando materiali e tecniche differenti, hanno contribuito ad erigere alcune parti dell'edificio. I diversi attori sociali, nelle differenti epoche storiche, hanno depositato una serie di mattoni concettuali, ognuno disposto in modo tale da essere una solida base per la posa di altri mattoni e, a suo modo, essenziale per una visione completa della struttura.

Questi mattoni portanti, nella metafora proposta, sono le parti costitutive che hanno permesso al concetto di genere di prendere una forma sempre diversa e più articolata nel tempo, poiché fatta da molteplici componenti che si sono completate reciprocamente, a volte integrandosi, a volte sostituendosi.

Essendo il concetto di genere trasversale (Nussbaum, 1999; Chait e Shibley, 2001)⁷ e traendo origine da un'ampia rete di concetti e temi tra loro strettamente connessi ed intrecciati, sia a livello di discipline e di realtà coinvolte nella sua definizione, che per quanto riguarda la sua presenza e conseguente trasformazione a partire dalla linea temporale e quotidiana, ognuno di questi mattoni ha contribuito a suo modo ad aggiungere un tassello importante e rappresentativo del momento storico e sociale che si stava di volta in volta attraversando. Immaginando un asse temporale che si muove dalla fine degli anni Sessanta⁸ fino ai nostri giorni, infatti, le domande e i bisogni sollevati relativamente alla rappresentazione sociale del genere si sono gradualmente modificate, incarnando e seguendo eventi e trasformazioni sociali, culturali ed economiche e divenendo rappresentativi dei momenti storici, dei climi e delle ideologie più rilevanti.

Una volta individuate ed approfondite le componenti strutturali maggiormente significative del percorso di costruzione sociale del concetto di genere, tenendo conto delle loro peculiarità storiche e dinamiche, verrà illustrato un tassello aggiuntivo, un ulteriore mattone rappresentativo dell'attuale e particolare momento di trasformazione che stiamo vivendo. Come vedremo tra breve, incrociando i concetti di genere, professione e famiglia

⁷ Chait e Shibley argomentano il genere a partire dal suo dimostrarsi continuamente e storicamente in espansione (*the expansionist theory of gender*), considerando i mutamenti che sono avvenuti nelle vite e nelle relazioni degli uomini e delle donne negli ultimi cinquant'anni ed articolando lo sviluppo di un'interazione sempre più evidente tra i concetti di genere, professione/lavoro e famiglia.

⁸ L'entrata delle donne nel mondo del lavoro ha rappresentato un momento di grandi cambiamenti, sia sul piano economico, che su quello sociale. In Italia, come in molti altri paesi europei, la trasformazione è iniziata con gli anni Settanta ed è stata determinata da molteplici fattori difficilmente isolabili l'uno dall'altro: la scolarizzazione più elevata, i cambiamenti del sistema produttivo e riproduttivo e le variazioni legate al mercato del lavoro e alle politiche di welfare (Balbo, 1980; Sainsbury, 1999; Beckman, 2004).

verrà costruita una cornice interpretativa triangolare, basata sull'interazione tra questi tre elementi, che diventeranno vertici legati tra loro in maniera imprescindibile e la cui coesistenza reciproca sarà la variabile strutturale per un possibile cambiamento culturale che porti verso una sempre più strutturata e reale parità tra i generi.

1.1 Il genere come relazione

Il primo mattone costitutivo del concetto di genere che rappresenta con la sua presenza un mutamento storico e contestuale importante, è quello legato al nuovo utilizzo di questo termine, proposto ed impiegato per la prima volta dalle femministe americane con l'obiettivo di descrivere le differenze basate sul sesso a partire da assunti di carattere sociale e non strettamente biologici (Scott, 1986; Butler, 2006) e di far leva sull'importanza dell'acquisizione di una consapevolezza di genere femminile al di là della famiglia e della presenza di un compagno, ma come soggetto che si autodefinisce, che si auto-determina.

Secondo queste studiosse appartenenti alla seconda ondata del femminismo⁹, che ha preso forma dalla seconda metà dagli anni Sessanta in poi (Calàs e Smircich, 1996), nel processo che alimenta la definizione di ciò che è maschile o femminile, infatti, sono coinvolti fattori come l'apparenza, quindi legati alle caratteristiche fisiche e distintive tra uomo e donna, ma anche a variabili simboliche come i riferimenti culturali e le aspettative, che ciascuno di noi concorre a creare, rafforzare o distruggere.

Queste riflessioni prendono forma sulla base di una radicale differenza rispetto al determinismo biologico che fino a pochi anni prima aveva rappresentato l'unica chiave di lettura socialmente riconosciuta: il sesso è l'insieme delle caratteristiche biologiche di un uomo e di una donna, mentre il genere è un concetto che implica una relazione, una costruzione sociale che è intesa come un prodotto dell'azione e dell'interazione tra soggetti in un determinato momento storico (West e Zimmerman, 1987).

La nascita del termine genere, sorta sulle ceneri della differenza sessuale tra uomo e donna, è testimone di un cambiamento, di un passo fatto nella direzione della costruzione di un nuovo significato di maschilità e femminilità fondato, questa volta, non solo su variabili fisiche e biologiche bensì su una reciprocità tra le due componenti, su una relazione che le descrive come due parti integranti di un'unica sfera di senso.

⁹ I primi passi del femminismo si sono mossi dal 1948, per ottenere la parità dei diritti civili, anche se alcuni percorsi storici sottolineano l'importanza di alcuni assunti, nati nel secolo precedente.

Partendo da questa nuova lettura ed interpretazione dell'essere donna e uomo, lo studio delle donne proposto dal femminismo ha anche l'obiettivo di scardinare le premesse più radicate e dannose per la donna stessa, implicite nel precedente modello del determinismo biologico e fondate su una rigida delimitazione che fornisce istruzioni sui modi di essere e sui ruoli concessi oppure consigliati a ciascuna delle due parti. L'applicazione delle norme date dal determinismo biologico infatti ha garantito a lungo un vincolo sociale costruito sulla dicotomia uomo-donna che ha assicurato a sua volta la sopravvivenza ed il perpetrarsi di una società di stampo fordista ed altamente standardizzata alla quale uniformarsi nella propria quotidianità per essere legittimati.

La separazione dicotomica tra uomini e donne proposta dal fordismo coinvolgeva la famiglia, all'interno della quale i ruoli sessuali costituivano ciò che era madre e padre, mantenendo distinti due differenti codici. Il padre era marito e aveva il compito di provvedere economicamente alla famiglia, esercitando al suo interno l'autorità; la madre era moglie e aveva una funzione che riguardava il piano della cura dei figli e della casa, prescindendo dal piano economico, da cui veniva esclusa a priori (Parsons, 1954).

A partire dallo studio delle donne come categoria di analisi attraverso i *Women' Studies*, il femminismo radicale (Calàs e Smircich, 1996) degli anni Sessanta, nato con la creazione del termine genere, è dunque animato dall'obiettivo di trasformare gli assunti culturali fondati sul determinismo biologico e la rigida e conseguente dicotomia dei ruoli, pericolosamente riprodotta anche all'interno di istituzioni sociali come la scuola e la famiglia e quotidianamente tradotta in forme di oppressione verso le donne. I cambiamenti che vengono visti come maggiormente necessari affinché il concetto di genere come relazione non resti solo una nuova definizione scritta su carta e rappresentativa di un'epoca storica di grandi cambiamenti, sono relativi in particolare all'ambito familiare e a quello lavorativo. Attaccando i principi del determinismo biologico e del fordismo, le femministe rivendicano il ruolo della donna all'interno della famiglia, riconsiderando il modello tradizionale¹⁰. La partecipazione della donna nel lavoro extra-domestico, tematica legata alla precedente, è un altro punto su cui la letteratura femminista insiste molto: il raggiungimento di una condizione in cui donne e uomini abbiano le stesse opportunità di ottenere posizioni di potere viene vista come una condizione necessaria a descrivere la realtà in cambiamento e le necessità attuali e quotidiane delle donne. Come possiamo notare, la storia sociale fin qui illustrata ci dice che le

¹⁰ All'interno del quale alla donna spetta il ruolo di madre e moglie, mentre all'uomo quello di *breadwinner*, cui spetta il mantenimento del nucleo familiare.

prime tracce del triangolo concettuale fatto di genere, professione e famiglia che andremo a proporre tra breve esistono già dagli anni Sessanta, sono nate e hanno preso vita proprio in quel periodo storico. In quegli anni però, diversamente da quanto accade all'interno del modello che andremo a proporre, questi concetti muovevano i loro primi passi attraverso la forma della rivendicazione di un diritto, perseverando nella lotta e, in alcuni casi, contribuendo, senza rendersene nemmeno conto, a rafforzare l'etichetta di minoranza (Mc Veigh e Sobolewski, 2007)¹¹, di categoria sociale in grado di comprendere e veicolare le vicissitudini degli oppressi (Ahl, 2004).

Il concetto di genere in veste relazionale proposto ed articolato dalle femministe ed approfondito da percorsi di ricerca successivamente portati avanti e sviluppati negli anni, sempre più dettagliati e relativi soprattutto all'accesso alle professioni, all'esercizio del potere e alla gestione delle politiche pubbliche (Monaci, 1997), si presta quindi all'intreccio con molteplici temi in continua ridefinizione (Lombardi, 2005), in particolare alla relazione esistente tra l'essere donna o uomo, la professione ed i ruoli familiari e domestici.

Dopo gli anni Settanta, momento storico in cui, come abbiamo visto, le problematiche relative alla definizione del genere sono emerse e sono state sviscerate in molteplici forme¹², sono stati numerosi gli studi che hanno confermato l'esigenza di approfondire le modalità organizzative del tempo delle donne lavoratrici e finalizzati a verificare l'esistenza o meno di un tempo femminile, fatto nel contempo di lavoro retribuito, domestico e di cura e di uno maschile, diversamente distribuito nella giornata ed impiegato soprattutto al di fuori delle mura di casa (Boneparth e Stoper, 1989).

Sempre relativamente all'intreccio della dimensione temporale con quella quotidiana di gestione delle attività lavorative e familiari, in Italia, è stato centrale il concetto di *doppia presenza* (Balbo, 1979; Chiaretti, 1981; Bimbi, 1985; Zanuso, 1987) come interpretazione della somma tra lavoro produttivo esterno alla famiglia e lavoro riproduttivo, interno alla famiglia. Secondo queste autrici, le donne, diversamente dagli uomini, vanno quotidianamente incontro ad un doppio lavoro, costituito da un'impegnativa organizzazione

¹¹ Le ricerche che accomunano il genere e l'appartenenza razziale, sovrapponendo queste due cornici interpretative nel tentativo di accomunarle nello stato di minoranza oppressa e segregata, sono state e sono ancora molto diffuse. Un esempio recente è lo studio di Mc Veigh e Sobolewski (2007), dove le variabili di genere e razza sono state legate all'instabilità professionale. Lo studio dimostra come i Repubblicani ricevano consensi maggiori e supporto più strutturato e continuativo in quelle zone degli Stati Uniti dove la segregazione lavorativa per genere e razza risulta più alta e radicata.

¹² Che in questa sede non approfondiremo essendo il nostro obiettivo quello di individuare e problematizzare le riflessioni sul genere più significative per la costruzione della triangolazione concettuale tra genere, professione e famiglia.

temporale che prevede la presenza del lavoro retribuito, e concepito come un sorta di opportunità aggiuntiva (e non necessariamente vitale) per l'autorealizzazione e dal lavoro domestico e di cura, sia nei confronti dei figli che delle persone anziane. Il lavoro tra le mura di casa non scompare a fronte di uno stipendio mensile, né diminuisce, ma si integra ad esso, duplicando la fatica e dimezzando l'energia, fino al triste epilogo dell'abbandono, per ragioni di sopravvivenza, di uno dei due mondi quotidiani.

Il discorso sulla doppia presenza emerge proprio a partire da una rappresentazione della donna che da titolare del mondo familiare e privato, si sposta gradualmente verso un secondo polo, quello del lavoro retribuito e della pratica di una professione, del mondo pubblico. Dal momento in cui questa traslazione della donna tra i poli privato e pubblico (dentro le mura domestiche-fuori dalle mura domestiche) ha avuto inizio, l'espressione "lavoro femminile" è stata sostituita con "lavori femminili", assecondando la necessità di dover descrivere e legittimare agli occhi sociali una presenza e un pendolarismo consistente della donna in due differenti realtà, una interna e storicamente accettata, ovvero quella familiare, ed una esterna e in continua negoziazione, quella lavorativa e pubblica.

In relazione ai temi centrali di questo filone teorico, quali sono stati quelli della doppia presenza e della conciliazione tra spazio lavorativo e dedicato alla cura, la *metafora del patchwork* (Balbo, 1982) elaborata sempre in quegli anni, mette l'accento sulla pluralità delle attività quotidiane vissute dalle donne che lavorano. L'esperienza di vita di una donna è paragonabile ad una coperta, ottenuta dopo aver cucito insieme molti e differenti pezzi di stoffa. Ogni drappo rappresenta un'attività, un contesto quotidiano che dà senso alla visione complessiva dell'esistenza e per questo irrinunciabile e, a suo modo, contemporaneamente responsabile dell'aumento della complessità organizzativa. Balbo, attraverso l'utilizzo di questa metafora, sottolinea le capacità di innovazione e la creatività messe in atto nel quotidiano da una donna che lavora, descrivendola come autrice di un disegno fatto di più componenti appositamente scelte, disposte e legate insieme.

Le tematiche definite di genere e di studio delle donne, soprattutto in Italia, hanno trovato largo spazio nella sociologia della vita quotidiana (Leccardi, 2003), sempre con l'obiettivo di sciogliere alcune delle dicotomie presenti nella costruzione del maschile e del femminile e per strutturare una riflessione basata sulla relazione tra le due componenti a partire dalla permanenza, nel tempo, di disuguaglianze riprodotte a svantaggio delle donne.

La costituzione a Milano del Griff¹³, un particolare gruppo di ricerca sulla famiglia e la condizione femminile e le numerose e ancora oggi frequenti ricerche sulle disuguaglianze di genere nella divisione del lavoro familiare (Saraceno, 1980) dimostrano come gli stereotipi relativi all'essere donna siano ancora in parte vivi (Siebert, 1991), continuativi nel tempo e capaci di irradiare molti frangenti della quotidianità: dalla professione alla famiglia.

1.2 Tra discorsi e pratiche, il genere come costruzione sociale

Gli studi che recentemente si sono interrogati sul genere hanno evidenziato che nella società ci sono sia uomini che donne, puntando ulteriormente sul carattere biunivoco e relazionale del termine¹⁴ (Rettore, 2007). Questa categoria sociale non è più descrivibile come qualcosa che “si ha o si è” come era stato per il determinismo biologico e, come abbiamo visto, già ampiamente superato dalle femministe, bensì come qualcosa che “si fa e si dice” (Cozza e Gennai, 2009): il genere è il risultato di un delicato processo nel quale sono coinvolti su vari livelli interazioni e relazioni tra diversi soggetti.

Sulle orme del costruttivismo di Berger e Luckmann (1966), la descrizione del concetto di genere abbandona in maniera sempre più considerevole gli aspetti relativi alle caratteristiche biologiche ed innate di uomo e donna, per lasciare spazio ai processi di interazione tra i soggetti che sono alla base della costruzione sociale del genere. Utilizzando questa chiave di lettura, il genere, così come altre categorie e rappresentazioni sociali, è sottoposto ad una ridefinizione continua delle aspettative, delle abitudini sociali condivise (Bourdieu, 1977) e dell'esercizio dei rispettivi ruoli. Questa cornice dà senso e sostiene il passaggio, se pur graduale, da una visione della donna intesa come attrice domestica, moglie e madre, a soggetto che si muove in più contesti e relazioni sociali, anche storicamente

¹³ Gruppo che riunisce studiose come Balbo, Beccalli, Cacioppo, Chiaretti, Giacomini, Grasso, May, Nappi, Piazza, Pizzini, Zanuso, Bimbi, Ergas, Piccone Stella, Saraceno, Siebert con l'intento di proporre una serie di riflessioni che recuperino l'attenzione sulla dimensione soggettiva del genere, che rappresentino attraverso differenti sfumature e articolazioni, per esempio, le difficoltà nel conciliare lavoro domestico e di cura con il lavoro retribuito.

¹⁴ La prospettiva del genere come relazione biunivoca si riflette anche sul piano legislativo. Il Documento di Lisbona (2000) è un esempio rappresentativo di un importante salto concettuale per quanto riguarda l'interpretazione della categoria sociale del genere. Per la prima volta infatti, si parla di un patto di genere, basato sull'opportunità, per entrambe le parti in gioco, di esprimersi liberamente a partire dalle proprie potenzialità, sia nella vita pubblica che nella vita privata. Questo documento testimonia un fondamentale cambio di prospettiva: non si tratta più di portare avanti una lotta affinché le donne siano più presenti nel mercato del lavoro, o perché siano più numerose a livello di rappresentanza politica, ma si lavora per attivare una cultura del genere all'interno della quale anche gli uomini sentano il bisogno di partecipare alla vita personale e familiare.

appartenenti al territorio della maschilità, come appunto alcune professioni in generale e l'imprenditorialità nello specifico.

Robert Connel, sociologo australiano determinato a spostare le tematiche trattate dalla corrente femminista su un piano che consideri l'interazione tra dimensione interpersonale del soggetto e la struttura sociale in cui esso è inserito e che contribuisce contemporaneamente a creare, introduce il concetto di genere legandolo a quello di pratica sociale (1985). Se da un lato viene considerato il processo di continua ridefinizione della struttura sociale in relazione alla costruzione del genere, dall'altro viene illustrato anche il freno che viene dato alla messa in pratica di alcuni comportamenti, a causa dei riferimenti culturali più forti e con tendenza a perdurare nello spazio e nel tempo. Uomini e donne, dunque, non sono tali per merito di un determinismo biologico incontrastabile che prescrive fin dalla nascita quali attività possano essere praticate dalle donne e quali dagli uomini, ma sono tali poiché gli attori sociali sono i primi protagonisti attivi nel tessere la rete e i riferimenti culturali in cui vivono, pur facendo i conti con l'influenza, i condizionamenti e le aspettative più resistenti e radicate nella struttura sociale, come i vincoli quotidiani prodotti per esempio dal doppio lavoro, ai quali le donne devono far fronte, e ben delineati ed esposti dalle ricerche precedentemente condotte dalla corrente femminista.

Questo processo in cui l'attore sociale è agente di trasformazione nel proprio contesto d'azione implica l'esistenza di una relazione interattiva tra il genere e la struttura sociale che si manifesta attraverso le pratiche del potere e della suddivisione del lavoro e quelle relative all'affettività, determinandone l'esistenza: senza queste pratiche che danno forma ad una relazione, il genere non esisterebbe (Ibidem, 2006).

Anche in questa prospettiva teorica, così come era stato per la corrente femminista e le ricerche sul genere condotte in periodi precedenti, ritornano ancora una volta i capisaldi della triangolazione concettuale genere, professione e famiglia che intendiamo proporre di seguito come mattone contemporaneo nella configurazione complessiva della categoria sociale che stiamo approfondendo. Questa volta, genere, professione e famiglia non verranno intrecciati sottoforma di rivendicazioni di diritto e attraverso un'enfaticizzazione di uno stato di minoranza o di segregazione, ma in chiave costruttivista, considerando il contesto e i soggetti che lo abitano e lo creano come gli agenti che incidono maggiormente sull'interazione e il possibile equilibrio paritario tra le tra componenti in gioco.

Il genere è visto dagli autori che considerano l'influenza del contesto e l'importanza delle interazioni sociali come un processo in divenire che non è più dato dalla nascita, punto sul quale avevano già largamente insistito anche le femministe, ma che prende forma attraverso le cornici e le realtà in cui i soggetti sono coinvolti e che concorrono loro stessi a creare e a trasformare: dalla famiglia al lavoro, dallo spazio per se stessi a quello pubblico.

Se le relazioni di genere non fossero messe in pratica il genere stesso non esisterebbe (Cozza e Gennai, 2009).

Nella chiave di lettura che concorre a descrivere e a rafforzare il genere come risultato di un processo di interazione tra attori sociali e contesto, si inserisce anche quello di genere come pratica. Il genere diviene pratica nel momento in cui un insieme di soggetti interpretano il significato di alcuni comportamenti in maniera unanime, concorrendo a delineare un senso condiviso che verrà trasferito nel tempo e diverrà cultura di riferimento. Il crearsi di un codice comune con l'obiettivo di riconoscere alcuni comportamenti e di dare loro un nome ed un significato, consente a determinate esperienze di essere considerate maschili o femminili, esperienze e comportamenti che quotidianamente verranno comunque messi in discussione e trasformati dai soggetti a seconda delle esigenze.

Una delle caratteristiche più interessanti delle *gendering practices* (Martin, 2006) è la loro predisposizione a comportarsi da specchio, riflettendo differenti significati simbolici a seconda delle situazioni e dei contesti d'azione: in alcuni casi, come in quello della segregazione lavorativa che illustreremo ampiamente nella seconda parte del capitolo, queste pratiche sono portatrici di stigmi (Goffman, 1963b) e richiamano in causa la struttura dicotomica basata sul maschile e il femminile, creando nuovamente vincoli e barriere a svantaggio della parte femminile e contribuendo a materializzare, con azioni mirate, gesti e parole inserite nella quotidianità, l'impossibilità per le donne di raggiungere livelli di potere elevati (Bourdieu, 1998; Alkadry e Tower, 2006; Arcari, 2000; Baxter e Wright 2000). In altri casi, invece, le pratiche di genere permettono di concentrare l'attenzione sui cambiamenti, sulle innovazioni e le modifiche a questo stato di cose, poiché una pratica, essendo anche un agire (una conseguenza dell'azione individuale e collettiva) e non solo un essere (una proprietà naturale delle persone), creando e facendo parte di una struttura sociale, muta con essa e, contemporaneamente, ne sollecita il mutamento lì dove è maggiormente necessario.

Questa prospettiva, come quella femminista già illustrata, risulta interessante alla formazione di una visione complessiva del concetto di genere, apportando una sostanziale novità e rappresentando un ulteriore passo verso un'osservazione di questa categoria sociale ancora più approfondita e rappresentativa del periodo storico attuale: il genere declinato in relazione alle pratiche permette infatti di considerare le modalità con cui vengono ridefiniti nel tempo i ruoli delle donne e degli uomini, concepiti come soggetti attivi che entrano in relazione con differenti contesti, titolari di capacità per trasformare i vincoli in risorse.

Nella molteplicità di assunti e teorie utilizzate per descrivere il genere, la pratica, come la nozione di relazione illustrata dalle femministe, conferma ancora una volta la necessità di approfondire una quotidianità fatta di più dimensioni e ruoli, al centro della quale si snoda il triangolo concettuale fatto di genere, professione e lavoro che a breve presenteremo nel dettaglio. Il genere come pratica, considerando i soggetti come agenti attivi di un determinato contesto, apre la porta alle riflessioni secondo cui le donne che lavorano, nel caso di questa ricerca le imprenditrici, hanno l'opportunità di attivare alcuni strumenti per trasformare le difficoltà e le barriere in strumenti che, se accuratamente trasmessi utilizzando le reti sociali appropriate, potrebbero divenire comportamenti consolidati, ovvero pratiche di genere riconosciute collettivamente, producendo un cambiamento culturale sui riferimenti precedenti che verrebbero gradualmente abbandonati in favore dei nuovi, incentrati sulla parità e la condivisione.

1.3 Una triangolazione concettuale tra genere, professione e famiglia

Dopo aver illustrato e problematizzato il concetto di genere scegliendo il piano relazionale e biunivoco ed alcuni tratti del costruttivismo come lenti favorite attraverso cui osservare questa realtà in costante mutamento da un lato e come mattoni portanti di un edificio concettuale che sta ancora oggi prendendo forma dall'altro, è importante presentare e riflettere sul triangolo costituito da genere, professione e famiglia che più volte, nel corso di questo capitolo, è stato richiamato e le cui basi sono state costruite proprio a partire dalle teorie finora selezionate ed esposte.

Il contributo che intendo dare con questa ricerca sulle imprenditrici, pur trovando parte del suo fondamento in alcune considerazioni che, come abbiamo visto, sono già state proposte dai primi studi sulle donne e da altri autori che si sono occupati della definizione del maschile e

del femminile nei differenti momenti storici, descrive il genere come parte di un intreccio in cui prendono rispettivamente forma la rappresentazione sociale delle professioni e le dinamiche domestico-familiari.

Oltre alla dimensione di genere infatti, il mattone che viene posato con questa ricerca porta con sé anche la professione e la famiglia, intesi e descritti come contesti comunicanti e rispettivamente rappresentativi dello spazio pubblico e di quello privato e della cura. Mediante questa triangolazione esplicitata e portata alla luce dalle interviste raccolte sul campo, le imprenditrici si comportano da attrici attive che quotidianamente creano e mettono in gioco, ciascuna con modalità e tempi differenti, alcuni strumenti nel tentativo di trasformare i vincoli in risorse, affinché si compia uno spostamento culturale verso la parità, attraverso un processo di riconoscimento di nuove pratiche da condividere.

Genere, professione e famiglia, all'interno della cornice interpretativa che intendo proporre e vagliare anche attraverso gli argomenti affrontati nei prossimi capitoli, appaiono come tre vertici dello stesso triangolo: inseparabili e fortemente legati. Al variare della consapevolezza del genere acquisita dalle attrici in gioco attraverso la pratica di una professione come quella imprenditoriale infatti, varia anche l'opportunità di costruire strumenti e pratiche organizzative che di volta in volta vadano a confermare, appoggiare e facilitare una visione del genere più paritaria, anche nell'organizzazione della domesticità e della cura dei figli.

Attraverso una molteplicità di modi di vivere l'imprenditorialità¹⁵, le attrici dimostrano di *aver assunto il genere*: soffrendo e sanguinando interiormente come nel caso delle eredi oppure praticando questa professione al di là del genere e basandosi interamente sulle capacità come le fondatrici.

Questi diversi modi di essere imprenditrice e di raffrontarsi con l'essere donna sono comunque accomunati da un principio che fa riemergere la triangolazione tra genere, professione e famiglia: l'assunzione di genere ad opera delle attrici, avvenuta in maniera definitiva attraverso la fondazione di una propria struttura imprenditoriale oppure vissuta mediante un lento processo di acquisizione come nel caso delle figlie di imprenditori, porta in ogni caso ad un percorso difficoltoso e doloroso, per alcune, di estrema solitudine. Lavorare

¹⁵ Nel Terzo capitolo verranno illustrati due profili imprenditoriali che contribuiranno a far riflettere sulle differenti modalità di essere imprenditrici ed attrici attive che operano quotidianamente una riflessività sulla dimensione del genere, adottando strumenti e pratiche diverse a seconda dei loro accessi al campo e percorsi di vita: le eredi e le fondatrici.

sulla rappresentazione del genere attraverso la pratica quotidiana della professione significa infatti concepire il lavoro e di conseguenza i ruoli familiari e domestici in maniera differente rispetto alle rappresentazioni della donna come angelo del focolare a cui spetta la cura dei figli e della casa i quali, per quanto indeboliti rispetto al passato, vengono riconosciuti come ancora attivi nei vari contesti sociali. Riflettere sulla dimensione del genere significa costruire strumenti e pratiche per poter svolgere la professione scelta e per poter vivere contemporaneamente il ruolo di moglie e madre senza per forza trovarsi nella condizione imposta di dover incarnare uno stereotipo, sia domestico che lavorativo, che veste stretto come un abito della taglia sbagliata.

Operare una *self-reflexivity* quotidiana sul genere costruendo strumenti e pratiche per trasformare i vincoli in risorse significa comportarsi da attivatrice di un nuovo contesto sociale, vuol dire operare sulla rappresentazione che la collettività ha per anni legittimato, staccandosi dalle immagini di professione e famiglia proposte e creandone di più rappresentative per le esperienze che si stanno vivendo, con l'obiettivo che vengano condivise e che diventino nuovi riferimenti culturali.

L'angelo del focolare viene messo in discussione una prima volta attraverso la scelta della professione imprenditoriale, attraverso la lotta per il *riconoscimento*¹⁶ nei confronti del padre nelle questioni di eredità, oppure con la fondazione di un'azienda propria, o ancora esigendo una leadership condivisa con il marito, ed una seconda volta nella famiglia, mediante la creazione di strumenti che permettano a questa scelta di rimanere in piedi senza dover rinunciare all'essere madre e moglie. La consapevolezza di genere porta a rivendicare anche l'importanza dello spazio familiare e privato, senza sentirsi obbligate dagli eventi e dalle contingenze a dover abbandonare uno dei due mondi.

Riprendendo il concetto di doppia presenza citato nella prima parte del capitolo e secondo il quale dagli anni Settanta si è percorsa una difficoltosa legittimazione pubblica della donna nel

¹⁶ Da questo momento in poi, il concetto di riconoscimento verrà più volte richiamato mediante l'analisi del materiale raccolto. È opportuno, pertanto, definire attraverso questa nota teorica la cornice interpretativa che è stata considerata ogni qual volta è stato usato questo termine. Il concetto di riconoscimento verrà esplicitato all'interno delle dinamiche imprenditoriali a partire dalla tesi sostenuta da Honneth (1993), secondo cui gli attori entrano tra loro in conflitto per essere riconosciuti nel loro valore dagli altri e dal contesto in cui vivono. Secondo questo autore, il riconoscimento è qualcosa che si può offrire a chi abbiamo di fronte nella misura in cui usiamo verso l'altra persona rispetto, attenzione, valore, considerazione, oppure è qualcosa che si può non dare, cioè negare. Honneth considera il mancato riconoscimento come un comportamento attivo, come l'esplicitazione di una volontà di disprezzare, offendere, umiliare, sottostimare. Il pericolo visto dall'autore è che questa mancanza consapevole si trasformi in un atto di violenza e prevaricazione, capace di pregiudicare la libertà e di colpire sul piano personale della stima di sé, fino al crollo dell'intera identità.

mondo del lavoro, è possibile affermare che attraverso l'importanza che il triangolo concettuale fatto di genere, professione e lavoro sta assumendo nella realtà quotidiana, la traslazione da spazio privato a spazio pubblico che ha visto la donna per lungo tempo quasi in dovere di giustificare le sue necessità lavorative e di autorealizzazione al di fuori delle mura domestiche tra acrobazie e pendolarismi quotidiani, abbia subito negli anni recenti un'inversione, portando le attrici alla ricerca di una legittimazione dello spazio privato.

Negli ultimi anni qualcosa di importante è cambiato, come scrive Zanuso:

Questa presenza di donne qualificate nel lavoro retribuito è un fenomeno di soglia e di portata storica, che si è realizzato negli ultimi dieci anni ma che ancora stenta a trovare le parole per rappresentarsi (Zanuso, 2008, p. 18).

Dalla consapevolezza di sé maturata e dal lavoro svolto sul genere dalle donne (e imprenditrici) della generazione attuale che hanno da subito considerato sia il polo familiare che quello lavorativo e pubblico come parti entrambi integranti e imprescindibili del loro percorso di vita, infatti, emerge la necessità di fare ora il percorso inverso rispetto alle donne degli anni Settanta: sentono la necessità di legittimare il tempo domestico, di tutelarlo e strutturarne affinché non venga perso, affinché non venga negato loro dalla società:

Loro dicono: sono un'imprenditrice capace, sono una donna che lavora ed è soddisfatta del suo percorso professionale, ma oggi io voglio anche una vita familiare fatta di figli e vita di coppia. Non potete dirmi che questa delicata necessità sia risolvibile con il solo utilizzo dell'asilo nido. E la sfera relazionale? Ora è questa che richiede legittimazione, è la dimensione della cura che vuole emergere e non vuole essere persa pur essendo consapevoli, oggi, che c'è bisogno anche di altro, di quell'altra sfera (Da un incontro con Marina Piazza, 10 settembre 2009, Milano).

La necessità delle donne contemporanee che lavorano e che è stata comunicata in modo molto chiaro attraverso le interviste alle imprenditrici incontrate, è dunque quella di sanare questa cesura tra esserci nel mondo (spazio pubblico e lavorativo) e il prendersene cura (spazio privato e familiare).

Le attrici cercano e creano strumenti, si comportano da attivatrici di contesti, da creatrici di strumenti di una nuova conciliazione attraverso la pratica di una professione dai tempi e dagli spazi autonomi e porosi come quella imprenditoriale. Il modo in cui la donna si concepisce come professionista, madre e moglie è dunque legato a come essa può esprimere il lavoro e la

professione, la quotidianità vissuta in famiglia e l'opportunità di trasferire queste consapevolezze facendole divenire codici condivisi interni alla propria rete quotidiana e un domani riferimenti culturali e parti di un contesto sociale. Come vedremo nel Quarto capitolo, non sono coinvolte solo la cura dei figli e della casa in questa graduale modifica degli assetti di riferimento, ma anche una quotidianità fatta di vita di coppia che in alcuni casi si sintonizza e concorre a rafforzare la trasformazione, mentre in altri casi la rifiuta, prendendone le distanze e mettendo fine al progetto coniugale.

Considerando il genere come parte di una triangolazione fatta anche di professione e famiglia, l'essere donna o uomo diviene dunque la rappresentazione di un cambiamento sociale che incide sia sulla rappresentazione del lavoro come sfera esterna e pubblica che sui ruoli familiari come momento privato di condivisione.

2. Donne imprenditrici, donne che lavorano. Contesti culturali in cambiamento

Il genere maschile ha ottenuto in maniera sistematica, abbastanza semplice e quasi naturale il lasciarsi passare all'imprenditorialità, mentre la donna, dagli anni Settanta in poi, ha iniziato un percorso di legittimazione a questa professione. Vorrei sottolineare che il termine percorso viene qui utilizzato nel senso di "strada fatta" e di "strada ancora da fare" poiché risulta evidente come tra le imprenditrici di prima generazione (anni Sessanta) e quelle di seconda (dopo gli anni Novanta) sia in atto, già da diverso tempo, un cambiamento strutturale, una ricostruzione delle disuguaglianze di genere relative a questa professione e sistematicamente riscontrate e divulgate.

Nel caso specifico delle imprenditrici, possiamo parlare di donne che si inoltrano in territori inabitati e, per i motivi che di seguito vedremo, da sempre immaginati e descritti dalla società come simbolicamente inabitabili. Per questo motivo, la relazione tra maschile e femminile che è stata alla base del costruttivismo di genere, attraverso la pratica di questa particolare professione diviene sfida quotidiana verso un riconoscimento che è anche culturale e basato sulla necessità di costruire nuovi codici e simboli da condividere socialmente. Essere imprenditrice diviene un voler essere lì dove le donne non sono mai state considerate come una presenza "normale", affinché essa abbia l'opportunità di diventarlo.

Come spiegheremo, le caratteristiche peculiari che descrivono l'imprenditorialità come professione si compongono di alcuni concetti chiave dai quali è impossibile prescindere: rischio, iniziativa e titolarità di agire. Queste pratiche sono state per lungo tempo associate ad un universo simbolico strettamente maschile e qualora siano state interpretate e (ri)formulate all'interno di un universo simbolico femminile hanno richiesto motivazioni, spiegazioni, giustificazioni ulteriori e molteplici sfide. Il genere diviene nella quotidianità imprenditoriale una questione anche simbolica (Gherardi, 1998), di riconoscimento del valore di una presenza femminile in un mondo economico e produttivo che fino a ieri era stato solo maschile.

All'interno della cornice sociologica, che solo di recente ha preso in considerazione anche lo studio delle forme attraverso le quali le donne vengono incluse nei contesti lavorativi storicamente definiti come maschili (Giannini, 2008), la crescente femminilizzazione delle professioni come l'imprenditorialità è stata rilevata sia statisticamente, attraverso lo sviluppo dell'interesse, del monitoraggio e dell'aggiornamento della partecipazione delle donne a seconda delle tipologie di lavoro, che a livello culturale ed organizzativo, richiamando concetti relativi alla costruzione sociale del genere e della famiglia.

L'effetto culturale (Altieri, 1986) prodotto dalla femminilizzazione del lavoro è stato evidenziato rispetto a differenti contesti professionali: il lavoro retribuito al femminile, infatti, ha dato il via ad un nuovo mondo, fatto di donne che non vivono più la domesticità come l'unica scelta possibile, ma che sono, al contrario, prime protagoniste di ambiti professionali altamente qualificati e di potere, sia economico che sociale.

2.1 L'imprenditorialità: che *genere* di professione?

Il dibattito attorno al concetto di professione è particolarmente ampio e controverso. Per questo motivo, nel seguente capitolo verranno illustrate solo alcune considerazioni introduttive sull'argomento, in particolare quelle che risulteranno maggiormente affini a cogliere le peculiarità del legame tra l'imprenditorialità definita come professione e la cornice di riferimento che per lungo tempo ha visto nell'imprenditore maschio l'unico interlocutore naturale e privilegiato per lo svolgimento di questa particolare attività lavorativa.

Le professioni si suddividono per settori di attività differenti, ciascuno dei quali esige abilità, competenze e impegni particolari da parte dei soggetti coinvolti (Abbott, 1988; Barber, 1978; Barrage, 1990; Freidson, 2001). Ciascuna professione infatti si riferisce ad un *bagaglio di conoscenze specifiche condivise* solo dagli esperti del settore e di conseguenti *capacità pratiche* che si traducono in fonti di potere pubblicamente esercitate al fine di controllare le risorse necessarie per mantenere i privilegi consolidati grazie all'attività lavorativa svolta (Kasher, 2005).

Questa caratteristica del professionista inteso come attore sociale che è interessato a mantenere e ad aumentare i benefici connessi all'impiego di conoscenze esclusive che gli hanno consentito di raggiungere uno status elevato riguarda da vicino anche l'imprenditorialità e si è a lungo scontrata (e si scontra quotidianamente) con l'immagine delle donna legata alla cura della famiglia e dei figli. Le conoscenze specifiche dell'imprenditorialità infatti, come le abilità legate alla gestione del rischio, del potere e alla dedizione aziendale in certi casi addirittura totalizzante (David, 1994), sono state a lungo considerate come attitudini di dominio prevalentemente maschile (Piva, 1994). La figura dell'imprenditore come attore determinato a raggiungere la massimizzazione del profitto e la conquista dei mercati sostiene un'immagine maschile di questa professione, portando avanti

una pesante etichetta di genere: l'imprenditore tipo è maschio e vive in un paese industrialmente sviluppato (Bruni, 2000).

Seguendo il filone interpretativo secondo cui una professione può definirsi tale a partire da alcune caratteristiche interne e costitutive che ritornano con costanza, altri autori hanno indicato l'importanza del *carattere liberale delle professioni*, ovvero della loro attitudine ad istituzionalizzarsi insediandosi nel tessuto socio-culturale e divenendo parte di una cornice interpretativa ad opera di un pubblico molto più vasto e non solo ad opera dei singoli addetti ai lavori (Sciulli, 2005).

L'acquisizione e il conseguente dominio di saperi e pratiche peculiari e l'istituzionalizzazione della professione sul piano sociale assumono una rilevanza specifica soprattutto se consideriamo che la *legittimazione pubblica* ed il *prestigio* (Oliver e Montgomery, 2005) sono componenti essenziali affinché un professionista possa essere socialmente accreditato per esercitare le forme di potere che maggiormente gli competono e affinché possa occupare una posizione di riguardo all'interno del discorso pubblico.

Per quanto riguarda la professione imprenditoriale, la presenza di legittimazione pubblica e prestigio è legata all'immagine, rafforzata in modo particolare dai media (Thompson, 1995), di un *professionista-condottiero*, una sorta di "conquistatore alla Cristoforo Colombo" che coordina ed è responsabile di una spedizione in un luogo sconosciuto, per realizzare il benessere proprio e della propria gente, per materializzare una visione, per dare vita ad un ideale, superando innumerevoli ostacoli ed avversità.

Il valore di questo imprenditore di 37 anni è un punto fermo. Giovane, determinato, che sa muovere le più moderne leve della tecnologia del mercato per accrescere il nome del suo brand (ItaliaOggi, 12 Febbraio 2008, p. 34).

Questo stralcio di articolo di giornale può aiutarci a comprendere come i saperi e le risorse della professione imprenditoriale che vengono maggiormente istituzionalizzati e legittimati pubblicamente come chiavi di lettura ufficiali per declinare questa attività lavorativa, utilizzate sia dagli stessi addetti ai lavori che dalla società in senso più ampio, siano legate all'immagine del professionista-condottiero, all'uomo determinato che agisce attivamente sul mercato e, di conseguenza, ancora una volta difficilmente conciliabili con l'immaginario legato al contesto quotidiano femminile, costituito anche da esperienze di maternità ed organizzazione delle attività domestiche.

Anche l'imprenditrice infatti viene spesso legittimata a partire dal modello universale di professione imprenditoriale, divenendo quasi automaticamente, e cito alcuni comunicati stampa utilizzati per la divulgazione dei dati relativi all'imprenditorialità femminile, una "donna ai comandi", una "donna che lavora in un'impresa femminile alla conquista di", il "condottiero donna", incarnando e riprendendo appieno l'immagine istituzionalizzata e resa pubblica di professione imprenditoriale:

Lady d'acciaio. Regina di Confindustria. Ed ancora: il potere è rosa, Confindustria si tinge di rosa. Risultano intrisi di stereotipi alcuni dei commenti riservati, dalla stampa e dai siti italiani, alla prossima elezione di Emma Marcegaglia alla presidenza di Confindustria [...] i luoghi comuni semantici abbondano nel nostro Paese (i vari giri di parole del tipo: dirigenti in gonnella, leadership rosa, manager nonostante sia mamma, invece di fare la mamma ha preferito la poltrona dirigenziale) [...] l'elezione di Marcegaglia rappresenta un'importante segnale in un'economia che è dietro quasi tutti gli altri paesi sviluppati nella partecipazione delle donne alla forza lavoro (Sole 24 Ore, Rapporti, 4 Marzo 2008, p. 3).

Il pericolo più consistente che la professione imprenditoriale corre attraverso una tale istituzionalizzazione, intrisa appunto di stereotipi ed etichette di genere, è quello di imboccare dei percorsi e delle strade a senso unico e di travolgere ed inglobare tutto ciò che incontra, senza tenere conto delle peculiarità dei soggetti coinvolti nella creazione del processo lavorativo. In questo senso, le caratteristiche che consentono di definire l'imprenditorialità come professione¹⁷ rischiano di rappresentare una sagoma già predisposta entro la quale i praticanti sono costretti a rientrare, piegando creatività e differenze ad una forma prestabilita. Alcune differenze interne ai soggetti imprenditoriali infatti potrebbero, in un contesto maggiormente rivolto all'innovazione e alla trasformazione, costituire delle risorse considerevoli per uno sviluppo di ulteriori competenze specifiche, presentando delle soluzioni efficaci per il superamento di vincoli e difficoltà. L'esperienza più impegnativa vissuta quotidianamente dalle imprenditrici è appunto relativa alla trasformazione di una professione istituzionalizzata su forme già selezionate e preconfezionate, più adatte a percorsi di vita maschili che femminili.

Diversi autori hanno inoltre sottolineato la presenza consistente di un senso della missione che accomuna i praticanti di una professione rendendoli simili e creando, nel tempo, una *comune appartenenza culturale* (Bucher e Strauss, 1961).

¹⁷ Ci riferiamo a quelli citati poco sopra: il dominio di saperi e pratiche peculiari e l'istituzionalizzazione della professione.

Nel caso della professione imprenditoriale, è opportuno chiedersi: simili a chi e diversi da che cosa?

Come abbiamo visto, quando una professione viene istituzionalizzata e riconosciuta socialmente, vengono individuati gli attori che possiedono i saperi e le caratteristiche del professionista. All'interno dello stesso processo di riconoscimento, vengono contemporaneamente marginalizzati ed etichettati come *outsiders* di quel sistema professionale i soggetti che non rientrano nelle forme prestabilite e legittimate (Abbott, 1981; Verzellini, 2008). All'interno dei meccanismi di riconoscimento dell'imprenditorialità, in cui è profondamente coinvolta anche la sfera pubblica, la donna è stata a lungo considerata come un outsider di questa professione: detentrica di doti innate per le attività di cura ed insegnamento, è risultata invece poco adatta a svolgere professioni che richiedono una gestione del tempo e dello spazio lontana dalle mura di casa, in particolare se si tratta di professioni basate sull'esercizio della leadership (David, 1994). L'imprenditorialità è stata una professione descritta e percepita in modo tale che, pur non facendo alcun riferimento esplicito al genere, ha comunque contribuito a costruire un modello di legittimazione maschile, continuando a relegare il femminile in altre¹⁸ professioni.

Una tra le conseguenze più aspre di queste considerazioni sulla natura della professione imprenditoriale è stata la graduale creazione di una cornice culturale all'interno della quale la donna è più adatta a svolgere determinate professioni, mentre dovrebbe evitare quelle in cui le risorse specifiche richieste a chi la pratica sono in contrasto con l'esclusiva¹⁹ gestione della vita domestica e familiare.

2.2 Breve storia di una professione invisibile

Una volta delineate alcune delle caratteristiche che hanno contribuito a descrivere l'imprenditorialità come una professione declinata al maschile, è opportuno riassumere brevemente l'evoluzione degli studi sociologici ed economici sulle imprenditrici.

¹⁸ Come infermiere, maestre, pediatri che curano la salute dei bambini e avvocati che si concentrano in alcuni ambiti d'azione come le problematiche connesse alla famiglia o alla tutela dei soggetti più deboli.

¹⁹ Nel senso che è interamente riservata alla donna.

Prima degli anni Ottanta, le imprenditrici sono state poco studiate, in quanto l'imprenditorialità assume solo le caratteristiche del genere maschile. Gli studi sociologici concorrono a rafforzare l'immagine di una donna capo d'impresa costretta in tratti e culture di management strettamente maschili o confinata in ruoli e aziende marginali o in momenti particolari della vita.

Dagli anni Ottanta, le imprenditrici diventano oggetto di attenzione sotto vari profili, ma sempre con un'enfasi diretta alla discriminazione, seguendo l'approccio dell'uguaglianza e del confronto con la maschilità, e alle peculiarità distintive del genere femminile, seguendo l'approccio delle differenze. Vengono considerati, in particolare, il contesto ambientale e culturale di appartenenza come la famiglia d'origine, le caratteristiche personali, le motivazioni alla scelta professionale, le attitudini, le peculiarità dell'azienda di appartenenza e il sistema economico in generale.

Dagli anni Novanta fino ai nostri giorni, l'imprenditorialità femminile diviene una realtà sempre più consistente e strutturata. In risposta a questa trasformazione, prende gradualmente forma una visione dell'imprenditrice più equilibrata e gli studi, prima legati all'ambito sociologico e a tratti economico, coinvolgono anche le associazioni di categoria²⁰: se da un lato, vengono sottolineate e prese in considerazione le difficoltà delle donne attive nella carriera imprenditoriale, come il minor livello di formazione, la scarsa disponibilità finanziaria iniziale e la loro concentrazione in aziende medio piccole, con prospettive di crescita ridotte ed appartenenti ad alcune nicchie di mercato, dall'altra emergono e vengono messe in risalto anche le motivazioni, le attitudini e i punti di forza, come le competenze, lo stile direzionale comunicativo e la capacità gestionale e di conciliazione di molti e differenti contesti quotidiani.

2.2.1 Tra discriminazioni e accessi negati: farsi spazio in un mondo di uomini

In Italia, il dibattito sociologico sulle carriere dirigenziali e sull'imprenditorialità femminile è nato solo di recente. Fino alla fine degli anni Ottanta, infatti, gli studi sull'imprenditorialità e sul management femminile si concentrano negli Stati Uniti e mettono a fuoco alcuni modelli secondo cui le donne presentano numerosi punti di svantaggio rispetto agli uomini sia nell'avvio che nel mantenimento dell'impresa. Questo scarso interesse, legato anche alle dimensioni ancora esigue del fenomeno, dimostra quanto, in questo periodo

²⁰ Industriali, Camere di Commercio e associazionismo non profit.

storico-culturale, siano ancora marginali la considerazione e la consapevolezza della presenza dell'attrice donna all'interno della cornice imprenditoriale.

Secondo questi studi, i doveri familiari e l'istruzione meno elevata delle donne sono le variabili che gravano maggiormente sulla difficoltà nella conduzione dell'impresa, soprattutto in riferimento al tempo e all'impegno che essa richiede costantemente in ogni sua fase, dall'avvio al mantenimento, fino agli stadi di espansione e sviluppo (Schwartz, 1976). In altre parole, la gestione della famiglia, la cura dei figli e le mansioni domestiche necessitano di una parte cospicua della quotidianità della donna che viene sottratta all'azienda, aumentando esponenzialmente le difficoltà di carattere gestionale: la parte femminile diviene un soggetto meno adatto allo svolgimento di questa professione e più a rischio di fallimento, oltre che confinata in micro-aziende o in settori di nicchia, come per esempio quello dei servizi o del manifatturiero (Schreier, 1975).

Negli anni Settanta dunque, la chiave interpretativa in cui l'imprenditrice vive è quella della continua e pesante difficoltà rispetto all'uomo; si parla di *discriminazione di genere*. Le motivazioni sono diverse e numerose e confermate da studi e ricerche: la formazione di livello inferiore, le problematiche nel reperimento e nell'attivazione di reti informative e finanziarie di supporto per l'avvio dell'attività, le dimensioni dell'impresa più modeste, con meno dipendenti e reddito più basso.

In questo periodo, in Italia prendono forma i primi sporadici studi sulle donne dirigenti, con particolare attenzione ai fattori che ostacolano il raggiungimento del successo in questo tipo di professione aziendale, soprattutto nella fase iniziale di reclutamento, dove l'uomo, descritto come attore sociale svincolato da obblighi domestici e familiari, viene preferito alla donna che in quanto madre rappresenta un rischio di non continuità per l'azienda (Ferrari, 1976).

Un quadro non molto rassicurante ed incoraggiante quello degli anni Settanta, dove la donna è un'attrice economica e sociale che deve farsi spazio tra molte difficoltà, legate a variabili di tipo quantitativo, come il titolo di studio e la disponibilità finanziaria per gli investimenti, ma anche di tipo culturale, come gli stereotipi di genere che descrivono la professione imprenditoriale come una faccenda esclusivamente maschile.

Questa situazione delineata dagli studiosi che si sono occupati di imprenditorialità femminile in quegli anni, fortemente legata al periodo storico in questione e, come vedremo meglio tra breve, in trasformazione nel corso degli anni successivi, viene confermata anche dalle esperienze raccolte nel corso del lavoro sul campo, in particolare dalla voce delle

imprenditrici di quella generazione. Lo stralcio di intervista che segue, rafforzando ulteriormente le prime riflessioni che sono state fatte in questo ambito di ricerca²¹, può aiutare a comprendere come fosse vissuta la quotidianità lavorativa da un'imprenditrice del settore delle costruzioni, tra cantieri, operai e pagamenti²²:

Mi ricordo che andavo in questi cantieri enormi ed aspettavo ore che questo o quell'uomo fosse disponibile perché tanti cercavano di andare per esaurimento, facendoti aspettare, una donna sola che doveva andare a casa prima o poi pensavano, dai figli, si stuferà di aspettare questi soldi, magari ti dicevano tante volte torna domani. Io dovevo pagare fornitori e operai, dovevo incassare per pagare le persone di cui ero responsabile. Mi dicevano in faccia ma cosa viene a lavorare lei, vada a fare la calza, vada a fare il minestrone anche, mi insultavano proprio e stavo lì ore al freddo ad aspettare i soldi che erano miei per un mio lavoro e questi mi prendevano in giro perché ero una donna o pensavano che avrei ceduto (Friuli, n. 21).

Quello degli anni Sessanta-Settanta è un contesto in cui le difficoltà finanziarie nell'avvio delle imprese e la scarsa considerazione dell'attrice donna nel mondo imprenditoriale sono una realtà quotidiana. Le ricerche documentano e confermano in maniera chiara e lineare una forte discriminazione, delineando un profilo di imprenditrice che tra mille difficoltà si fa spazio un passo per volta, in un mondo di uomini.

Le ricerche degli anni successivi mostrano un lieve spostamento che si muove dalla mancata o sporadica considerazione dell'imprenditorialità femminile che ha attraversato gli anni Settanta, ad un'attenzione orientata a comprendere le forme delle difficoltà più consistenti per un'imprenditrice.

2.2.2 Da angelo del focolare a detentrica del potere economico

È necessario arrivare alla fine degli anni Ottanta perché l'interesse verso le carriere femminili ai vertici delle organizzazioni prenda una forma più consistente anche in Europa, in particolare in Inghilterra, e per trovare delle riflessioni sociologiche differenti dalle analisi

²¹ Si fa riferimento a considerazioni e analisi di autori come Schwartz (Ibidem) che hanno delineato la natura delle barriere e delle discriminazioni più rilevanti di fronte alle quali le donne si sono trovate nello sviluppo della loro carriera imprenditoriale. Le difficoltà finanziarie, accompagnate da quelle formative, risultano essere le più consistenti e discriminatorie.

²² Nei capitoli successivi, verrà dato largo spazio alle numerose sfaccettature dell'atteggiamento reattivo e consapevole delle imprenditrici di fronte a situazioni a volte complesse e marginalizzanti, soprattutto se ci riferiamo a determinati periodi storici come gli anni Sessanta e Settanta, e alla consistenza del loro grado di determinazione nel mantenimento della professione, nonostante i vincoli e le difficoltà.

strettamente comparative tra le caratteristiche personali, innate o familiari, tra imprenditrici ed imprenditori.

Le ricerche maggiormente significative che vengono portate avanti in questo periodo costituiscono un materiale prezioso, soprattutto per quanto riguarda l'attenzione al rapporto fra *donne e potere* e a quelle dimensioni dell'imprenditorialità femminile che fino a pochi anni prima erano state completamente trascurate in favore di un approccio più orientato a delineare gli svantaggi, le difficoltà, i rischi e le mancanze di un'imprenditrice rispetto ad un imprenditore. Le ricerche di questo periodo si spingono oltre l'individuazione delle variabili di insuccesso e si collocano al di là del calcolo delle probabilità di una donna di entrare nella stanza dei bottoni rispetto ad un uomo.

Gli studi degli anni Ottanta infatti prendono in considerazione anche la *dimensione culturale e contestuale*, sottolineando come alcune professioni, come quelle di imprenditrice e manager, richiedano alle attrici di staccarsi, a volte con forza e determinazione, da ciò che il resto del mondo si aspetterebbe di vedere da una donna, da quei modelli femminili per lungo tempo prevalenti, socialmente creati e condivisi, che hanno visto la donna come simbolo della cura della casa e della famiglia, o come lavoratrice subordinata.

Gli autori stranieri che si occupano di carriere imprenditoriali femminili in questo frangente temporale creano numerosi profili di imprenditrici considerando la relazione tra le aspettative personali ed i riferimenti culturali del contesto in cui le attrici vivono (Goffee e Scase, 1985) e mettendo in luce i processi decisionali e le motivazioni che esortano a vivere una professione definita come ostica e maschile (Carter e Cannon, 1988). Viene data importanza alla descrizione e al perché della scelta imprenditoriale; compare, per la prima volta, l'interesse ad indagare la motivazione alla scelta lavorativa. L'obiettivo è tracciare dei percorsi di significato a partire dalle attrici coinvolte in questa professione, spiegando come mai una donna scelga autonomamente e in maniera così forte e decisa la carriera di imprenditrice.

Le motivazioni più frequenti (Scott, 1986) sono la ricerca di realizzazione ed appagamento personale dato dalla pratica di una professione voluta e selezionata e le elevate aspirazioni di carriera, di gestione della leadership e del potere. I sistemi motivazionali emersi focalizzano l'attenzione sull'importanza data dalle attrici all'autonomia decisionale ed economica, sulla necessità di una soddisfazione soggettiva che vada anche oltre gli adempimenti familiari e domestici e che sia gestita in prima persona (Marlow, 1997).

In alcune di queste ricerche ritorna il riferimento alla dimensione familiare e soprattutto alla presenza o meno di figli (Cromie e Hayes, 1988). Nell'attenzione data a questa variabile si intravede la volontà di collegare l'imprenditrice alla sua vita fuori dal lavoro, mettendo a punto dei profili di lavoratrici a partire dall'esistenza o meno di una sfera familiare. Le tipologie che vengono individuate e proposte dai due ricercatori rappresentano differenti livelli di scelta imprenditoriale, alcuni includono e sono legati a doppio nodo con un percorso familiare e domestico, altri prescindono totalmente dalla presenza dei figli o di una famiglia: l'imprenditrice senza figli che crea un'azienda per dare voce ad abilità ed iniziative che sono state a lungo ostacolate o accantonate, o non del tutto comprese, nello svolgimento di un precedente lavoro dipendente (le innovatrici); la professionista che costruisce il suo ruolo di imprenditrice a partire dalla famiglia per tenere in piedi contemporaneamente sia contesto aziendale che domestico senza doversi lacerare tra i due mondi compresenti (le dualiste); la donna che dopo la maternità torna sul mercato del lavoro in una dimensione autonoma e diversa dalla precedente tipologia di lavoro subordinato per riuscire a conciliare meglio le necessità della famiglia, potendo gestire in prima persona ritmi ed orari (le imprenditrici di ritorno).

La comparsa di sempre più numerose esperienze imprenditoriali femminili anche in Italia fa scrivere le prime pagine di studi e ricerche sulle imprenditrici e le manager, orientati ad incrementare quelli già numerosissimi sulle donne e il lavoro dipendente. Una ricerca condotta in Lombardia²³ (May e Zanuso, 1982) delinea il successo professionale delle donne in posizioni dirigenziali o in cornici di lavoro autonome a partire da alcune condizioni come la programmazione minuziosa della sfera privata²⁴, un atteggiamento non conflittuale verso il lavoro, un accesso al mondo del lavoro antecedente rispetto al matrimonio e immediatamente successivo rispetto al termine degli studi. Emergono le prime tipologie di imprenditrice, caratterizzate dall'interazione dell'esperienza di ciascuna con il contesto in cui vive: le imprenditrici figlie, ovvero la seconda generazione che ha ereditato, gradualmente e attraverso processi a volte complessi, l'azienda familiare solitamente condotta per moltissimi anni dal padre o da entrambi i genitori investiti del potere sia economico che familiare; le imprenditrici autonome, ovvero le fondatrici dell'azienda, dunque coloro che si sono attivate in prima

²³ Sono questi gli anni in cui gli studi regionali commissionati da associazioni di categoria iniziano a diventare numerosi.

²⁴ Programmazione della gravidanza in seguito al raggiungimento di determinati obiettivi lavorativi o gestione dell'attività di cura delegandone una parte ad altre persone.

persona, a volte anche collaborando con altri soci, affinché l'impresa prendesse forma e diventasse una realtà economica; le imprenditrici mogli o vedove che svolgono il loro lavoro a fianco del marito o scelgono di rilevare e dare continuità all'azienda anche dopo la sua morte.

La figura di imprenditrice che prende forma dagli studi finora citati resta quella di una donna, per la maggior parte dei casi, accompagnata quotidianamente da una figura maschile nel suo lavoro, che accede al campo e ne eredita i crediti attraverso l'interazione con il padre o con il marito, che sembrano restare il centro della questione economica per lungo tempo. Anche nel caso delle imprenditrici autonome, nel quale non sono coinvolti nel processo di creazione dell'impresa né mariti, né padri, la donna viene ancora descritta come parte di alcuni e specifici settori di attività, per i quali viene vista maggiormente competente o capace e, per questo motivo, in grado di conquistare una sorta di libero accesso al mondo imprenditoriale.

Come abbiamo visto finora, inoltre, la dimensione familiare è uno tra i riferimenti più significativi per gli studi svolti sull'*empowerment* femminile tra gli anni Ottanta e Novanta. Un'indagine nazionale sulle donne dirigenti in Italia (Cora, 1987) ridimensiona la variabile familiare trasformandola da vincolo imprescindibile a realtà che presenta differenti possibilità di conciliazione. Lo stesso studio, pur dimostrando che un'interazione tra carriera ai vertici aziendali e famiglia è possibile, mette in evidenza come la presenza di numerose culture organizzative ostili alle donne sia ancora causa di un rallentamento dell'*empowerment*. Parte di questo comportamento ostile, come vedremo nel dettaglio nei capitoli successivi, sarebbe determinato da quello che Parkin (1979), ricostruendo un concetto già strutturato da Weber (1922), ha definito come *chiusura sociale*²⁵ (Sala, 2008). Secondo questa autrice, che ben sottolinea e problematizza i vari livelli di segregazione delle donne all'interno delle organizzazioni maschili, alla base delle strategie di reclusione e di rallentamento della presenza del genere femminile nelle stanze dei bottoni o ai vertici delle organizzazioni economiche è riscontrabile una volontà di difendere e di tutelare i privilegi acquisiti nella pratica della professione, da parte della classe sociale maschile. La tutela del privilegio acquisito attraverso la pratica e l'impiego di risorse specifiche e la conseguente relegazione degli outsiders al di fuori del sistema di gestione del potere, come abbiamo visto nella parte precedente relativa alle professioni, è uno degli elementi distintivi che contraddistingue e caratterizza con forza le attività lavorative istituzionalizzate e socialmente riconosciute.

²⁵ Concetto inizialmente formulato da Max Weber (1922) che spiega come alcuni gruppi sociali siano determinati a tutelare i propri privilegi negando o ostacolando l'accesso ad altri attori.

Anche Kanter (1977) mette in evidenza quella che sembra essere la consapevolezza maggiore maturata all'interno del filone di studi del periodo tra gli anni Ottanta e Novanta: i percorsi di carriera femminile, oltre a far fronte alla conciliazione tra lavoro di cura e avanzamento professionale, sono difficoltosi in quanto rallentati dalle *discriminazioni dell'organizzazione lavorativa* ad opera dei datori di lavoro e dei reclutatori in primis, soprattutto laddove si tratti di manager, quindi di lavoro dipendente.

L'interesse crescente verso la dimensione rosa dell'imprenditorialità e l'individuazione delle tensioni insite in questa realtà è da considerare un effetto dell'aumento sempre più cospicuo di presenze femminili in questa professione, un incremento che diventerà, come vedremo tra breve, molto rilevante soprattutto a partire dagli anni Novanta.

2.2.3 Sulla via dell'equilibrio: tra difficoltà e punti di forza

Dagli anni Novanta gli studi sulle carriere delle donne, in particolare sul management e l'imprenditorialità, hanno coinvolto sociologi, economisti e studiosi della politica.

In questo periodo, le ricerche sono orientate a documentare e a problematizzare gli *elementi culturali, contestuali e anche legislativi* che impediscono alle donne di raggiungere il gradino più alto dell'organizzazione; vengono definiti gli aspetti relativi alla segregazione²⁶ e al soffitto di cristallo che impedisce, rallenta o limita fortemente la presenza delle donne nella stanza dei bottoni (Meyerson e Fletcher 2000; Messer e Abrams, 2004).

Gli anni Novanta segnano una svolta per le ricerche sull'imprenditorialità femminile, le aziende si moltiplicano, soprattutto negli Stati Uniti, in Canada e nel Nord Europeo (David, 2006) e l'interesse per questo ambito socio economico cresce di pari passo.

Anche in Italia, inizia una trasformazione di genere nelle aziende, basti pensare che quasi la metà delle imprese femminili attive²⁷ al 2003 hanno preso forma nell'intervallo temporale che va dal 1990 al 1999, confermando comunque un trend generale che riguarda le imprese nella loro totalità e non solo quelle femminili:

²⁶ Col termine segregazione occupazionale si definisce l'ineguale distribuzione per genere degli individui tra le diverse occupazioni (Strober, 1987). La letteratura economica distingue due forme di segregazione: la segregazione orizzontale, riferita all'occupazione femminile in un ristretto numero di settori e professioni, e la segregazione verticale, riferita alla concentrazione femminile ai livelli più bassi della scala gerarchica nell'ambito di una stessa occupazione. La presenza di segregazione orizzontale evidenzia la presenza di stereotipi sociali legati al genere che ostacolano la flessibilità del lavoro; la presenza di segregazione verticale evidenzia l'esistenza di un soffitto di cristallo (Rosti, 2006) che ostacola il percorso di carriera delle donne e le esclude dalle posizioni di potere più elevate.

²⁷ Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-Infocamere, *Impresa in genere*, 2004, p. 30. Per la precisione, il 47, 87% delle imprese femminili è nata negli anni Novanta.

La storia dell'imprenditoria femminile in Italia non è una storia recente sebbene i dati presentati di seguito evidenzino che nella composizione della presenza di imprese femminili al 2003 la maggiore quota percentuale abbia poco meno di tredici anni di vita. Ciò è dovuto, eventualmente, ad un elevato turn over tra natalità e mortalità delle imprese che non colpisce unicamente le imprese femminili. La distribuzione delle imprese attive al dicembre 2003 per anno di iscrizione mostra questa realtà: circa un terzo delle imprese femminili attuali è nata dopo il 1990. Va sottolineato che si tratta di imprese attive, cioè imprese che alla data di rilevazione non hanno cessato o sospeso l'attività e che non risultano dichiarate liquidate o fallite o con procedure concorsuali aperte (Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-Infocamere, Impresa in genere, 2004, p. 29).

Le ricerche di questo periodo, soprattutto negli Stati Uniti, sono nuovamente di natura comparativa tra uomini e donne e misurano le motivazioni di fallimento e crisi per le aziende femminili, rispetto a quelle maschili, descritte invece come più longeve (Srinivasan, 1994).

Negli studi internazionali, compare ancora una volta il fattore economico e finanziario e viene segnalato come uno tra i maggiori problemi affrontati dalle donne nella creazione dell'impresa (Carter e Allen, 1997); un limite che, nonostante la presenza di leggi e provvedimenti²⁸, viene segnalato con insistenza lamentando scarsi finanziamenti da parte dello stato e l'impossibilità di accedere facilmente agli istituti bancari per l'apertura di prestiti consistenti.

L'attenzione è rivolta a spiegare la correlazione e il *legame tra il genere e le modalità di conduzione dell'impresa*, sia a livello quantitativo, quindi facendo riferimento alla disponibilità di reddito e fatturato, piuttosto che al numero di dipendenti dell'azienda, sia sul piano qualitativo, quindi legando il genere, questa volta, a strategie e stili particolari nella conduzione dell'impresa. Documentano i tratti peculiari delle leader d'azienda e le modalità attraverso le quali esercitano la professione (Goodman, Fields e Blum, 2003; Nelson e Levesque, 2007).

Quanto l'essere donna amplifica o indirizza determinate scelte e decisioni sul piano aziendale?

²⁸ Per esempio, in riferimento alla legge nazionale 215/92 il cui obiettivo è quello di incrementare la nascita di nuove imprese è interessante verificare che, nel corso degli anni, i numeri della legge sono sempre stati in crescita: il primo bando, nel 1997, ha registrato 4100 domande di finanziamento e quello del 2003 ha sfiorato le 40000 domande. Anche la legge regionale (Veneto) 1/2000 ha permesso di passare dalle idee imprenditoriali alla creazione di aziende; specifichiamo che spesso si tratta di realtà di piccole dimensioni, di carattere artigianale e nei settori non strettamente industriali, quali il commercio e i servizi.

Esiste una leadership al femminile?

In risposta a questi interrogativi, è molto interessante il quadro proposto da Franchi (1994)²⁹ che rivolge lo sguardo ai percorsi svolti dalle imprenditrici lungo l'asse immaginario della motivazione e riassumibili in due tipologie: la ricerca della flessibilità e dell'autonomia gestionale ed organizzativa dello spazio e del tempo e il raggiungimento di una professionalità valorizzata sotto più punti di vista e non segregata o bloccata da un soffitto di cristallo. L'autrice crea quattro profili di imprenditrici: le creatrici, le professioniste, le tradizionali e le rientranti e per ciascuna delle tipologie proposte viene spiegato ed evidenziato in maniera differente il legame esistente rispetto al concetto di flessibilità e di crescita professionale. La ricerca della flessibilità e della soddisfazione personale, all'interno delle differenti tipologie proposte, si esplicita in vari gradi di realizzazione e viene descritta come l'opportunità di raggiungere i propri obiettivi attraverso una gestione sempre più autonoma e meno forzata del proprio tempo e del proprio spazio.

Sempre di questo periodo è il filone di studi che lamenta una distribuzione non uniforme all'interno dei vari settori delle professioni di prestigio raggiunte: le *nicchie di mercato*³⁰ riservate alle imprenditrici, il numero di donne nei tribunali dei minori, le donne medico dell'area infantile e gli avvocati delle materie familiari sono solo alcuni esempi di restrizione della presenza femminile a settori di attività specifici ed orientati alla creazione di un nuovo tipo di *sex typing* (Piva, 1994)³¹. In particolare, per quanto riguarda la concentrazione delle imprenditrici in determinati settori di attività³² sono state fatte numerose ipotesi sul perché di questo fenomeno e sono state date differenti motivazioni, prima tra tutte, la mancanza di

²⁹ Presente all'interno di un volume curato da David e Vicarelli sulle donne nelle professioni degli uomini.

³⁰ Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-Infocamere, *Impresa in genere*, 2004: «Se si allarga lo sguardo ai primi dieci settori – in base alle classificazioni ATECO – appare evidente la concentrazione delle imprese femminili nei settori G (Commercio all'ingrosso e al dettaglio) ed A (Agricoltura, caccia e silvicoltura): su 100 imprese femminili, oltre 55 appartengono a questi due settori, mentre i primi sei raggruppano addirittura il 91,6% delle imprese femminili attive in totale. Infatti, la presenza di imprese femminili raggiunge valori significativi anche nei settori D (Attività manifatturiere al 10,6%); K (Attività immobiliari al 9,5%); O (Altri servizi pubblici, sociali e personali al 8,9%) che comprende una vasta gamma di sottocategorie. Percentuali inferiori, ma con alcuni interessanti distinguo a livello territoriale, si registrano per il settore H (Alberghi e ristoranti al 6,8%), mentre i settori legati alle Costruzioni, all'Intermediazione e attività finanziarie, ai Trasporti, alla Sanità e ad altri servizi sociali non superano complessivamente il 7%. I restanti settori mostrano percentuali di presenza di imprese femminili che non raggiungono lo 0,5%».

³¹ Dinamica che vede l'intreccio di contesti tecnici, culturali e di potere all'interno delle attività lavorative e che ha come risultato la descrizione delle professioni adatte alle donne e di quelle adatte agli uomini.

³² Settori primario, secondario e terziario, ciascuno suddiviso in differenti categorie merceologiche.

abilità o conoscenze tecniche³³ e il conseguente sviluppo di esperienze di lavoro in altri ambiti, come per esempio nell'abbigliamento e, più in generale, nel settore manifatturiero.

In relazione alla segregazione, alcune ricerche, oltre a mettere in evidenza le nicchie di mercato, hanno parlato di *differenze retributive* in relazione al genere (Beccalli, 1991; Speranza, 1991; Alkadry e Tower, 2006). Restando all'interno dell'ambito manageriale e d'impresa infatti, in una ricerca condotta nel Nord Est Italia³⁴, le differenze retributive a parità di ruolo dirigenziale occupato e di percorso di studi effettuato prima dell'assunzione sono evidenti, una disparità riscontrata anche da ricerche condotte a livello europeo (Jurajda e Paligorova, 2006).

Oltre alle osservazioni relative ai settori di attività, sono riscontrabili altri fenomeni di concentrazione delle donne in relazione alle dimensioni dell'azienda, alla natura giuridica³⁵ e, rispettivamente a quest'ultima, alla carica ricoperta.

Sempre relativamente alla segregazione in determinati ambienti e settori aziendali, lo studio di Bombelli (2000, 2009) sulle manager mette a fuoco i fattori che non permettono alle donne di raggiungere i livelli organizzativi ed aziendali più importanti. Bombelli individua tra le cause di maggiore segregazione i meccanismi di selezione delle risorse umane, costruiti sul mantenimento della classe maschile come maggioritaria, le differenze di genere nel vivere quotidianamente la leadership e la presenza di burocrazie e fattori ostili legati a scelte politiche che non si dimostrano sufficientemente rappresentative ed efficaci rispetto ai cambiamenti continui tra le donne ed il contesto lavorativo.

³³ In netta contraddizione con questa affermazione si sottolinea che, nello studio che verrà presentato nei prossimi capitoli, è chiara la volontà, da parte delle donne, di “sporcarsi le mani” e di coordinare tutti i livelli aziendali, anche quelli più tecnici.

³⁴ Manageritalia, 2008, i manager del Nord-Est iscritti a Manageritalia percepiscono redditi che superano i 90.000 Euro lordi all'anno, ma, pur a parità di qualifica, le donne in media non arrivano a 80.000 Euro, mentre gli uomini si avvicinano ai 100.000 Euro all'anno. Gli uomini che superano i 100.000 Euro sono il 40%, le donne il 20%. Il divario tra la retribuzione di uomini e donne manager risulta considerevole a parità di qualifica.

³⁵ Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-Infocamere, Impresa in genere, 2004. In Italia, il 74% delle imprese femminili è di natura giuridica individuale, il 19,6% è società di persone e per il 5,3% si tratta di società di capitale. È importante confrontare questi dati con il totale delle imprese italiane che si suddividono per il 68,1% in imprese individuali, per il 17,6% in società di persone e per il 12% in società di capitali. Alla luce di questi dati, dunque, le imprese femminili sono caratterizzate da una forte presenza di imprese individuali, all'interno delle quali la figura del titolare coincide con quella dell'imprenditrice.

Le problematiche³⁶ riscontrate dalle ricerche sulla segregazione e il soffitto di cristallo mettono a fuoco sempre più un mancato riconoscimento sociale e l'esclusione della donna nei panni di imprenditore: alcuni stereotipi ed aspetti legati alla segregazione sembrano, infatti, restare vivi anche se assumono forme differenti rispetto al passato. La letteratura internazionale che conferma la presenza di un soffitto di cristallo sempre più sottile, ma ancora presente ed articolato in forme e strutture differenti rispetto al passato, è molto consistente e ricade su differenti tipologie di professioni, non solo su quelle manageriali o imprenditoriali: vengono studiate le strategie per aumentare la presenza delle donne nelle carriere di potere (Bell, Mclaughlin e Sequeira, 2002), emergono vincoli strutturali all'emancipazione lavorativa delle donne come il sessismo (Masser e Abrams, 2004).

In particolare, si è cercato di capire se l'accesso delle donne a professioni di potere politico ed economico abbia effettivamente significato una diminuzione della loro esclusione da determinate carriere e abbia rappresentato anche uno spostamento culturale oltre che numerico verso la parità e la non discriminazione, oppure se sia probabile e verificabile, all'interno di questo processo, descrivere nuove situazioni discriminanti legate al genere femminile.

Considerando il concetto di segregazione secondo questa veste ambivalente infatti, mentre da un lato l'accesso alle professioni più prestigiose da parte delle donne significherebbe una diminuzione della segregazione (Saraceno, 1992), dall'altra, all'interno dei numeri comprovanti una sempre più consistente partecipazione femminile al potere economico e politico, comincerebbero ad intravedersi *nuove forme di esclusione*³⁷ relative questa volta, come già detto, sia alla tipologia di attività praticata (Levine, 2009) che alla scarsa flessibilità del lavoro prescelto. Secondo questa prospettiva, dunque, è necessario porre una distinzione sistematica tra le professioni di prestigio che mettono la donna nella condizione di poter organizzare il proprio lavoro, agendo direttamente in modi differenti e legati al suo personale stile lavorativo sulla dimensione spazio temporale, come l'imprenditorialità, e quelle

³⁶ Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-Infocamere, Impresa in genere, 2004. Considerando alcune domande dell'indagine, se per gli imprenditori i problemi maggiori restano le difficoltà nel reperimento di capitale e l'acquisizione iniziale dei clienti, per le imprenditrici, nella scelta degli items, compaiono con forza altri due elementi: la complessità degli adempimenti burocratici, confermata anche dalle intervistate dello studio proposto nei prossimi capitoli, e la conciliazione tra esigenze di lavoro ed esigenze familiari, forse in via di miglioramento grazie al sempre ulteriore perfezionamento della gestione dei vari contesti quotidiani e all'impiego di soluzioni "creative".

³⁷ Abburà, 1992, pag. 31 :«Quella che sembra proporsi oggi è una distinzione non più tra professioni elevate (maschili) e professioni di basso profilo e prestigio (femminili) ma tra professioni ed attività che hanno saputo accogliere la partecipazione femminile, e attività che, non presentando alcuna forma di flessibilità, hanno continuato a non attrarre, prima ancora che a respingere, le donne».

professioni che la vincolano maggiormente con orari di ufficio poco flessibili ed altamente selettivi.

Questa visione della segregazione che si presenta nuovamente sotto sembianze e forme nuove e la conseguente presenza del soffitto di cristallo che pur assottigliandosi ancora non presenta segni rilevanti di cedimento strutturale (Alksnis, Desmarais e Curtis, 2008), conferma la presenza di molteplici espressioni di disuguaglianze di genere nella società contemporanea (Bihagen e Ohls, 2006).

La prospettiva legata alle difficoltà e all'insistente critica contro i numerosi stereotipi di genere in ambiente lavorativo è giustificabile e motivata, soprattutto se consideriamo che una parte preponderante della letteratura sull'argomento ha preso forma, dopo gli anni Novanta, all'interno di progetti per le politiche per l'occupazione o in relazione a programmi delle pari opportunità. Queste ricerche riguardano interrogativi nazionali, regionali e provinciali in merito al monitoraggio, per lo più quantitativo, della presenza delle donne ai vertici aziendali. Curano anche la dimensione giuridica per verificare la risposta delle imprenditrici alle leggi che agevolano la nascita di imprese rosa. L'obiettivo di molti studi recenti, commissionati da associazioni di categoria o istituzioni nazionali o locali, dunque, è stato quello di valutare, sia quantitativamente (attraverso l'elaborazione di dati a statistiche) che qualitativamente (mediante interviste a testimoni privilegiati) l'impatto delle misure adottate a favore dell'imprenditorialità femminile in un determinato territorio, cercando di comprendere in che modo le aziende fondate e condotte da donne possano rappresentare una dimensione produttiva importante, entro quali cornici e settori (servizi, commercio o altro) riescano ad ottenere risultati positivi e di stimolo economico per il territorio dove si sono insediate.

La motivazione³⁸ legata al fare azienda rilevata come principale da questi studi di settore territoriali resta la continuità imprenditoriale, dunque l'importanza data alla famiglia e la necessità di subentrare per far vivere ancora e nuovamente l'azienda³⁹.

³⁸ Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-Infocamere, *Impresa in genere*, 2004. La tradizione familiare è considerata la prima motivazione dell'avvio all'impresa, in modo particolare per le donne (il 47,9% delle imprenditrici ha indicato questa motivazione, rispetto al 40,1% degli imprenditori); è proprio l'importanza data alla famiglia che contraddistingue le imprenditrici, le relazioni fiduciarie ed il trasferimento ereditario della cultura imprenditoriale (Bruni, 2000); si segnala anche la necessità di lavoro, il desiderio di autonomia, il desiderio di miglioramento del reddito e il possesso di abilità specifiche, sia per le imprenditrici che per gli imprenditori. Le imprenditrici puntano maggiormente sul desiderio di flessibilità e di conciliazione con i tempi della vita e le esigenze familiari.

³⁹ È significativo ed interessante il fatto che, all'interno dello studio proposto nei prossimi paragrafi, su un campione di 44 imprenditrici, 29 delle quali hanno ereditato l'azienda dalla famiglia o dal marito, soltanto una non abbia mantenuto o aumentato le dimensioni dell'azienda, riducendo volontariamente sia fatturato che numero di dipendenti.

È invece ancora molto recente e poco definito l'approccio orientato a sottolineare i punti di forza e le peculiarità vincenti e positive delle donne impegnate nelle professioni maschili (David, 2006).

Lia Migale (1996), in riferimento all'imprenditorialità, fornisce un interessante spunto, parlando di nuova occupazione e re-interpreta in maniera innovativa le tesi fino a quel momento proposte per spiegare le nicchie di mercato come fenomeno legato al genere femminile: le aziende condotte e fondate da donne, quelle piccole come quelle di dimensioni considerevoli, rappresentano una ricchezza economica e un nuovo capitale economico e sociale, creando un circolo virtuoso in cui l'imprenditorialità femminile è, oltre che componente culturale, anche forte impulso per lo sviluppo economico, una risorsa e non più solo un vincolo o un'espressione di segregazione o marginalità nel mercato come nella società.

Gli assunti degli studi classici sul genere e dei ruoli multipli sono mutate così radicalmente da rendere alcune teorie obsolete [...] una teoria di genere in grado di espandersi oltre certi confini, come il lavoro e la famiglia, include principi che meglio si conciliano con la realtà contemporanea (Chait e Shibley, 2001, p. 781, traduzione personale dall'inglese).

In linea con questo ultimo approccio teorico, come già spiegato nella prima parte del capitolo, questa ricerca sulle imprenditrici è interessata ad approfondire le modalità attraverso le quali le attrici, considerate come protagoniste attive ed agenti di cambiamento e di creazione del contesto circostante, hanno l'opportunità di trasformare i vincoli in risorse e non si limita, pur approfondendole, a considerare le difficoltà esistenti nell'accesso al campo o i vincoli con cui queste donne devono fare i conti per riuscire, a volte barcollando, a tenere in piedi sia lavoro che vita privata. L'interesse è comprendere le modalità, le pratiche e le strategie che stanno alla base della scelta di vivere da donna imprenditrice, che indossa contemporaneamente i panni di moglie, madre e anche figlia.

CAPITOLO SECONDO

Tra numeri ed esperienze: le due facce di una stessa medaglia

1. Le imprenditrici italiane

I dati quantitativi sulle imprese condotte da donne costituiscono un altro ritaglio significativo della ricerca in quanto consentono di saperne di più sia sul numero di imprese attive sul territorio nazionale ed in particolare sulle due regioni di interesse, Veneto e Friuli Venezia Giulia, che sulla tipologia dei settori di attività su cui la componente femminile si riversa maggiormente. Conoscere il numero delle imprese femminili attive e specificare i differenti settori di appartenenza, oltre ad essere un passaggio fondamentale per fare alcune considerazioni sull'evoluzione di questa realtà, ci aiuterà ad avere un'immagine iniziale più definita e coerente dell'oggetto di studio, consentendoci di introdurre anche alcune riflessioni metodologiche.

Come verrà più volte ripetuto ed approfondito nel corso dei prossimi capitoli, è necessario considerare anche gli aspetti più deboli di un'introduzione quantitativa di questo tipo. Oltre all'evidente necessità di integrare questi dati numerici con le diverse esperienze delle attrici, è doveroso considerare che le rilevazioni di settore presentano diversi vizi di forma e limiti importanti, dovuti soprattutto alla necessità di semplificare e di creare unità statistiche altamente rappresentative e alla difficoltà effettiva di registrare nel dettaglio ogni singola esperienza imprenditoriale sul territorio nazionale. È inevitabile che all'interno di questi registri, messi a punto dalle Camere di Commercio o dalle Associazioni di Categoria, alcune caratteristiche delle singole imprese e dei soggetti imprenditoriali coinvolti scivolino nell'ombra in favore di elementi distintivi in grado di essere maggiormente esemplificativi e descrittivi.

L'ultima rilevazione di cui è possibile disporre a livello nazionale fa riferimento ai dati raccolti nel quinquennio 2003-2007: su un totale di 5.174.921 imprese suddivise tra i vari

settori di appartenenza, 1.243.192 sono femminili⁴⁰, con una percentuale del 24,02% (Fonte: Osservatorio dell'Imprenditoria Femminile, Unioncamere-Infocamere).

Utilizzando la ripartizione geografica come variabile, è possibile notare una forte caratterizzazione territoriale. Le imprese attive infatti sono concentrate nell'Italia Nord Occidentale e la Lombardia rappresenta il valore più significativo sfiorando il 16% del totale. In termini di presenza femminile e di incidenza di aziende rosa sul territorio regionale, invece, i territori che registrano percentuali maggiori sono Molise (31,84%), Basilicata (29,67%) e Campania (28,53%), dove il tasso di femminilizzazione è maggiore rispetto al resto d'Italia. Esiste dunque una prima ed importante sproporzione evidente tra il numero totale delle imprese registrate nell'Italia Settentrionale e l'effettiva presenza di imprese femminili all'interno di queste percentuali. Le regioni del Nord, in particolare Lombardia (20,64%), Emilia Romagna (20,27%), Veneto (21,31%) e Trentino (20,33%), pur essendo i territori maggiormente rappresentativi a livello imprenditoriale, si collocano al di sotto della media nazionale (24,02%), esprimendo pesi percentuali inferiori rispetto all'Italia Meridionale per quanto riguarda la presenza di imprese femminili. In altre parole, le forme di imprenditorialità diffusa (Azzariti, 2000) che verranno commentate in maniera più approfondita nella seconda parte del capitolo, individuate nel Nord Italia ed in particolare nel Nord Est del Paese, non corrispondono ad una partecipazione adeguata ed ugualmente rappresentativa delle imprese femminili.

I settori

Per riassumere la situazione nazionale, i dati più aggiornati rispetto alla suddivisione delle aziende femminili per *settore di attività* riportano le cifre seguenti: 302.699 imprese presenti nel settore del commercio al dettaglio⁴¹, 95.681 le aziende di servizi, 88.660 le attività tra alberghi e ristoranti, 71.066 nel commercio all'ingrosso e 61.102 in altre attività imprenditoriali non specificate. Una prima riflessione importante sull'andamento dei settori riguarda i Servizi, in aumento non solo in relazione al genere femminile: il fatto che le donne

⁴⁰ Con l'espressione imprese femminili l'Osservatorio dell'Imprenditoria Femminile fa riferimento a quella categoria di imprese la cui partecipazione femminile è superiore al 50%, stabilendo per l'attribuzione di questo status un criterio che prende spunto dalla legge 215/92 "Azioni positive per l'imprenditoria femminile" e dalla successiva circolare del 2002 emanata dal Ministero delle attività produttive.

⁴¹ Esclusi gli autoveicoli.

per prime fondino le imprese della cura, individuando e rispondendo ad una necessità sociale diffusa ed attuale, determina un importante spostamento culturale della rappresentazione della donna. Da educatrice-insegnante a prima protagonista di un processo sociale ed economico nel quale è necessario inventare e strutturare soluzioni (nuove imprese) per rispondere in maniera efficace ad una domanda sociale⁴².

Al fine di avere un quadro completo della situazione, è necessario approfondire queste percentuali relative ai settori anche in chiave territoriale: mentre per le regioni settentrionali più attive a livello produttivo, le percentuali di imprese femminili, pur avendo dei picchi considerevoli nei settori dell'agricoltura, del manifatturiero e del commercio, coinvolgono anche altre realtà come le attività immobiliari ed i servizi, per quelle centrali e meridionali la concentrazione di imprese femminili è invece più netta nei settori agricolo e commerciale. Tra le motivazioni che hanno portato a questa situazione, è importante considerare anche le differenti peculiarità dei territori⁴³ presi in considerazione: alcune caratteristiche territoriali da cui è impossibile prescindere hanno influito sulla suddivisione percentuale dei percorsi imprenditoriali sia femminili che maschili tra i vari settori di attività.

Una volta descritti i pesi percentuali suddivisi tra i settori di attività, è interessante dare uno sguardo a quanto i settori definiti come storicamente maschili siano diventati anche territorio femminile, dimostrando un'importante trasformazione in atto, da cui partire per la costruzione del campione di intervistate.

I dati dell'ultimo quinquennio 2003-2007 forniti dall'Osservatorio infatti, più che sulla coerenza dell'impiego di forze femminili in settori già consolidati nei vari territori anche grazie a caratteristiche regionali importanti e altamente distintive, focalizzano l'attenzione sulla tendenza di variazioni percentuali elevate in settori che per lungo tempo hanno rappresentato un dominio esclusivamente maschile come la produzione di energia, le costruzioni, le attività immobiliari e i trasporti. In questi settori, pur restando la percentuale delle imprese femminili ancora irrisoria⁴⁴ se raffrontata al valore totale, si nota una partecipazione sempre più marcata ed in decisivo aumento rispetto al passato anche recente: nella produzione di energia la variazione percentuale è del 59,39%, nelle costruzioni del

⁴² Maurizio Ferrera ne "Il Fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia" argomenta la presenza femminile nel mercato del lavoro a partire dal settore dei Servizi, sostenendo la tesi secondo cui se il livello di occupazione femminile in Italia fosse portato al 70% , il Pil nazionale crescerebbe del 20%.

⁴³ Per esempio, alcune zone d'Italia sono maggiormente turistiche di altre o offrono condizioni climatiche migliori per determinate produzioni industriali o agricole.

⁴⁴ È molto raro che la percentuale superi il 3% del totale indipendentemente dalle regioni selezionate.

34,50%, nelle attività immobiliari del 24, 74% e nei trasporti del 23, 32%. Questo dato in particolare comunica un cambiamento: le rappresentazioni di genere si stanno lentamente e faticosamente trasformando, a partire da esperienze soggettive che, mettendo in gioco ed attivando differenti modalità, strumenti e pratiche⁴⁵, lavorano sui confini dell'esclusione e della segregazione per farli diventare da chiusi a porosi, al fine di operare un cambiamento anche a livello collettivo e culturale e non solo di opportunità legata alla singola storia imprenditoriale.

La forma giuridica

Un'altra variabile che è necessario approfondire per dare un quadro esauriente della situazione imprenditoriale al femminile è relativo alla *forma giuridica* di queste aziende. Come vedremo dettagliatamente nel paragrafo successivo interamente dedicato alla metodologia soffermandoci prima sulla descrizione e l'approfondimento di ogni realtà giuridica e forma societaria e poi sulle motivazioni che hanno condotto alla scelta di alcune situazioni particolari escludendone altre, la forma giuridica delle imprese è una caratteristica influente poiché permette di individuare il grado di complessità organizzativa interna ed alcuni aspetti relativi alla collocazione dell'impresa nel mercato, facendo chiarezza, per esempio, sulla tipologia di struttura societaria e, di conseguenza, sulle dimensioni dell'attività in termini di numero di dipendenti e fatturato. Come vedremo in seguito, alla forma giuridica sono legate la carica ed il ruolo aziendale ricoperti dall'imprenditrice: questa relazione implica l'esistenza di un nodo molto complesso e ricco di variabili sia giuridiche che quotidiane che verrà sciolto in fase di campionamento con l'obiettivo di comprendere quali cariche imprenditoriali siano da considerare come maggiormente interessanti per le interviste e quali invece da evitare.

In questo primo quadro introduttivo, è bene notare come le imprese individuali restino la forma giuridica nazionale più diffusa, stabile e praticata tanto dalle donne quanto dagli uomini, con qualche differenza a livello di settore: commercio e agricoltura sono i settori più frequentati dalle donne che scelgono questa modalità organizzativa. Per la maggior parte dei casi, si tratta di piccole aziende, di ditte individuali che nel corso del quinquennio 2003-2007 sono passate da 867.607 a 868.299 unità con un aumento dell'8%.

⁴⁵ Modalità, strumenti e pratiche alle quali verrà dato largo spazio nel Terzo e Quarto capitolo.

Meno frequenti anche se in aumento sono le Società di persone, che da 229.828 sono passate a 243.693 attività e le Società di capitali che da 62.000 sono passate a 113.887. Tra le meno praticate, sono presenti anche forme giuridiche come cooperative e consorzi, con cifre e percentuali comunque in aumento.

Un dato molto positivo, che dimostra un leggero spostamento dalla diffusa cultura e proliferazione della micro azienda alle forme giuridiche più complesse, una tendenza che conferma la volontà di accrescere le strutture produttive aumentando la responsabilità, sia finanziaria che nei confronti dei dipendenti; a livello territoriale, le Società di capitali sono cresciute in particolare in Trentino Alto Adige, Lazio e Marche.

Un altro dettaglio rilevante è la tendenza molto frequente delle imprenditrici a prediligere strutture societarie a forte presenza femminile. La preferenza è infatti orientata verso la *forma esclusiva*, che per le Società di capitali è rappresentata dal dominio femminile del capitale e dei ruoli amministrativi e per le Società di persone o per le cooperative dal controllo femminile delle posizioni di socio. Questo dato dice che le donne scelgono più spesso altre donne per costituire delle nuove società, condizione che stride e concorre a smontare pezzo per pezzo lo stereotipo di genere ancora molto forte secondo cui la parte femminile sarebbe al contrario più propensa a relazioni di potere con leader di genere maschile.

Le generazioni

Le aziende condotte da donne, come già detto nel Primo capitolo, sono una realtà economica e sociale molto giovane, soprattutto se consideriamo che la maggior parte di esse è nata dopo il 1980, in particolare nel periodo tra il 1990 e il 1999. Da un'analisi approfondita dell'Osservatorio infatti risultano meno di 1000 le imprese rosa ancora attive nate prima del 1940 e poco più di 1000 quelle nate tra il 1940 ed il 1949 ed ancora presenti sul mercato.

In questo quadro, all'interno del quale l'imprenditorialità femminile sembra essere un'esperienza molto recente, anche la *classe d'età* risulta una variabile descrittiva rilevante per inquadrare meglio il fenomeno.

La classe d'età più frequente, a differenza di quella maschile che si attesta sopra i 50 anni, è quella tra i 30 e i 49 anni, seguita da quella dai 50 ai 69 anni. Anche le imprenditrici che ricoprono una carica societaria pur avendo compiuto i 70 anni sono numerose, rappresentando il 6% del totale e confermando alcune riflessioni che prenderanno forma all'interno del

Quarto capitolo sulla difficoltà di abbandonare la poltrona e il comando vissuta dalle attrici che hanno già raggiunto il pensionamento.

Le più giovani, dai 18 ai 29 anni, costituiscono attualmente circa il 9,5% del totale. Questa percentuale trova spiegazione nel recente allungamento del percorso di studi che vede nell'università una tappa quasi obbligatoria⁴⁶ e nella ricerca di esperienze formative altamente specializzanti, in occasioni lavorative nei più svariati settori o ambiti di competenza e nelle trasferte all'estero, alcune delle basi più importanti che precedono la fondazione di un'azienda o il ricambio generazionale, nel caso in cui l'attività sia di proprietà della famiglia.

Straniere ed impresa

Il 94,6% delle imprenditrici che operano sul territorio nazionale è di nazionalità italiana ed il 5,4% è suddiviso tra attrici che appartengono alla comunità europea, extracomunitarie e non classificate. Anche se non verrà in alcun modo approfondita all'interno della tesi, un altro tassello che contribuisce a dare una visione aggiornata della continua trasformazione della realtà imprenditoriale femminile su scala nazionale è infatti la recente e crescente presenza di imprese condotte da donne immigrate. Il Rapporto segnala un incremento significativo di aziende titolate da imprenditrici provenienti da Cina, Marocco, Romania ed Albania. Al dicembre 2007, le imprese femminili cinesi erano 11.000, con un incremento del 111% rispetto al 2003, seguite da aziende fondate da imprenditrici marocchine e rumene, in entrambi i casi, presenti nel territorio nazionale con più di 3000 unità.

Per quanto riguarda i settori maggiormente frequentati, il commercio rappresenta quello più popolato (24,2%), seguito da quello immobiliare (15,3%) e dalle attività manifatturiere (14,4%). L'agricoltura, settore tra di dominanti per le imprenditrici italiane, occupa solo la quarta posizione.

Come abbiamo potuto vedere, mettere a punto una fotografia che riproduca per lungo tempo le numerose sfumature e le componenti più significative dell'imprenditorialità femminile è molto complesso. Anche individuando alcune caratteristiche stabili a cui fare riferimento in un periodo di tempo sufficientemente prolungato e rappresentato dal

⁴⁶ È importante sottolineare che in molti casi la laurea conseguita non è attinente all'attività imprenditoriale praticata.

quinquennio 2003-2007, questa realtà, essendo intrecciata e radicata nel tessuto economico e produttivo, è molto variabile, dinamica ed in continuo mutamento.

Pertanto, risulta necessario includere nella cornice introduttiva e quantitativa finora presentata anche le congiunture economiche che hanno determinato e che ancora oggi influiscono in maniera pesante sulla nascita o la morte di aziende e mercati. I dati relativi alla situazione femminile che abbiamo esposto nella parte iniziale del capitolo infatti, in molti casi, hanno risentito, soprattutto nel corso del 2008, di una violenta crisi finanziaria che ha rimesso in discussione gli assetti produttivi mondiali, al di là del genere.

È fondamentale segnalare questa contingenza poiché le lenti da utilizzare per la lettura dei dati e delle riflessioni proposte dovranno essere tarate anche a partire da questa difficile situazione attuale: la specificità del momento storico in cui è stata svolta questa ricerca sulle imprenditrici parla di un rallentamento generale che riguarda molti settori economici.

1.1 I dati e le imprese condotte da donne in Veneto e Friuli Venezia Giulia

Una volta descritta la realtà nazionale relativa all'imprenditorialità femminile ed esplicitate le variabili maggiormente incisive e rappresentative della realtà socio-economica in questione, è importante argomentare i dati aggiornati, come vedremo utili anche in fase di campionamento e riguardanti le caratteristiche peculiari delle aziende femminili delle due regioni di riferimento, Veneto e Friuli Venezia Giulia.

Grazie alla collaborazione del Centro Studi della Camera di Commercio di Treviso, è stato possibile raccogliere i dati aggiornati al 2009 delle imprese condotte da donne di entrambe le regioni di riferimento. Per garantire una maggiore completezza e coerenza delle informazioni e opportunità di confronto su più piani anche differenti da quello strettamente legato al genere, la domanda all'archivio è stata formulata facendo uso di alcune variabili selettive che, una volta incrociate, hanno prodotto un quadro quantitativo esauriente e dettagliato della realtà che è stata indagata.

La domanda è stata formulata tenendo conto delle seguenti variabili: quantità di imprenditori attivi suddivisi per genere, settore di attività, carica e classe d'età, gli stessi elementi descrittivi che hanno permesso di delineare il quadro nazionale proposto nella prima parte del capitolo. Come già detto, nella parte dedicata alla metodologia, verranno approfondite e spiegate nel dettaglio le questioni relative alla specificità delle forme giuridiche qui riportate

rapidamente⁴⁷ e della conseguente carica ricoperta dalle diverse imprenditrici, dedicando largo spazio alla descrizione delle differenze tra le posizioni occupate in azienda e alle motivazioni che hanno condotto alla scelta di considerare prevalentemente presidenti, amministratrici e socie.

Iniziamo questa breve e veloce introduzione quantitativa illustrando nel dettaglio i settori più frequentati dalle donne, suddividendo le cifre ottenute per regione di appartenenza.

I settori del Veneto

Settori di attività	Imprese femminili	Totale imprese
Commercio	44.818	160.902
Attività Manifatturiere	31.368	134.598
Attività Immobiliari	35.632	124.236
Agricoltura	24.340	97.922

Tabella 1 – Settori Veneto

Per il Veneto, i quattro settori maggiormente popolati da aziende femminili sono quello commerciale, le attività manifatturiere, le attività immobiliari e l'agricoltura. Il trend femminile corrisponde a quello generale con un'eccezione per le attività immobiliari, dove l'incidenza di aziende condotte da donne è più importante rispetto all'andamento globale.

La presenza di numerose aziende sia femminili che maschili nel settore manifatturiero, anche se in diminuzione rispetto all'anno precedente per i motivi sopra esposti relativi alla crisi finanziaria mondiale, conferma una peculiarità territoriale storica del Nord Est che affonda le sue radici nella creazione dei distretti industriali (Bagnasco et al., 2001).

Una concentrazione così marcata in questi quattro settori di attività contribuisce all'elaborazione di alcune riflessioni in merito alle nicchie di mercato popolate dal genere femminile e alle nuove forme di esclusione generate dalla ferrea suddivisione dell'imprenditorialità in settori di attività (Saraceno, 1992), già accennata nel corso del Primo

⁴⁷ In quanto parte di un veloce e riassuntivo quadro introduttivo della realtà imprenditoriale nazionale e delle due regioni di riferimento prese in considerazione per la tesi.

capitolo. Se zoomiamo all'interno del settore manifatturiero, costituito da una molteplicità di micro-settori descrittivi che spaziano dall'industria tessile, alimentare, al recupero materiali per la preparazione al riciclaggio, potremmo osservare una concentrazione delle donne nell'industria alimentare e delle bevande, nella fabbricazione e lavorazione del metallo, nella confezione di articoli di vestiario e preparazione pellicce e nella fabbricazione di mobili. Anche gli imprenditori confermano una presenza consistente nell'industria alimentare e delle bevande e nella fabbricazione e lavorazione del metallo e dei mobili, ma, diversamente dalle loro colleghe imprenditrici, il vestiario non è rappresentativo, mentre lo è, al suo posto, la fabbricazione delle macchine.

Questo sguardo approfondito nei micro-settori del manifatturiero permette di formulare una riflessione sulla rappresentazione del genere che riguarda sia donne che uomini: le nicchie di mercato coinvolgono entrambi i generi, suddividendo donne e uomini in attività differenti. Ciò che resta evidente dalla lettura dei dati è la maggioranza numerica delle aziende maschili rispetto a quelle femminili, anche nei micro-settori considerati di dominio rosa come il confezionamento di articoli di vestiario e preparazione pellicce, dove le imprenditrici, in Veneto, sono 3.695 unità e gli imprenditori, pur essendo questo un ambito poco frequentato dagli uomini, sono 4.613.

Le nicchie di mercato, pertanto, lontane dall'essere contesti esclusivi del genere femminile, raggruppano le imprenditrici divenendo rappresentative ed attivando l'opportunità della partecipazione da un lato e la creazione di nuovi vincoli e segregazione dall'altro e restando comunque universi economici aperti alla componente maschile che risulta, nella totalità dei casi dei micro-settori di volta in volta considerati, sempre e comunque superiore a livello numerico.

Gli imprenditori sono dunque più numerosi rispetto alle imprenditrici anche nei settori da esse maggiormente popolati.

I settori del Friuli Venezia Giulia

Settori di attività	Imprese femminili	Totale imprese
Commercio	10.785	34.768

Attività Manifatturiere	5.690	25.935
Attività Immobiliari	7.086	24.151
Agricoltura	7.517	22.427

Anche per il Friuli Venezia Giulia, i quattro settori maggiormente popolati da aziende femminili sono quello commerciale, le attività manifatturiere, le attività immobiliari e l'agricoltura. Il trend femminile corrisponde a quello generale con alcune precisazioni per quanto riguarda il settore agricolo e immobiliare, dove l'incidenza di aziende rosa è più importante rispetto all'andamento globale e meno frequente, al contrario, nel manifatturiero.

Settori e cariche del Veneto

Settori di Attività	Titolari		Socio		Amm.		Altro	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Commercio	16.376	51.874	15.747	22.571	10.640	32.751	2.062	8.888
Attività Manifatturiere	6.094	22.822	11.627	23.816	10.519	39.434	3.128	17.118
Attività Immobiliari	3.975	9.703	14.910	19.294	14.816	50.628	1.931	8.979
Agricoltura	18.300	52.555	4.276	10.963	1.564	8.777	200	1.287

Tabella 3 – Cariche Veneto

Le cariche coperte da imprenditrici e imprenditori del Veneto nei quattro settori di attività considerati dimostrano che le forme giuridiche più presenti restano quelle della ditta individuale di piccole dimensioni all'interno della quale il proprietario dell'azienda, spesso circondato da pochi collaboratori e dipendenti, corrisponde alla figura dell'imprenditore tutto fare e quella della Società di persone, organizzata invece a livello più complesso, coinvolgendo più addetti ai lavori.

La carica di titolare primeggia nel settore agricolo mentre le amministratrici e le socie trovano largo spazio nelle aziende manifatturiere, commerciali ed immobiliari.

Settori e cariche del Friuli Venezia Giulia

Settori di Attività	Titolari F	Titolari M	Socio F	Socio M	Amm. F	Amm. M	Altro F	Altro M
Commercio	4.669	10.846	1.897	1.997	3.771	9.240	448	1900
Attività Manifatturiere	1.011	4.241	1.089	1.520	2.804	10.397	796	4.087
Attività Immobiliari	1.040	2.147	1.721	1.843	3.808	11.074	517	2.001
Agricoltura	6.194	10.658	391	837	845	3.078	87	337

Tabella 4 – Cariche Friuli Venezia Giulia

La realtà fatta di una rete di microaziende già illustrata per il Veneto è confermata dalla situazione del Friuli Venezia Giulia, dove le ditte individuali rappresentate dalla carica di titolare sono molteplici, soprattutto nel settore agricolo. Amministratrici e socie sono invece più frequenti nel Settore Manifatturiero, Commerciale ed Immobiliare.

Settori e classi d'età del Veneto

Settori di Attività	F 18-29 anni	M 18-29 anni	F 30-49 anni	M 30-49 anni	F 50-69 anni	M 50-69 anni	F >70 anni	M >70 anni
Commercio	2.309	4.764	23.900	59.468	16.112	45.249	2.469	6.502
Attività Manifatturiere	1.306	3.192	16.394	50.129	11.987	42.252	1.650	7.502
Attività Immobiliari	1.807	2.876	18.216	42.141	13.193	36.441	2.385	7.086

Agricoltura	431	1.791	6.315	22.234	10.992	30.328	6.589	19.215
-------------	-----	-------	-------	--------	--------	--------	-------	--------

Tabella 5 – Classi d’età Veneto

Nei quattro settori di attività considerati e descritti come i maggiormente rappresentativi, le imprenditrici venete sono presenti soprattutto nella fascia d’età già segnalata dal Rapporto nazionale sull’imprenditorialità femminile, ovvero nella fascia tra i 30 ed i 49 anni, a differenza degli uomini che svolgono questa professione in particolare dopo i 50 anni.

Settori e classi d’età del Friuli Venezia Giulia

Settori di Attività	F	M	F	M	F	M	F	M
	18-29 anni	18-29 anni	30-49 anni	30-49 anni	50-69 anni	50-69 anni	>70 anni	>70 anni
Commercio	444	934	5.435	11.704	4.215	9.714	684	1.596
Attività Manifatturiere	226	580	3.051	9.331	2.105	8.694	305	1.589
Attività Immobiliari	328	533	3.695	7.757	2.609	7.309	452	1.452
Agricoltura	161	534	1.626	4.632	3.456	6.166	2.274	3.576

Tabella 6 – Classi d’età Friuli Venezia Giulia

Anche in Friuli Venezia Giulia la fascia d’età maggiormente rappresentativa per le imprenditrici è quella tra i 30 ed i 49 anni, ad eccezione del settore agricolo, come per il Veneto.

La fotografia emersa da questi dati fa luce su alcuni lineamenti guida, su importanti costanti che possono contribuire a fornire un quadro più esauriente dell’imprenditorialità femminile nelle due regioni scelte per lo studio qui proposto.

Osservando i dati raccolti ed organizzati a seconda delle variabili genere, settore, carica e classi d’età, le due regioni non mostrano differenze strutturali evidenti, se non per la suddivisione in micro-settori relativa in particolar modo alle attività manifatturiere spiegabile

facendo riferimento alle peculiarità geografiche strutturali di ogni regione⁴⁸ e alle conseguenti tradizioni industriali ormai radicate, e sembrano confermare le osservazioni già fatte a livello nazionale.

Lasciando per un attimo sullo sfondo il piano quantitativo e statistico, le intervistate incontrate e coinvolte nella ricerca non sembrano essere della stessa opinione, sottolineando, di volta in volta, differenze peculiari tra le due regioni. La differenza più sostanziale e maggiormente interessante è che mette l'accento su quanto sia significativo riflettere sul legame esistente tra genere, professione e famiglia, è inerente alla variabile di genere e ad una tradizione lavorativa presentata dalle imprenditrici del Friuli come femminile, improntata su caratteristiche storiche che hanno favorito alcune forme di matriarcato e in più casi evocata e riconosciuta dalle attrici di questa regione come cornice interpretativa e distintiva rispetto al Veneto. Indicazioni e considerazioni che andrebbero approfondite e semmai confermate o disattese in chiave storica con ricerche mirate che esulano dagli obiettivi di questa tesi, ma che parlano di come i dati quantitativi, per essere completi ed esaurienti e per rappresentare delle valide chiavi di lettura della realtà, necessitano di una lettura anche soggettiva e narrativa, delle interpretazioni e delle voci delle attrici che hanno popolato e vissuto quotidianamente le varie unità statistiche fino a qui delineate.

Chiudiamo questa prima parte del capitolo sottolineando ancora una volta che le cifre di cui disponiamo, significative e descrittive a livello statistico, rappresentano solo una prima fotografia introduttiva scattata all'imprenditorialità femminile, utile ad inquadrare la realtà, che, come abbiamo già detto più volte, prenderà senso a forma a partire da approfondimenti e confronti a livello qualitativo, coinvolgendo le imprenditrici in prima persona, raccogliendo storie e racconti attraverso interviste in profondità, come vedremo nella parte successiva del capitolo dedicata alle scelte metodologiche.

⁴⁸ Mentre in Veneto il vestiario è un micro-settore del Manifatturiero altamente frequentato dalle imprenditrici, in Friuli Venezia Giulia risulta significativa la fabbricazione di mobili.

2. La metodologia: una scelta qualitativa

La metodologia accresce il suo senso e significato se viene intrecciata con l'esperienza vissuta sul campo: è fondamentale riuscire a far dialogare il frame metodologico con quanto osservato ed ascoltato nelle differenti realtà imprenditoriali incontrate, per trovare conferma rispetto ad alcune categorie analitiche già presenti nella letteratura e nei dati relativi all'imprenditorialità e finora illustrati e, allo stesso tempo, per crearne di nuove.

Come spiegato nel precedente capitolo, in uno studio sull'imprenditorialità femminile il primo ostacolo è la definizione stessa dell'oggetto d'analisi, una professione ibrida che coinvolge management e lavoro in proprio. Per illustrare in maniera approfondita il significato del termine imprenditore, infatti, è necessario ricorrere a differenti ambiti di studio relativi al contesto giuridico, economico e sociale, come vedremo tra breve.

Per le ragioni relative alle difficoltà nella costruzione del campione, confermate anche da altre ricerche (Campione e Penzo, 1998) e per gli interrogativi legati alla ricerca stessa, mirati a rappresentare le diverse dimensioni quotidiane dell'imprenditorialità e non solamente quelle relative alle variabili quantitative come le caratteristiche personali dell'imprenditrice o le dimensioni dell'impresa, è stata scelta una cornice qualitativa. Partendo infatti dall'ipotesi che ogni esperienza raccontata può essere interpretata come l'espressione di una pratica quotidiana (Gherardi e Poggio, 2003), di una strategia lavorativa in cui si intrecciano e si combinano i vincoli e le risorse, le scelte, le necessità e, talvolta, il caso, alle intervistate è stata proposta una traccia di intervista discorsiva (Cardano, 2003) rivolta a focalizzare gli aspetti più significativi della loro quotidianità.

2.1 Definizione del campione tra aspetti giuridici, economici e sociali

Studiare ed interpretare i vari aspetti dell'imprenditorialità femminile⁴⁹ ci mette di fronte ad un problema di tipo metodologico, di definizione dell'unità statistica. Questa realtà, infatti, si compone di aspetti giuridici, economici e sociali e, come molte altre, è rappresentabile a partire da differenti definizioni e metodi di misurazione.

⁴⁹ E dell'imprenditorialità in generale.

Il termine imprenditore si presta, a seconda dell'approccio disciplinare, a diverse interpretazioni: l'imprenditorialità non è descritta in maniera univoca dalle varie discipline che, nel tempo, se ne sono occupate, pertanto risulta molto complesso fornire una definizione statistica di imprenditrice dalla quale partire per costruire un campione rappresentativo ed affine alla domanda di ricerca.

Questo concetto, dunque, va osservato alla luce della sua natura dinamica, polisemica e composta di più definizioni e significati, che possono essere integrati l'uno con l'altro, considerando i diversi segmenti di studio: l'ambito *giuridico*, quello *economico* e quello *sociale*.

Le *scienze giuridiche* definiscono l'imprenditore come:

Chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi (Codice civile, Libro V, art. 2082).

Il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori (Codice civile, Libro V, art. 2086).

Da queste due prime definizioni giuridiche, già emergono alcuni degli aspetti fondanti della figura dell'imprenditore: la capacità nella scelta dei criteri organizzativi e gestionali in grado di prevedere ad un'adeguata copertura dei costi e degli investimenti futuri e la responsabilità riguardante i collaboratori o dipendenti. Inoltre, l'imprenditore, per essere tale, deve far fronte al requisito dell'organizzazione, ovvero deve organizzare e creare le modalità, i *come* della produzione e della distribuzione dei beni. L'azienda, infatti, è:

Il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. I lavoratori autonomi che esercitano un mestiere per il quale non sia necessaria la predisposizione di alcun apparato produttivo non sono considerati imprenditori (Codice civile, Libro V, art. 2555).

Nelle *scienze economiche*, il concetto di imprenditore appare per la prima volta con la distinzione tra capitalista, inteso come proprietario del capitale, ed imprenditore, inteso come proprietario dei fattori produttivi (capitale e lavoro) ed organizzatore e direttore della produzione dei beni, quindi con una qualifica aggiuntiva fortemente esecutiva e decisionale. L'imprenditore è uno degli attori del sistema economico, l'attivatore del sistema economico.

Ha una funzione esplicita, che è quella di intermediare in maniera efficace fra chi offre capitali e lavoro e chi domanda di soddisfare dei bisogni, attraverso la richiesta di beni e servizi. La figura imprenditoriale inserita nella cornice economica, può essere descritta a partire dalla sua caratteristica di saper trasformare i fattori produttivi, in un prodotto particolare richiesto dal consumatore. In questo processo particolare, l'imprenditore concretizza e rende reale la sua funzione creativa.

Utilizzando dei *criteri sociologici* e spostandoci, per un istante, dalla cornice giuridica ed economica, secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, è imprenditore/imprenditrice:

Chi analizza il potenziale presente nell'ambiente economico circostante, trova i mezzi per migliorarlo, mobilita le risorse e agisce in maniera tale da trarre beneficio dalle possibilità esistenti. È opportuno aggiungere una caratteristica importante, ovvero che un imprenditore è qualcuno che si espone ad un certo rischio e responsabilità.

In questa definizione, compaiono l'aspetto della spinta innovatrice dell'impresa e la capacità di gestione economica del rischio: rischio nel fondare una struttura fino a poco tempo prima inesistente, rischio nel mandare avanti e nel far crescere un'azienda condotta dai genitori o da altre persone, rischio di farsi spazio in un mercato calcolandone l'andamento nel modo più corretto e preciso possibile, rischio nel coinvolgere un certo numero di attori che diventano collaboratori o dipendenti.

Questa caratteristica in particolare funge da collante anche per le imprenditrici intervistate e riassume questa professione in un sentire comune, una cultura imprenditoriale del rischio e della responsabilità, come possiamo vedere dalla voce di questa attrice che raccontando la sua esperienza, simile a molte altre del campione, conferma e rafforza gli aspetti della professione appena esposti:

Aver accettato di mandare avanti l'azienda dopo la scomparsa di mio padre è stato dire sì anche a tutte le famiglie che lavoravano per noi, è stato guardarli negli occhi e sapere che se nessuno si fosse fatto avanti, avrebbero rischiato di perdere il lavoro. È un discorso di responsabilità, di dover pensare che ciascuno dei dipendenti ha una famiglia alle spalle, quindi io non ragiono nemmeno più in termini di quanti dipendenti ho, ma di quante famiglie ho a cui pensare quando faccio un investimento o prendo una decisione importante (Friuli, n. 11).

Secondo le *scienze sociali*, dunque, nella professione di imprenditore, sussistono le tre condizioni seguenti (Campione e Penzo, 1998), problematizzate e confermate anche dall'intervista riportata poco sopra:

- la possibilità di disporre della totale proprietà o di una frazione di proprietà (dipende, infatti, dalla forma giuridica dell'impresa in questione) sufficiente a consentire il controllo dell'azienda;
- l'opportunità di svolgere un'attività lavorativa nell'ambito dell'azienda (assunzione di ruoli a carattere direttivo come quelli amministrativi o di presidenza che illustreremo tra breve) o per il suo sviluppo (qualora ricopra una carica sociale);
- l'assunzione di responsabilità gestionale verso il personale dipendente.

Ciò che distingue l'esercizio dell'impresa da una posizione di autoimpiego o lavoro autonomo⁵⁰, infatti, è che mentre l'esercizio di un *ruolo manageriale* non implica la proprietà dell'impresa, la proprietà dell'impresa nel suo avvio, coincide quasi sempre con lo svolgimento di un ruolo imprenditoriale (Franchi, 1992).

Per fare ulteriore chiarezza sulla distinzione tra il concetto di manager e quello di imprenditore, facilmente ed erroneamente confuso nella quotidianità facendo riferimento al piano organizzativo e gestionale del lavoro, è sufficiente dire che il manager, pur avendo responsabilità di tipo organizzativo e gestionale, è un dipendente della società e dell'azienda e non le possiede. Il manager dipende da un direttore, il quale, a sua volta, dipende da un amministratore delegato e da un presidente del consiglio di amministrazione della società e sono queste due le cariche dell'impresa che andremo, tra breve, ad approfondire, sia dal punto vista giuridico, che dal punto di vista quotidiano e relativo alle mansioni svolte concretamente.

Riassumendo quanto detto, assumiamo il termine imprenditrice per disegnare un'attrice che svolge una professione autonoma che non si esaurisce, però, nell'esercizio di un mestiere, ma che comporta il *rischio* dell'avvio e del mantenimento della gestione di una struttura imprenditoriale ed il coordinamento del lavoro di altre persone.

⁵⁰ Spesso le due professioni vengono erroneamente confuse ed inserite nel medesimo insieme occupazionale, non tenendo conto delle variabili della proprietà della struttura aziendale e della responsabilità dei dipendenti che vi lavorano all'interno. Praticare un lavoro autonomo, infatti, al contrario di quello imprenditoriale, non implica necessariamente la presenza di dipendenti, né il riferimento ad una struttura aziendale fondata ed avviata personalmente.

Una volta definito il concetto di imprenditrice a partire dalla cornice giuridica, economica e sociale e avendo focalizzato, in questo modo, le caratteristiche maggiormente significative dell'attrice in questione, distinguendole da quelle di altre figure lavorative, risulta opportuno, per la costruzione del campione in relazione alla domanda di ricerca, chiedersi quali siano le maggiori funzioni di potere all'interno di un'azienda. Un'imprenditrice, infatti, declina la sua professione quotidianamente attraverso un ruolo, una funzione, una carica definita.

Comprendere quali siano le cariche maggiormente rappresentative a livello di gestione quotidiana dell'impresa, di responsabilità e di potere nell'organizzazione delle risorse, non solo a livello giuridico, ma anche a livello esecutivo, quotidiano e pratico, significa scegliere delle attrici che impiegano il loro tempo in azienda intrecciando le caratteristiche ed i compiti poco fa delineati: gestione economica, del rischio, della produzione e dei dipendenti.

Costruire un campione sulla base di cariche solo fittizie, non legate alla presa di decisioni e alle responsabilità organizzative ed amministrative, o comunque vuote dal punto di vista dell'esecutività e delle mansioni effettivamente svolte, non sarebbe stato affine alla domanda di ricerca che è basata, al contrario, su una quotidianità lavorativa delle attrici che sia intensa e ricca di sfumature.

Per questo motivo, al fine di costruire un campione mirato rispetto all'interesse di ricerca, e di incontrare attrici che vivano l'azienda sulla loro pelle, sono scesa nel merito della tipologia delle diverse cariche che descrivono per legge la figura dell'imprenditrice, considerando, nel contempo, anche la forma giuridica dell'impresa. Le tipologie delle cariche d'impresa che rientrano nella *categoria imprenditrice* e che possiamo individuare, utilizzando i criteri di selezione dei Rapporti nazionali sulle Imprese di Unioncamere, come abbiamo visto nella prima parte del capitolo, sono le seguenti: *titolare*, *amministratrice*, *socia* e *socia di capitale*⁵¹. Scendiamo ora nel dettaglio e tracciamo le peculiarità di ciascuna carica in relazione alle scelte compiute per la ricerca. Tralasciando ulteriori spiegazioni relative alla carica d'impresa della *titolare*⁵², vicina a contesti aziendali artigiani e con un numero di dipendenti esiguo, è opportuno fare chiarezza e concentrarsi sul significato giuridico di *amministratrice* e di *presidente del consiglio di amministrazione*:

⁵¹ Socia e socia di capitali sono ruoli correlati alla forma giuridica dell'impresa, suddivisi rispettivamente tra Società di persone o di capitali, come vedremo tra breve.

⁵² Pur essendo una carica utile a descrivere la condizione dell'imprenditrice del Nord Est, che come abbiamo visto nella prima parte del capitolo è una zona ancorata a numerose microimprese, la funzione di titolare è relativa a realtà imprenditoriali di dimensioni ristrette (secondo le variabili di fatturato, numero di dipendenti e raggio competitivo), molti sono esercizi commerciali o laboratori artigianali e, per questo motivo, difficilmente confrontabili con le realtà industriali di dimensioni più considerevoli che la ricerca si propone di raccontare.

La gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. L'amministrazione della società può essere affidata anche a non soci. Quando l'amministrazione è affidata a più persone, queste costituiscono il consiglio di amministrazione (Codice civile, Libro V, art. 2080-bis).

Il presidente convoca il consiglio di amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri [...] Sulla base di informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione. Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa [...] (Codice civile, Libro V, art. 2381).

Come è possibile acquisire dalle definizioni del Codice civile, la carica di amministratrice incarna alla perfezione quelle che sono le caratteristiche gestionali, esecutive ed operative della figura dell'imprenditrice e, per questo, contribuisce a delinearne e descriverne i tratti fondamentali. Curare l'assetto organizzativo e contabile significa avere, rispettivamente, responsabilità e potere sia nei confronti dell'impresa e dei suoi dipendenti, che in termini di gestione economica dei costi e degli investimenti. L'amministratore è, dunque, altamente responsabilizzato ed impegnato nella quotidianità dell'impresa.

Questi incarichi dirigenziali di impresa sono strettamente legati alla forma giuridica dell'impresa stessa; tra i vari criteri di classificazione possibili per le forme societarie previste dal Codice civile, (ri)troviamo quella tra Società di persone e Società di capitali.

La *Società di persone* è caratterizzata da un'autonomia patrimoniale imperfetta: il patrimonio della società non è perfettamente distinto da quello dei soci, dunque i soci della società di persone sono responsabili con tutto il loro patrimonio e, in caso di fallimento, falliscono assieme alla società che hanno costituito⁵³.

L'aspetto che interessa maggiormente in questa sede per delineare e motivare la costruzione del campione resta il delicato legame fra la forma giuridica dell'impresa e le funzioni e le attività quotidiane svolte dall'imprenditrice, concepita all'interno di una determinata carica,

⁵³ Si può parlare di società semplice (S.s.), che non può essere utilizzata per l'esercizio di un'attività commerciale; di società in nome collettivo (S.n.c.), in cui i soci sono responsabili in parti uguali e con l'intero patrimonio delle obbligazioni della società; di società in accomandita semplice (S.a.s.), dove i soci accomandanti rispondono limitatamente al capitale conferito.

complessità che avevamo già annunciato in apertura di capitolo illustrando il quadro quantitativo nazionale e regionale. L'amministrazione della società di persone, infatti, può essere configurata dai soci molto liberamente; è possibile, dunque, che all'interno di questa forma giuridica dell'impresa, l'amministrazione sia maggioritaria oppure attribuita ad un singolo socio con la funzione di amministratore unico. In altre parole, il potere può essere equamente distribuito, sia nelle decisioni che nelle azioni pratiche, oppure può essere concentrato, mediante un accordo che coinvolge tutti i soci, in una persona specifica. È importante sottolineare che, data la responsabilità personale dei soci, sia economica che produttiva, il recesso di uno di loro oppure l'entrata di un nuovo socio sono operazioni molto difficoltose, che non sempre trovano facile soluzione. Attraverso una costruzione mirata e consapevole del campione, gli aspetti descrittivi giuridici ed economici, che non devono essere in alcun modo sottovalutati, prendono forma attraverso le pratiche quotidiane delle attrici, si trasformano in esperienze, permettendo, in questo modo di problematizzare e approfondire che significato abbiano le cariche di presidente, amministratrice e socia in termini di pratiche lavorative e di quotidianità. Il racconto che segue, interessante in quanto fornisce una lettura quotidiana dell'assetto giuridico esposto, è l'esperienza di una socia che ha messo in pratica una scissione della società, descritta poco sopra in termini giuridici:

Una delle cose più difficili è stata la divisione dal mio socio. Io dopo due anni di lavoro, ho avuto un'offerta da uno dei miei clienti più importanti, quello che seguiva tutto il sud Italia: era una concessionaria di un cliente che poteva fare il Sud e mi ha fatto una proposta. Io ho fatto le mie valutazioni ed avere una persona di grande esperienza commerciale per me era molto importante, così ho fatto questa società. Dopo due anni mi sono resa conto che lui trascurava molto il lavoro e aveva fatto questa società per altri motivi e non perché avesse voglia realmente di impegnarsi. Ho cercato di liquidarlo. Naturalmente questo ad un uomo non piace perché lui pensava di aiutarmi e quando io gli ho proposto di uscire dalla società si è molto risentito. Quindi il momento difficile è stato trovare una soluzione e riuscire a liquidarlo serenamente come poi abbiamo fatto, magari pagandolo un po' più di quanto avrei dovuto, ma insomma era il prezzo del pegno. È stato un momento molto sofferto. Però ho raggiunto l'obiettivo (Veneto, n. 10).

La *Società di capitali* è un soggetto giuridico che, invece, gode di autonomia patrimoniale perfetta, il patrimonio della società è distinto da quello dei soci. Le forme riconosciute all'interno di questa tipologia e di interesse per la ricerca sono: società a responsabilità limitata (S.r.l.), società per azioni (S.p.a.) e società in accomandita per azioni (S.a.p.A.).

In queste forme d'impresa, l'elemento personale è più sfumato, mentre diventa importante quello del capitale. Le Società di capitali hanno una personalità giuridica propria che permette loro di assumere obbligazioni e di avere propri diritti. Quindi, il patrimonio dei soci rimane distinto da quello della società.

Per quanto riguarda la gestione della società di capitali, aspetto che ci interessa maggiormente, passa attraverso organi necessari per il suo funzionamento: l'assemblea, gli amministratori, il collegio sindacale. L'assemblea è l'organo sovrano della Società per azioni poiché nomina gli amministratori, approva il bilancio e delibera su una serie di altre decisioni. Gli amministratori possono essere in numero variabile ed è possibile nominare un amministratore unico; inoltre, gli amministratori non devono necessariamente appartenere al gruppo dei soci, a differenza della Società di persone.

Una volta fatte le dovute distinzioni tra le varie forme giuridiche aziendali più rilevanti ed aver spiegato che cosa significhi, in termini giuridici ed imprenditoriali, ricoprire certe cariche d'impresa, è necessario chiedersi che cosa significhino quotidianamente queste distinzioni legislative, come vengano declinate a livello esecutivo e pratico.

In che modo ricoprire la carica di amministratrice o di presidente di una società risulta importante per la costruzione del campione di riferimento?

È possibile selezionare delle cariche aziendali dirigenziali come quella della presidente o dell'amministratrice ed essere certi di interagire con le figure imprenditoriali attorno alle quali vengono costruiti e disegnati il potere aziendale, la responsabilità gestionale e gli aspetti organizzativi?

Come punto di partenza, per la costruzione del campione di imprenditrici da intervistare è necessario basarsi sulle definizioni giuridiche di cui disponiamo, pur tenendo conto che non deve essere l'unico metro di giudizio.

Pur essendo necessario operare una prima scrematura al fine di orientarsi sulle cariche imprenditoriali riconosciute legalmente e pubblicamente come le maggiormente potenti e significative (*amministratrice* e *presidente*), risulta necessario non tralasciare a priori anche incarichi "minori", come quello di *socia*. Questi incarichi, infatti, possono nascondere, nella vita quotidiana dell'impresa, una vastità di mansioni decisionali ed organizzative di rilievo. Rappresentare l'imprenditrice nella sua forma giuridica per organizzare un campione di

riferimento, infatti, non significa restare prigionieri delle sole definizioni legislative: risulta fondamentale spostare lo sguardo anche su un asse più quotidiano e contestuale, verificando, caso per caso, sul campo, come queste cariche siano declinate nella vita aziendale di tutti i giorni, senza dare nulla per scontato. Ricoprire una carica, infatti, non è sempre indicativo di quanto intensamente un'imprenditrice organizzi e gestisca la sua azienda.

Questa difficoltà metodologica nell'inquadrare con precisione l'oggetto della ricerca, come già detto, è dovuta anche alle numerose discipline che si sono occupate di questo argomento non trovando unanimità: chi ne fa una questione di rischio, scelta e responsabilità (cornice sociale), chi una questione di carica d'impresa (cornice giuridica), chi di gestione e produzione di beni e servizi (cornice economica).

Alla luce di queste problematiche nel delineare con chiarezza ed univocità l'unità statistica in questione, ho tracciato il seguente *disegno di campionamento*, considerando differenti criteri di identificazione e selezione ed integrandoli successivamente tra loro:

- Fare riferimento a dei criteri giuridici, economici e sociali che potessero dare, ognuno a suo modo, un quadro esaustivo sul significato del concetto di imprenditrice;
- Considerare in che modo viene declinato quotidianamente il lavoro di imprenditrice mediante le cariche d'impresa, ricercando e scegliendo in quali, tra queste, è maggiore il potere decisionale ed esecutivo, a livello legislativo. La scelta, per le motivazioni elencate sopra, è ricaduta sulle cariche di amministratrice e presidente e, in alcuni casi, di socia;
- Considerare in che modo viene declinato quotidianamente il lavoro di imprenditrice mediante le esperienze ed i racconti, non sottovalutando i contesti in cui queste attrici sono inserite, caso per caso, ed avvalendomi di alcuni *intermediari* che mi hanno permesso di fare alcune considerazioni e scelte in una fase di ricerca precedente all'intervista.

Per scegliere le imprenditrici e costruire un campione basandomi non solo su variabili di tipo quantitativo come le cariche di impresa e la forma giuridica di quest'ultima ed utilizzando, piuttosto, questi criteri come base di partenza per una prima selezione, mi sono avvalsa di due

intermediari fondamentali che hanno svolto anche il ruolo di *testimoni privilegiati* (Bernardi, 2005).

Dopo una prima ricerca generale delle organizzazioni attive di donne imprenditrici, significative e riconosciute a livello nazionale e mondiale, ho scelto AIDDA⁵⁴ (associazione imprenditrici e donne dirigenti d'azienda) ed ho contattato delle testimoni privilegiate che ricoprono o hanno ricoperto, in passato, delle cariche associative rilevanti. Attraverso l'interazione con questa associazione, ho assicurato al campione un primo importante filtro. La socia AIDDA, infatti, deve comprovare la qualifica di imprenditrice ed esistono dei limiti nell'accesso a questa associazione che nascono proprio dalla pluralità di definizioni e significati vicini al concetto di imprenditrice. L'associazione impone dei limiti di accesso come, per esempio, copia del certificato aggiornato di iscrizione alla Camera di Commercio con specifiche sui poteri delegati o il verbale autenticato del consiglio di amministrazione della società dal quale risulti la nomina dei poteri delegati o delle funzioni operative di particolare responsabilità, che sono orientati a rafforzare la definizione di imprenditrice attiva, con deleghe di tipo esecutivo, potere decisionale e ruoli di responsabilità elevata nella quotidianità.

Alcuni dei limiti d'accesso puntano a convalidare la carica e la mansione esecutiva attraverso una specifica documentazione legale: per essere socie, infatti, è necessario essere imprenditrice in proprio, amministratore in una Società di persone oppure in Società di capitali.

L'associazione, oltre a servire da filtro dal punto di vista dell'esecutività dei ruoli imprenditoriali e in merito alla possibilità di trovarvi riunite una molteplicità di imprenditrici, appartenenti a vari settori d'attività e sensibili alle tematiche affrontate dalla ricerca, si è dimostrata un valido strumento per approfondire i concetti di rete e di riconoscimento in un gruppo, entrambi, come vedremo nel Quinto capitolo, molto importanti per parlare di imprenditorialità femminile.

⁵⁴ Aidda, Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda, è una delle tante associazioni nazionali che compongono le FCEM (Les Femmes d'Entreprises Mondiales), associazione mondiale che conta più di 300.000 imprenditrici presenti in 60 Paesi dei cinque continenti. Aidda è stata fondata il 22 maggio 1961 a Torino, è un'organizzazione apartitica e senza fini di lucro ed è costituita da donne che operano dall'industria ai servizi. Per la parte più consistente, si tratta di rappresentanti del settore commerciale ed industriale. L'associazione è articolata in 18 delegazioni su territorio nazionale ed è guidata da una Presidente Nazionale e da sei Vice Presidenti nazionali che compongono il comitato direttivo. Il Consiglio Nazionale comprende 18 Presidenti di Delegazione, 20 Consiglieri nazionali, più il direttivo, per un totale di 45 membri dirigenti. L'organizzazione riunisce oltre 1500 socie e più di 3000 imprese, prevalentemente medie imprese. Gli obiettivi dell'associazione, ampiamente specificati nello statuto, sono indirizzati a promuovere e sostenere la cultura d'impresa con progetti ed azioni mirate.

Il secondo intermediario che ho utilizzato sono state le associazioni di imprenditori (Api, Confindustria, etc.) delle due regioni di riferimento dove si è svolto lo studio. Ho contattato delle testimoni privilegiate, a partire dalla loro visibilità interna ed esterna alle associazioni e dalla reale possibilità di contatto, senza tralasciare il loro interesse rispetto ai temi trattati dalla ricerca. Ho ottenuto riscontri positivi che, come nel caso di AIDDA, hanno portato alla fase successiva del campionamento.

Utilizzando, nella fase successiva, un campionamento *a valanga*⁵⁵ partendo dalle testimoni privilegiate di AIDDA e delle associazioni di imprenditori intercettate nella prima fase, ho selezionato imprenditrici che ricoprivano, per la parte più consistente, la carica di amministratrice o presidente in società di rilievo, sia in termini di fatturato, che in termini di dipendenti, dunque S.r.l. o S.p.a. Su queste basi, ha preso forma un campione di 44 imprenditrici, suddivise tra Veneto e Friuli Venezia Giulia, considerando, oltre al numero di dipendenti e al fatturato, anche il settore di attività⁵⁶.

Le due tabelle seguenti riassumono nel dettaglio le rispettive appartenenze delle imprenditrici di volta in volta intervistate in riferimento alle aziende⁵⁷ che dirigono, suddividendole per regione di appartenenza.

Aziende Veneto	RAGIONE SOCIALE	S.p.a. (Società per azioni)	9
		S.r.l. (Società a responsabilità limitata)	12
		Altro	1
	SETTORE	Meccanico	4
		Costruzioni	4
		Motonautica	1
		Agricolo	1

⁵⁵ Il campionamento a valanga viene condotto in diverse fasi: in un primo momento, si identificano alcune persone che possiedono le caratteristiche richieste e, in seguito, questi attori si comportano da informatori che servono ad identificare altri soggetti con le caratteristiche necessarie per fare parte del campione. A loro volta, questi altri attori, svolgono la loro funzione di informatori e identificano altri possibili intervistati.

⁵⁶ Risulta scontato che il fatturato di una società non va calcolato in termini assoluti, bensì relativi al settore di attività: una società di costruzioni avrà un fatturato differente da una che produce gioielli o componenti elettriche. Inoltre, come criteri di scelta per delineare l'unità statistica di questo studio, sono stati favoriti i settori di attività culturalmente interpretati come maschili.

⁵⁷ Ad esclusione dei servizi, i settori a cui è stata data la precedenza non rappresentano nicchie di mercato ad esclusiva presenza femminile, al contrario, costituiscono fette di mercato popolate da alte percentuali maschili. Questa scelta è motivata anche dalla necessità di comprendere le forme del percorso attivato dalle imprenditrici per far parte di territori per lungo tempo inabitati dalle donne. Sarebbe stato altrettanto interessante considerare maggiormente il settore dei servizi, come abbiamo visto nella prima parte del capitolo ampiamente in crescita sul piano nazionale e rappresentativo del bisogno di cura espresso dalla società.

		Manifatturiero	6
		Metalmecchanico	2
		Turistico	2
		Servizi	2
	N° DIPENDENTI	Dai 15 ai 50	10
		Dai 50 ai 250	10
		Dai 250 in su	4
	FATTURATO	Dai 2 mln ai 10 mln	12
		Dai 10 mln ai 50 mln	5
		Dai 50 mln in su	6
	RAGGIO COMPETITIVO	Mondiale	4
		Europeo	10
		Nazionale	6
		Regionale	2
		Locale	0

Tabella 7 -

Aziende Veneto

Aziende Friuli	RAGIONE SOCIALE	S.p.a. (Società per azioni)	9
		S.r.l. (Società a responsabilità limitata)	9
		Altro	4
	SETTORE	Industria del mobile/legnami	2
		Costruzioni	4
		Servizi	7
		Meccanico	2
		Manifatturiero siderurgico	1
		Metalmecchanico	2
		Chimico Farmaceutico	1
		Industria alimentare	3
	N° DIPENDENTI	Dai 15 ai 50	14
		Dai 50 ai 250	5
		Dai 250 in su	3
	FATTURATO	Dai 2 mln ai 10 mln	10
		Dai 10 mln ai 50 mln	10
		Dai 50 mln in su	2
	RAGGIO COMPETITIVO	Mondiale	6
		Europeo	8
		Nazionale	4
		Regionale	2
Locale		2	

Tabella 8 – Aziende Friuli Venezia Giulia

Come abbiamo più volte sottolineato, le variabili economiche e giuridiche sono state un valido riferimento iniziale e hanno permesso di elaborare un campione che, se pur non probabilistico, faccia capo ad alcune coordinate aziendali largamente riconosciute: ragione sociale, settore, numero di dipendenti, fatturato, raggio competitivo.

A questi riferimenti, è stato opportuno aggiungere delle ulteriori specifiche, non meno importanti e relative alle caratteristiche dell'imprenditrice; dopo aver illustrato il campione tenendo in considerazione le variabili aziendali, vediamo ora le rispettive appartenenze delle intervistate relativamente alle loro presenza nelle associazioni utilizzate da filtro, alla carica aziendale coperta, alla generazione, alla modalità di rilevamento dell'azienda e all'età.

Per il **Veneto**, il campione fa riferimento ai seguenti criteri di suddivisione:

ASSOCIAZIONI	Aidda	11
	Non Aidda	11
	Altre associazioni	15
CARICA AZIENDALE	Amministratore (socio, unico)	10
	Amministratore delegato	3
	Presidente	3
	Vice presidente	1
	Consigliere	5
GENERAZIONE	Prima generazione	7
	Seconda generazione	15
STORIA DELL'IMPRESA	Impresa rilevata da altri	3
	Impresa fondata	4
	Impresa condotta da sola	4
	Impresa condotta con marito	5
	Impresa condotta con familiari	14
	Impresa condotta con soci	0
ETÀ	Dai 25 ai 50 anni	13
	Dai 50 anni	9

Tabella 9 – Imprenditrici Veneto

Per il **Friuli Venezia Giulia**, il campione fa riferimento ai seguenti criteri di suddivisione:

ASSOCIAZIONI	Aidda	6
	Non Aidda	16
	Altre associazioni	15
CARICA AZIENDALE	Amministratore (socio, unico)	12
	Amministratore delegato	8
	Presidente	0
	Vice presidente	2
	Consigliere	2
GENERAZIONE	Prima generazione	8
	Seconda generazione	14
STORIA DELL'IMPRESA	Impresa rilevata da altri	0
	Impresa fondata	3
	Impresa condotta da sola	3
	Impresa condotta con marito	3
	Impresa condotta con familiari	15
	Impresa condotta con soci	0
ETÀ	Dai 25 ai 50 anni	16
	Dai 50 anni	6

Tabella 10 – Imprenditrici Friuli Venezia Giulia

Avendo già ampiamente motivato gli indicatori di scelta relativi all'appartenenza alle associazioni filtro, alla carica aziendale e alla storia dell'impresa (che ha permesso di distinguere chi ha praticato il rischio della fondazione e dell'avvio dell'impresa da chi, invece, ne vive e ne ha vissuto il mantenimento), è necessario spiegare l'importanza dei criteri di selezione del campione relativi all'età e alla generazione.

Fare riferimento ad imprenditrici di differenti fasce d'età ha significato, in primis, tenere conto delle diverse esperienze che queste attrici avrebbero potuto raccontare: l'età e nello specifico l'appartenenza alla prima o alla seconda generazione⁵⁸, infatti, hanno rappresentato l'opportunità di verificare l'eventuale trasformazione dei riferimenti culturali professionali e imprenditoriali che si rivolgono anche alla costruzione sociale del genere. È sufficiente riflettere sul fatto che un'imprenditrice di cinquant'anni che svolge questa professione da

⁵⁸ Le espressioni prima e seconda generazione fanno riferimento alla successione interna all'azienda. Per prima generazione, si intendono gli imprenditori fondatori dell'impresa, per seconda generazione, invece, i successori appartenenti allo stesso nucleo familiare dei fondatori, a cui spetterà la gestione dell'azienda una volta che la prima generazione uscirà dal mercato lavorativo.

quando ne aveva venti avrà esperienze e rappresentazioni differenti da raccontare rispetto ad un'attrice di trent'anni che ha appena fondato un'azienda. Considerando più fasce d'età, è stato possibile far dialogare i cambiamenti relativi alla società, che rappresentano gli aspetti macro, con l'esperienza della singola attrice, che, in questo caso, è voce di una comunità di pratiche professionali e domestiche.

L'attenzione rivolta all'appartenenza generazionale ha permesso inoltre di illustrare alcune componenti del passaggio generazionale, considerando l'aspetto più affine alla ricerca, ovvero quello della delicata relazione con il leader aziendale precedente, nella maggior parte dei casi maschio e padre dell'imprenditrice in questione. Grazie a questo, nel Terzo capitolo, si potrà riflettere sulla possibile trasformazione nella pratica della leadership tra prima e seconda generazione, tenendo in considerazione, anche in questo frangente, gli aspetti legati alla costruzione del genere e professione e i riferimenti culturali in cambiamento o meno.

Durante la costruzione del campione, è stato indispensabile per la scelta delle imprenditrici da intervistare anche il materiale raccolto grazie allo studio del contesto imprenditoriale locale⁵⁹ e all'interazione con le testimoni privilegiate delle due associazioni di riferimento. Numerose imprenditrici⁶⁰, infatti, sono attrici non solo aziendali, ma appartenenti alla sfera pubblica, ricoprono cariche politiche, sono personaggi di interesse mediatico. Consultando quotidiani, atti di convegni, biografie e materiale relativo alle storie di vita di queste donne, ho potuto individuare alcune caratteristiche qualitative interessanti, che sono state poi utilizzate come ulteriore filtro per l'inserimento di queste attrici nel campione. Grazie a questo materiale, è stato possibile affiancare il campionamento a valanga con un campionamento *opportunistica o per obiettivi* (Bailey, 1982), utilizzando anche alcune attrici che corrispondevano appieno alle finalità dell'indagine, reputandole interessanti dal punto di vista della loro esperienza imprenditoriale. Ciò è stato possibile avendo accumulato nel tempo, grazie al materiale raccolto, informazioni e conoscenze sul loro percorso personale e lavorativo.

Dopo aver dato spazio alla definizione del concetto di imprenditrice e aver spiegato quali primi filtri e strumenti di selezione sono stati utilizzati nella costruzione del campione, tali da fornire uno spaccato rilevante di esperienze ma senza che i pesi delle diverse tipologie di impresa o dei differenti ruoli occupati dalle attrici pretendano di essere totalmente rappresentativi delle molteplici attività e delle numerose cariche aziendali del contesto

⁵⁹ Rassegne stampa e pubblicazioni di settore.

⁶⁰ Un terzo del campione.

analizzato, è ora opportuno passare alle variabili territoriali, specificando le motivazioni che hanno portato alla scelta delle imprenditrici che vivono nel Nord Est dell'Italia.

2.2 Perché Veneto e Friuli Venezia Giulia?

Prima di dare spazio alla problematizzazione dello strumento metodologico e al racconto delle note etnografiche che contribuiranno a definire un'immagine sempre più precisa del contesto imprenditoriale inteso come intreccio tra professione, genere e famiglia, è opportuno fare alcune precisazioni sul territorio in cui si sono svolte le interviste e motivare questa scelta. Per i motivi già elencati, la costruzione del campione si è rivelata a tratti difficoltosa e anche la scelta del territorio entro il quale condurre le interviste ha contribuito a creare qualche ostacolo aggiuntivo.

Possedendo un atlante della situazione nazionale riguardante la presenza delle imprenditrici nei vari settori di attività suddiviso per regioni ed alcuni resoconti dati dagli osservatori legittimati (Unioncamere-Infocamere) che avrebbero, però, richiesto un'elaborazione ancora più approfondita a livello quantitativo per poter procedere e strutturare un campione nazionale e riscontrando una difficoltà nella fase successiva del reperimento dei nominativi delle imprenditrici⁶¹, le prime considerazioni sul contesto territoriale si sono concentrate attorno a due regioni in particolare: Friuli Venezia Giulia e Veneto.

Considerando questo territorio a prescindere dall'esistenza e dalla presenza di altre variabili storiche e socio-culturali distintive⁶², infatti, la presenza consistente di un sistema di *imprenditorialità diffusa* (Brunetti, 2000) dal quale hanno preso forma numerose e differenti esperienze imprenditoriali che si sono nutrite, a loro volta, del contesto d'origine, facendo nascere molte piccole e medie imprese e, talvolta, anche strutture di dimensioni molto elevate, è fuori discussione. Brunetti (Ibidem) identifica nell'*artigianato* e nella *mezzadria* le due variabili storiche e maggiormente incidenti sulla realizzazione di questa realtà imprenditoriale. Da una parte, l'artigianato avrebbe esercitato la manualità ed il senso estetico (utilità e bellezza) della popolazione lavoratrice mentre dall'altra, la mezzadria, intesa come

⁶¹ Dal momento che istituzioni o centri di ricerca non possiedono una banca dati che risponda alle esigenze della domanda di ricerca.

⁶² Per una trattazione più approfondita della questione si consiglia la lettura di Nord Est 2007, 2008, 2009. Rapporto sulla società e l'economia a cura di Marini e Oliva.

abilità di contrattazione, negoziazione e vendita, avrebbe sostenuto la partecipazione e la volontà di fare impresa di numerosi soggetti.

Il sistema di imprenditorialità diffusa individuato da Brunetti, costituito da una folla di microimprese che alimentano l'attività di altre imprese più grandi e operanti anche in aree molto distanti, non ha carattere statico, ma si nutre di continui stimoli che gli permettono di crescere e cambiare, di creare nuovi mercati, di tessere continue relazioni. È su questo sistema che prende vita la parte più consistente delle imprese del Nord Est, strutture dalle dimensioni che vanno dai dieci ai quaranta milioni di fatturato. La cornice territoriale del Nord Est, infatti, potrebbe rappresentare una sorta di microcosmo dal quale partire per fare delle osservazioni di carattere più generale, di carattere nazionale. Le due regioni di riferimento potrebbero rappresentare una lente attraverso cui osservare un fenomeno dalle dimensioni molto più vaste, spieghiamo meglio in che termini.

Utilizzando come primo strumento-cornice un territorio dove il fenomeno impresa è parte di un humus storico e socio-culturale che è stato oggetto di numerosi studi e approfondimenti, sia di natura economica che sociologica⁶³, è possibile che risulti più agevole costruire un modello di riferimento estendibile anche a diverse realtà geografiche attraverso cui interpretare il fenomeno imprenditoriale femminile. Secondo l'ipotesi che intendo seguire, infatti, il territorio in cui sono state raccolte le interviste (molto ricco di imprese) è altamente rappresentativo di un modello che potrebbe essere riferibile anche ad altre realtà nazionali⁶⁴, anche se sarebbe interessante verificare questa percezione attraverso un confronto sia statistico che qualitativo e mediante ricerche più mirate, costruendo campioni di confronto esterni al Nord Est e una comparazione dettagliata a partire appunto dalle categorie analitiche create ed elaborate in questo studio.

Questa ricerca, infatti, potrebbe essere il punto di partenza per un approfondimento qualitativo regionale, nazionale ed internazionale sui profili e le esperienze delle donne che hanno scelto l'imprenditorialità come professione.

⁶³ La consistente letteratura di Bagnasco sull'argomento è solo uno dei riferimenti possibili.

⁶⁴ Dal confronto tra le esperienze imprenditoriali di Veneto e Friuli Venezia Giulia non sono emerse differenze peculiari.

2.3 Lo strumento

L'*intervista discorsiva*⁶⁵ (Cardano, 2003) contribuisce a mettere in evidenza le rappresentazioni delle diverse attrici presenti nella realtà considerata, circa le pratiche e gli stili organizzativi della vita imprenditoriale. Questo strumento consente di definire le esperienze quotidiane, utilizzando direttamente le rappresentazioni create dalle voci delle intervistate, rendendole protagoniste, libere di selezionare i momenti che più sono stati rappresentativi e caratterizzanti all'interno del loro percorso lavorativo e domestico, dopo e durante la scelta imprenditoriale.

La traccia di intervista che è stata proposta è finalizzata al racconto delle esperienze quotidiane e delle pratiche organizzative. Non vengono chieste attente valutazioni o giudizi di valore, al contrario, l'attenzione è focalizzata sul *come* l'attrice ha vissuto o vive certe esperienze, mai sul *perché* (Becker, 1998). Rispondendo al *come*, le attrici hanno avuto modo di riflettere sui processi che le hanno portate a quell'esperienza, andando inevitabilmente incontro a narrazioni molto ricche di dettagli.

Attraverso la narrazione delle esperienze, oltre a disporre di un materiale considerevole fatto di avvenimenti, infatti, è possibile far emergere anche le letture soggettive e le rappresentazioni che le attrici hanno rispetto al contesto in cui vivono ed operano, mettendo in luce, volta per volta, i significati condivisi, così come le ambiguità (Gherardi e Poggio, 2003).

La costruzione della traccia è stata fin dal primo momento coerente con questa prospettiva che valorizza le esperienze, le storie e le rappresentazioni delle attrici intervistate, confinando il più possibile i riferimenti valoriali o i giudizi sulle tematiche proposte durante la conversazione. Chiedere: «Perché fai questo lavoro?» è infatti molto diverso dal domandare: «Mi racconteresti come hai iniziato a fare questo lavoro?» (Bruni, 2003, p. 94). Le due domande riguardano lo stesso tema, ma sono posizionate in due differenti livelli di senso e otterranno per questo motivo risposte completamente diverse: la prima domanda richiede all'interlocutrice un giudizio e una valutazione quasi a prescindere dagli avvenimenti quotidiani che restano completamente in ombra, la seconda, invece, evoca un'esperienza, una rappresentazione, pur sempre soggettiva, di un momento del vissuto dell'intervistata. Mentre nella prima domanda, il cuore della narrazione riguarderà alcune considerazioni

⁶⁵ Nel caso della ricerca, si tratta di intervista discorsiva semi-strutturata (Bernardi, 2005)

dell'intervistata relative alla sua professione, nella seconda, la costruzione del discorso si nutrirà anche di accenni e racconti provenienti da situazioni descritte così come hanno preso forma secondo l'intervistata.

Tenendo presenti questi riferimenti teorici, vediamo nel dettaglio i temi che sono stati trattati nella costruzione dell'intervista.

Nella prima parte, che è stata denominata "Le storie, il senso, lo stile appreso", sono stati proposti alcuni argomenti di riflessione riguardanti la professione, la vita fuori dal lavoro, la vita familiare, l'esistenza o meno di una rete, i rimpianti più sentiti e le possibili innovazioni per migliorare alcune situazioni. Ognuno di questi cinque frame di argomento è stato costruito rispettivamente per raccogliere informazioni su:

- l'organizzazione della quotidianità e le pratiche attraverso cui vengono curati i vari contesti d'azione: azienda, famiglia, tempo per se stesse, tempo pubblico;
- la storia aziendale e le motivazioni alla scelta della professione;
- episodi gratificanti e di difficoltà legati al lavoro e quali risposte attive/strategie sono state messe in atto per far fronte alla situazione;
- caratteristiche peculiari avvertite come positive o negative della professione imprenditoriale, sempre facendo riferimento ad avvenimenti particolari accaduti;
- momenti legati al tempo libero;
- episodi gratificanti e di difficoltà legati alla famiglia e quali risposte attive/strategie sono stati messe in atto per far fronte alla situazione sono emerse;
- esperienze di rete, associazioni, gruppi imprenditoriali;
- momenti di rimpianto e creazione di risposte/innovazioni/soluzioni affinché questo rimpianto diminuisca.

Una lettura delle interviste in riferimento alla struttura della traccia permette di problematizzare questo strumento, raccogliendo informazioni ulteriori rispetto al contenuto delle risposte. La prima riflessione interessante che nasce dalla struttura della traccia articolata in nuclei di argomento infatti, dimostra come questi frame siano stati di volta in volta intrecciati e messi in comunicazione tra loro dalle intervistate.

Questo intreccio è esplicitato, in particolar modo, dalla risposta data alla domanda sul momento problematico rispetto alla professione. L'episodio riportato, solitamente, non

prescinde né dalla famiglia (intesa come partner e figli e come relazione con il padre fondatore), né dal concetto di genere come cultura. La stessa narrazione viene ripresa a specchio anche nella risposta data alla richiesta di raccontare un episodio problematico legato alla sfera familiare e, in alcuni casi, tende a persino a coincidere.

Dalla modalità con cui i nuclei di argomento della traccia vengono intrecciati e sovrapposti dalle attrici, dunque, è possibile costruire una prima consapevolezza importante: i frame quotidiani delle imprenditrici non sono considerati come compartimenti stagni, indipendenti l'uno dall'altro, ma come elementi e contesti collegati e comunicanti tra loro. Queste *risposte sovrapposte*, elaborate dalle intervistate in relazione alla costruzione di una traccia che inizialmente aveva erroneamente considerato i nuclei di argomento come separati tra loro, parlano di una realtà quotidiana che fa interagire i contesti e non li disgiunge.

Un'altra riflessione importante che prende forma dalla struttura delle domande della traccia, il cui obiettivo è quello di raccogliere esperienze e non valutazioni, è relativa al fatto che chiedere il racconto di episodi o fatti accaduti, a prescindere dai giudizi ma evocando una rappresentazione personale, apra la porta a molti più universi di senso e significato (Weick, 1995). La domanda sui pensieri fatti prima di addormentarsi è un modo per approfondire quali siano le cornici di senso attivate dalle imprenditrici nel momento in cui sono sole con se stesse.

Intanto le dico che io faccio da sempre fatica a dormire, nel senso che prima dell'una o una e mezza difficilmente prendo sonno. Prima dell'una io non riesco mai a spegnere la luce e dire basta. Poi la sera non penso ma mi sveglio presto anche al mattino, verso le quattro e le cinque. Penso alle varie problematiche di organizzazione del lavoro e della mia bimba. Molto a seconda dei periodi perché non è che ci sia un pensiero ricorrente in questi momenti, è un qualcosa, come le dicevo essendo dinamica l'azienda ci sono periodi dove ho più pensiero sul personale (Veneto, n. 3).

Ripercorrendo quell'istante preciso della giornata e i pensieri ad esso legati l'attrice apre la porta a molti e differenti contesti d'azione: preoccupazioni lavorative legate al rischio imprenditoriale, alle attività incompiute o all'organizzazione del giorno successivo, quindi vicine alla sfera professionale, ma anche considerazioni relative alla famiglia, ai figli in particolare. Da questa domanda, che richiede un racconto di situazioni e pensieri e non delle valutazioni, emergono le gerarchie relative alle *priorità d'azione* che verranno riprese e approfondite nei prossimi capitoli. Questo esempio è utile per rendere esplicito come ogni

domanda della traccia è stata articolata in modo da sollecitare più universi di senso nell'interlocutrice.

Nella seconda parte della traccia sono state poi raccolte informazioni di tipo quantitativo come l'età, la carica aziendale e lo stato civile delle intervistate.

Oltre all'intervista discorsiva, è stata creata, dopo l'incontro con ciascuna delle attrici, una *scheda etnografica* dove sono state raccolte le descrizioni dei vari spazi organizzativi, degli artefatti relativi ai luoghi dell'intervista (nella maggior parte dei casi, si tratta dell'azienda stessa), le osservazioni sulla comunicazione corporea delle attrici e sulla modalità di relazione con gli altri attori aziendali. Raccogliere queste immagini significa aiutare chi legge a raffigurarsi, in maniera più coerente possibile con la realtà, i luoghi in cui prendono forma le interazioni e le pratiche ma, soprattutto, significa fare attenzione alle modalità con cui le attrici si relazionano con lo spazio aziendale e con le persone che lo popolano (Kunda, 1991).

2.4 Note e osservazioni sul campo: come la traccia prende vita

Di seguito verrà problematizzata la fase di contatto mediante la descrizione dei ruoli costruiti dalle imprenditrici nella partecipazione alla ricerca. Verranno poi individuate le differenti modalità con cui le diverse attrici hanno interagito con la traccia al momento dell'intervista.

Queste riflessioni prenderanno forma considerando la metodologia prescelta come una finestra da cui poter osservare un mondo molto più ampio e, a volte, inaspettato. L'intervista e le fasi che l'hanno preceduta hanno infatti permesso di individuare ruoli e modi di stare in situazione delle imprenditrici, riconducibili anche alla loro dimensione quotidiana vissuta al di fuori dell'intervista.

L'intervista è una delle forme della conversazione, quella che Cardano (2003) definisce come *speciale* per l'asimmetria di potere tra i due interlocutori. Asimmetria di potere che si traduce, ancora una volta, anche in un'interazione con la variabile temporale: una volta ottenuto l'accesso al campo e dopo che il primo contatto è avvenuto, definire il ritmo dell'incontro ed accompagnare l'interlocutore, in questo caso l'interlocutrice, in un percorso impegnativo per entrambi, che si basa su una rievocazione di esperienze vissute, è un compito che spetta al ricercatore. Compito del ricercatore è anche cogliere il non detto, leggendo il momento dell'intervista come un'opportunità di osservare un mondo che è molto più vasto e complesso

di come verrà raccontato e rappresentato dalle attrici, vediamo alcuni aspetti di questo universo gradualmente svelato.

2.4.1 Le imprenditrici intermediario: una minoranza attiva o altro?

La rilevanza della variabile temporale che descrive l'intervista come una serie di momenti significativi che si conseguono l'uno all'altro ci porta, in primo luogo, a riflettere sulla fase antecedente all'intervista, la *fase di contatto*. Come già spiegato nella parte relativa alla costruzione del campione, per scegliere le imprenditrici da intervistare, si è fatto riferimento ad alcune *testimoni privilegiate*, socie di organizzazioni al femminile o di carattere industriale. Queste attrici, molto motivate alla partecipazione, hanno fin da subito dimostrato un interesse attivo nei confronti della ricerca, dimostrando anche competenze di carattere statistico e fornendo materiale proveniente da centri di ricerca provinciali e regionali.

La motivazione a tale interesse può venire sottoposta a diverse interpretazioni che è bene esplicitare e che costituiscono un valido punto di partenza per iniziare a problematizzare l'interazione tra le parti in gioco, l'intervistata, la traccia e la ricercatrice, e costruendo, in questo modo, una scheda di *note sul campo*. Il coinvolgimento attivo nei confronti della ricerca dimostrato dalle *imprenditrici-intermediario* (Gobo, 2001) può prestarsi a diverse considerazioni e motivazioni:

- il senso di riconoscimento in un'esperienza che viene percepita come condivisa da molte donne e il crearsi di una crescente e conseguente determinazione nel divenire parte attiva affinché l'interesse verso questo tema cresca anche all'interno della sfera pubblica e non solo tra gli addetti ai lavori;
- l'identificazione/avvicinamento ad alcune caratteristiche socio-anagrafiche come il genere⁶⁶ e, nel caso delle imprenditrici più giovani, relative all'età e a quelle professionali, come l'essere *free-lance* della ricercatrice;

⁶⁶ Come spiegato da Bailey (1982), il genere dell'intervistatore influisce sulla reazione dell'intervistato. Più la percezione della distanza sociale tra i due attori in gioco diminuisce, maggiori sono le probabilità di un'intervista soddisfacente. Lo stesso assunto vale per le caratteristiche relative allo status sociale e all'età.

- oppure, anche se non sembra questo il caso in quanto i racconti delle intervistate vertono anche su argomenti privati, l'esigenza di partecipazione come controllo, affinché determinati retroscena non vengano svelati o restino comunque in ombra rispetto ad altre informazioni più accreditanti circa la figura dell'imprenditrice (Goffman, 1959).

L'intreccio tra le motivazioni illustrate rappresenta la risposta più coerente e soddisfacente, vediamo nel dettaglio ognuna di queste riflessioni.

La prima motivazione esprime il forte senso di appartenenza e di riconoscimento delle attrici in un gruppo sociale la cui formazione non si limita al frangente professionale, ma va ben oltre. Il significato del termine imprenditrice nella percezione delle addette ai lavori, infatti, non è riassumibile solo in termini lavorativi ed aziendali, ma coinvolge una molteplicità di sfere quotidiane che sollevano differenti universi simbolici di significato. Fare e sentirsi parte di questa comunità di pratiche (Bruni e Gherardi, 2007), che è professionale ma anche domestica e pubblica, significa accedere a dei simboli condivisi, utilizzare il medesimo sistema di rilevanze (Schutz, 1970; Muzzetto, 2006), condividere dei codici e riconoscere e riconoscersi in una cultura:

La cultura è l'intelaiatura di significato nei cui termini gli esseri umani interpretano la loro esperienza e orientano la loro azione; la struttura sociale è la forma che prende l'azione, la rete di rapporti sociali realmente esistente. Pertanto la cultura e la struttura sociale sono soltanto diverse astrazioni degli stessi fenomeni: una considera l'azione sociale nel suo significato per quelli che la compiono, l'altra la considera nei termini del suo contributo al funzionamento di un qualche sistema sociale (Geertz, 1973, p. 188).

Riprendendo la definizione di cultura di Geertz, nella partecipazione attiva alla ricerca di alcune imprenditrici, si legge la necessità di comunicare uno *stato di appartenenza* (Fioretto, 2007), una consapevolezza culturale che da personale, ovvero da singola interpretazione del significato di tale relazione a livello individuale, sente l'esigenza di diventare pubblica, ovvero considerata nel suo far parte di un sistema sociale. Questa necessità di costruire una rappresentazione del vivere l'imprenditorialità che vada oltre una sfera personale, che si collochi all'interno di un sistema di simboli condiviso da una molteplicità di persone e non solo dagli attori della comunità di pratiche di appartenenza, comunica da una parte l'esigenza

di (ri)conoscersi e dall'altra l'urgenza di esprimere culturalmente queste dinamiche quotidiane.

Questo processo di acquisizione di una consapevolezza personale che si manifesta attraverso un senso di appartenenza in una comunità di pratiche, non è ripiegato su se stesso, ma cerca respiro anche oltre i confini soggettivi, proponendosi di incidere sulla dimensione culturale della società entro la quale il vivere l'imprenditorialità prende forma.

Queste intervistate in particolare, dimostrando interesse vivo per la ricerca, riconoscendo in essa uno strumento capace di veicolare le loro voci⁶⁷ di attrici e protagoniste (Boltanski, 1993), rinnovandole mediante la trasformazione da private a pubbliche (Thompson, 1995), premono per lasciare un'impronta di cambiamento sulla dimensione culturale, che rievoca i tratti della professione, del genere e della famiglia.

Queste attrici, mostrandosi come soggetti più potenti di altri, più autorevoli⁶⁸, trasferiscono quello che a livello organizzativo (Weick, 1995) si sarebbe descritto come processo di organizing⁶⁹, su un livello non strettamente organizzativo, ma più ampio, che coinvolge tutte le dimensioni del vivere l'imprenditorialità, con l'obiettivo di incidere sulla dimensione culturale esistente della professione di imprenditrice e sulla relazione tra questi riferimenti, il genere e la famiglia, costruendo la possibilità, anche mediante strumenti come l'intervista, di creare un'esperienza collettivamente condivisa che è riposta, in parte, anche sulla loro capacità di fornire un *ambiente attivato* in grado di favorire il consenso (Bonazzi, 2002, p. 181) per queste pratiche innovatrici. Attraverso questa sentita partecipazione alla ricerca, è possibile leggere la necessità, da parte di queste attrici in particolare, di attivare un contesto che porti la voce dell'innovazione e delle nuove pratiche, non solo a livello strettamente organizzativo ed aziendale, bensì legato ai riferimenti culturali e che si riversi, dunque, sulla costruzione sociale della professione legata ai contesti della famiglia e del genere.

È interessante notare come queste attrici si riconoscano reciprocamente nella loro capacità di essere riferimenti simbolici per la comunità di pratiche e nel fornire un ambiente attivato (che

⁶⁷ L'intervista rappresenta uno strumento per dare voce alle esperienze che erano state scarsamente considerate e per compiere uno spostamento dalla dimensione privata ed interpersonale a quella pubblica e culturale.

⁶⁸ Le imprenditrici-intermediario sono delle attrici che costituiscono dei riferimenti sia aziendali che pubblici che associativi per la comunità di pratiche; sono le prime attivatici di numerosi processi, primo tra tutti quello del cambiamento culturale nella rappresentazione e nella costruzione sociale della professione di imprenditrice legata al genere e alla famiglia.

⁶⁹ Facendo riferimento agli studi organizzativi, la prospettiva dell'organizing interpreta l'organizzazione come un processo attivo di costruzione sociale; l'organizzazione è il prodotto, sempre suscettibile di variazione, dinamico, di un processo operato continuamente dai soggetti che danno forma ad un sistema aperto e in divenire, basato sui significati che vengono dati dagli stessi attori alle pratiche messe in atto quotidianamente.

come abbiamo visto, vada anche oltre quello organizzativo) che sia indirizzato a incidere sulla costruzione sociale del loro vivere l'imprenditorialità nei vari contesti quotidiani.

Molte volte, al termine dell'intervista, mi sono sentita dire: «Non puoi fare una tesi sull'imprenditorialità che sia completa senza aver sentito anche lei». Questa frase determina l'esistenza di una rete di forti riconoscimenti interni dove alcune attrici catalizzano l'attenzione, fungendo da centri di potere ed indirizzando alcuni processi verso il loro compiersi, vestendo i panni di *attrici che agiscono* attivando e creando significati, simboli e riferimenti di interpretazione e di costruzione della realtà di cui fanno e sono parte.

Passiamo ora a problematizzare la seconda motivazione relativa al coinvolgimento particolare di alcune attrici nei confronti della ricerca: il riconoscimento di genere e di professione. Come spiega Cardano,

Il lavoro sul campo inizia con un singolare rito di inversione di status nel quale l'osservatore diventa l'oggetto primo di osservazione dei nativi che, da pochi indizi, cercano di capire in che misura si possono fidare di lui (2003, p. 126).

Più volte, durante le interviste, è stata forte la sensazione che l'essere donna e il far parte di una dimensione lavorativa inserita in una cornice spazio temporale in divenire e continuamente riorganizzata e riorganizzabile, abbia creato un'apertura iniziale da parte delle attrici nei miei confronti, apertura che non avrebbe avuto la stessa forma se queste due condizioni non fossero state condivise a livello simbolico. È ancora una volta il senso dell'appartenenza ad una comunità, il fare riferimento all'intelaiatura di significati attorno ai quali viene messa punto ed interpretata la propria esperienza (Geertz, 1973) a dare forma a questo comportamento: una condizione fisica, l'essere donna, ne determina una simbolica, realizzando una chiave interpretativa che spalanca le porte all'intervista, che apre una strada altrimenti chiusa o in salita. Le attrici si sentono da un lato tutelate dal fatto che la ricercatrice sia donna presupponendo, a priori, la condivisione di alcuni codici relativi ad esperienze come la costruzione sociale del genere, della professione e della famiglia, e che "giochi a favore e non contro" la realtà di cui loro stesse sono portatrici.

Saprai anche tu cosa vuol dire essere una donna bella e voler fare carriera, voler fare un lavoro di testa (Friuli, n. 1).

Alcuni aspetti della professione di ricercatrice e soprattutto le pratiche quotidiane messe in atto nel portare avanti la ricerca, segnano un altro elemento importante che è letto ed interpretato dalle attrici come un simbolo condiviso. Il fatto di dover organizzare quotidianamente il lavoro facendo riferimento agli impegni delle intervistate, agli imprevisti e alla dimensione temporale sempre in cambiamento repentino, di spostarmi fisicamente in luoghi lontani e più volte in un giorno o nell'arco di una settimana, praticare la flessibilità del compito concordandola con il raggiungimento dell'obiettivo⁷⁰, sono state tutte caratteristiche (pratiche lavorative) che hanno creato, come vedremo tra breve, un accesso più facilitato al campo e soprattutto, hanno rappresentato una delle motivazioni al coinvolgimento attivo delle intervistate.

Immagino che anche nel tuo ambiente i tempi della giornata siano abbastanza densi e le prospettive di carriera molto dilungate, bisogna saper lottare, aspettare il momento buono allo stesso tempo, senza mai rinunciare ai nostri sogni (Friuli, n. 15).

La seguente frase, ripetuta in più occasioni da queste attrici, dimostra non solo il forte riconoscimento nel genere e in alcune pratiche lavorative, bensì anche un atteggiamento di tutela e di protezione verso questa comunità di pratiche:

Se non ci aiutiamo tra noi a venirne fuori tra le mille cose che abbiamo da fare, le donne devo aiutarsi, fare squadra e condividere: io sono contenta di aver potuto dare il mio piccolo contributo, la mia storia al tuo lavoro, che è quello di una giovane donna (Friuli, n. 2).

Per concludere le riflessioni sulla partecipazione attiva delle intervistate che abbiamo definito come intermediarie della ricerca, è opportuno fare un'ultima considerazione. Una terza motivazione alla partecipazione attiva potrebbe essere vicina ad una *tutela del retroscena* e ad una conseguente necessità di controllo affinché questo non venga svelato (Goffman, 1959). Dimostrarsi parte attiva ed interessata nella ricerca, fino al punto di suggerire le interlocutrici con cui condurre le interviste successive, in chiave critica, infatti, potrebbe essere visto come un comportamento messo in atto con l'obiettivo di indirizzare la ricerca verso un rafforzamento delle ipotesi iniziali, senza il pericolo di incorrere in qualche attrice sprovvista del codice comune, alle prime armi o potenzialmente lesiva dell'universo

⁷⁰ Considerare i tempi e gli imprevisti delle intervistate, pur restando consapevole di dover raccogliere le loro voci entro un certo periodo di tempo.

simbolico fino a quel momento creato. Questo pericolo è stato contenuto mediante la scelta di integrare il campione a valanga con un campione opportunisto, che ha visto la scelta delle intervistate sulla base delle capacità, dell'esperienza e delle conoscenze maturate sul campo. Ritengo che, sebbene sia opportuno citarla, questa ultima interpretazione sia poco vicina alla realtà se considerata come interamente legata alla tutela di un retroscena che non deve essere scoperto.

Più interessante, invece, è declinare questa motivazione all'interno di un discorso organizzativo: le imprenditrici-intermediarie, infatti, si sono vestite, per un primo periodo, anche del ruolo di guardiane (*gatekeepers*)⁷¹ (Cardano, 2003; Gobo, 2001), esplicitando, in questo modo, un ruolo ulteriore ed aggiuntivo che potrebbe sembrare incoerente e contraddittorio con quello delle intermediarie. Se da un lato, le intermediarie favoriscono il processo di ricerca rendendosi parti attive e responsabili della fase di accesso al campo⁷², esponendosi e garantendo in prima persona per la ricercatrice, dall'altra, le guardiane, che in questo particolare frangente, abitano la stessa attrice, controllano il procedere degli eventi, esercitando parte del loro potere e difendendo le strutture più deboli della rappresentazione imprenditoriale.

Uno tra i compiti più delicati del lavoro sul campo, infatti, è stato quello di sciogliere e smontare, dove necessario, il ruolo di guardiane, per trasformarlo in ruolo di garanti attraverso l'acquisizione della loro fiducia e per lasciare il posto al fluire della narrazione. Nei momenti in cui, sia nelle fasi di accesso al campo che durante lo svolgimento delle interviste, entrava in scena il ruolo di guardiana ed alcune sfere venivano negate, il mio compito è stato quello di sviscerare le emozioni e le sensazioni non dette a parole, attraverso l'attenzione rivolta allo stare in situazione delle intervistate (Goffman, 1959), cercando di avvertire, riconoscere, problematizzare e contestualizzare i significati del linguaggio corporeo e della narrazione in sé, intesa come pratica portatrice e creatrice di significati (Gherardi e Poggio, 2003). L'intervista discorsiva

⁷¹ Coloro che hanno la responsabilità di proteggere il campo dall'intrusione di un estraneo.

⁷² È bene precisare che il concetto di accesso al campo qui utilizzato (come, del resto, quelli di intermediario e guardiano), che fa riferimento all'etnografia (Marzano, 1999), è impiegato in questo contesto di studio in maniera consapevole, pur essendo la ricerca basata su interviste discorsive e schede di approfondimento che prescindono dall'osservazione etnografica. È opportuno parlare di accesso al campo in quanto le prime fasi della ricerca hanno richiesto approcci molto simili a quelli della negoziazione al campo di un etnografo, interazioni che precedono e vanno ben oltre una fase di contatto e che si prestano ad osservazioni particolari e determinanti per la definizione dell'oggetto di studio.

Consegna al ricercatore non solo un insieme di informazioni sull'intervistato (sul suo profilo socio-demografico, sulle sue credenze, sugli atteggiamenti che lo contraddistinguono, sul suo stato rispetto a un insieme di proprietà); l'intervista discorsiva consegna al ricercatore anche un discorso (Cardano, 2003, p. 82).

Percorrendo questa via, è possibile cogliere una struttura argomentativa che mette in rilievo le connessioni tra le parti di ciò che viene detto, individuare una narrazione che permette di riflettere sui processi e le rappresentazioni di chi parla, tenere conto delle emozioni (Bernardi, 2005), delle motivazioni che stanno dietro ad un racconto.

Cosa significa un silenzio? In quali modi è possibile interpretare le lacrime che gonfiano gli occhi ma non hanno il permesso di scendere alla richiesta di raccontare la storia aziendale o la maternità? Quali risposte ci sono dietro una narrazione ripetuta con ansia, quasi che un argomento tra tutti dovesse sempre ritornare con forza in tutte le risposte? Questi sono solo alcuni esempi di come il lavoro metodologico è stato svolto sul campo, e di come sono state intercettate e misurate le funzioni e i ruoli di intermediarie e guardiane.

Nei momenti in cui il lasciাপassare e la fiducia da me guadagnati sono stati sostituiti da un atteggiamento di difesa del retroscena e della comunità di pratiche, la concentrazione sul linguaggio corporeo, sulle reazioni dell'attrice e l'attenzione ai codici narrativi utilizzati per spiegare le varie situazioni vissute sono diventati un valido strumento per aggirare questo ostacolo e comprendere la realtà imprenditoriale.

2.4.2 La ricerca del momento giusto, la catarsi e l'ascolto attivo

Arrivati a questo punto, è opportuno riflettere su quali siano stati i momenti che hanno preso forma successivamente all'accesso al campo.

Le modalità interattive che gradualmente si sono trasformate durante il processo dell'intervista rivelano numerose e importanti informazioni relative al vivere l'imprenditorialità che non possono essere ignorate poiché parti integranti dell'oggetto di ricerca. La costruzione dell'interazione tra le parti in gioco, intervistata, ricercatrice e traccia, implica il riferimento a tre particolari fasi, non consecutive ma l'una in comunicazione con l'altra, che sono rappresentative non solo a livello metodologico, bensì anche per quanto riguarda la quotidianità delle attrici, le pratiche e le rappresentazioni da loro messe in atto:

- la fase relativa alla dimensione temporale: la ricerca del momento giusto;
- la fase della catarsi;
- la fase dell'ascolto attivo.

Per quanto riguarda la prima fase, la negoziazione dell'intervista ha richiesto tempi lunghi e modalità comunicative differenti, caso per caso, come vedremo nello specifico tra breve.

Una volta avvenuto il primo contatto infatti, per la maggior parte dei casi telefonico e realizzato attraverso l'interazione con le testimoni privilegiate che hanno mediato ed introdotto la ricerca entrando nel ruolo di *garanti*, ogni intervista è stata preceduta da una fase di ulteriore negoziazione, per stabilire le modalità, il luogo e la data dell'incontro. Questo momento è stato particolarmente difficile, delicato e differente per ciascuna delle attrici contattate: prendere un appuntamento nel lungo termine, pur essendo presenti la disponibilità e la volontà di partecipare alla ricerca, per un'imprenditrice è complesso.

La fase del contatto parla chiaro rispetto alla quotidianità delle attrici, fornisce le prime informazioni sul loro rapporto con la gestione della cornice temporale: c'è poco tempo per fare tutto, ma ogni attività esige il tempo necessario. Nonostante gli slittamenti e i cambiamenti dell'ultima ora o minuto, nessuna delle intervistate, infatti, ha dedicato poco tempo o un tempo marginale all'intervista; questo comportamento dice che nel momento in cui viene preso un impegno, va rispettato, dedicando il tempo necessario e l'energia a disposizione. Da questo presupposto, prende il via la ricerca del momento più opportuno, del *momento giusto* per fare l'intervista, all'interno di una quotidianità segnata da impegni che iniziano alle sette del mattino per concludersi, spesso, ben oltre l'ora di cena.

Potremmo vederci a pranzo, l'azienda si svuota e possiamo stare tranquille (Veneto, n. 3).

Nella prima parte della mattinata organizzo le cose, vado un po' male a dedicarle il tempo necessario. Sarebbe meglio se lei mi raggiungesse dopo le sette di sera qui in azienda (Friuli, n. 13).

Il momento giusto in alcuni casi si è tradotto anche nel luogo giusto: trovare un punto nello spazio che consenta una maggiore serenità, uno stacco mentale da ciò che è concepito come lavorativo per poter raccontare le proprie esperienze liberamente.

E se andassimo a pranzo fuori? Sarebbe la cosa migliore, il telefono lì non mi segue, i dipendenti nemmeno, c'è un bel sole e proprio vicino al mio ufficio c'è un ristorante che non puoi perdere se sei venuta fin qui ed è anche in una bellissima piazza che rilassa e predispone al meglio solo a vederla (Friuli, n. 15).

Sempre in relazione alla dimensione temporale e alle modalità organizzative delle attrici, l'immediatezza da parte mia nel prendere appuntamento e la conseguente disponibilità a trecentosessanta gradi ad accettare un incontro in qualunque momento della giornata e in qualsiasi luogo, hanno permesso di accorciare, per quanto possibile, i tempi di attesa o, perlomeno, di non perdere dei contatti interessanti.

Non far passare molto tempo dalla segnalazione e dalla scelta dell'attrice al primo contatto telefonico, infatti, è stato determinante. Nel momento in cui veniva passato un possibile nominativo, come da prassi per il campionamento a valanga, seguiva quasi immediatamente il momento del contatto, poco dopo aver preso ulteriori informazioni sulla potenziale intervistata ed aver valutato la pertinenza del suo inserimento nel campione e le sue caratteristiche peculiari in relazione alla domanda di ricerca. Non facendo passare molto tempo tra la fase di segnalazione e quella di contatto, l'imprenditrice, ancora fresca del precedente contatto con l'imprenditrice garante, rispondeva positivamente alla richiesta di intervista, per poi farsi spiegare nel dettaglio la ricerca, dicendo di aver compreso poco e male quanto detto dalla collega, per motivi di mancato tempo durante la telefonata e disattenzione data dalle molteplici attività svolte.

Al contrario, dilatare o attardare troppo i tempi di contatto dal momento della segnalazione e, successivamente, posticipare anche quelli dell'intervista prendendo un appuntamento spostato nel tempo molto in avanti, ha determinato la perdita completa del contatto.

Passiamo ora alla seconda fase presente nel processo di interazione tra intervistata, intervistatrice e traccia, quella relativa alla *catarsi*.

La volontà di cercare il momento giusto per l'intervista magari al concludersi di una pesante giornata di lavoro, la cura nell'accogliermi in una stanza silenziosa, l'attenzione dimostrata nel non farsi passare telefonate o nel non rispondere al cellulare per più di una mezzora, sono pratiche che esprimono il desiderio di dedicare del tempo a se stesse, di creare un momento narrativo importante. L'intervista è vissuta come un momento dedicato al racconto, una parentesi temporale di creazione di senso, di possibilità di rivivere certe situazioni ed esperienze, in un certo senso, di rielaborarle liberandosi nel contempo di un peso:

Adesso che mi ci fai ripensare ne avrei diverse di cose da raccontare. Non ci pensi mai perché vai avanti, perché nessuno mai, a parte te stessa, ti fa queste domande, viene dato per scontato (Veneto, n. 2).

Attraverso il racconto, avviene una sorta di *catarsi*, di riscatto, una rigenerazione delle esperienze dell'imprenditrice che si legge come crescente: inizia durante il corso dell'intervista stessa, per raggiungere l'apice nelle domande conclusive, nelle quali, per il più delle volte, le attrici che avevano messo in chiaro di avere il tempo molto misurato per ogni attività, intervista inclusa, richiedono uno spazio ulteriore e non si affrettano a concludere, approfondendo anche domande precedenti e dimostrando il desiderio di continuare ad interagire, a raccontare.

Un altro segnale che consente di individuare nell'interazione dell'intervista una sorta di momento catartico per le imprenditrici, è il cambio di atteggiamento dalla fase iniziale a quella dei saluti. Alcune rigidità iniziali si sciolgono, la distanza fisica prima segnata da una scrivania si annulla e si trasforma in un'energica stretta di mano e gli atteggiamenti di difesa tradotti in alta formalità vengono trasformati in gentilezza: nelle schede etnografiche raccolte, viene più volte sottolineato che le attrici mi accompagnano sempre verso l'uscita, non mi abbandonano mai sola in una stanza alla fine dell'intervista ma procedono con saluti informali, domande sul mio lavoro, in alcuni casi, con inviti a visitare l'azienda o a fermarmi per un caffè. A registratore spento, spesso, raccontano ulteriori episodi rifacendosi alle domande dell'intervista, quasi che lo strumento avesse permesso loro di liberare un fiume in piena che aspettava solo il modo e il momento adatto per fluire.

Questa crescente sensazione di liberazione, data dall'aver espresso una narrazione che ha rievocato molti eventi in parte sepolti, si avverte con il finire dell'intervista e ha luogo quando vengono soddisfatte alcune importanti condizioni, prima tra tutte la pratica dell'*ascolto attivo*.

Come afferma la Sclavi (2003) definendo le sette regole dell'arte di ascoltare, per comprendere ciò che qualcun altro sta dicendo, è necessario vedere gli eventi dalla sua prospettiva ed esplorare più mondi possibili. La fase della *catarsi*, per le imprenditrici, ha preso forma nella misura in cui ho messo in pratica l'ascolto attivo, riuscendo a spostare il mio punto di vista e comprendendo, di volta in volta, le necessità dell'intervistata, le sue emozioni, le sue resistenze. Adottando le emozioni sia mie che delle intervistate come strumenti conoscitivi, ho potuto fare attenzione alle particolarità espresse dalle attrici,

considerando importanti anche i segnali, i più piccoli dettagli. È grazie a questa attenzione, a questo continuo e incessante prendere le misure con l'interlocutrice che ho formulato le domande nell'ordine corretto, anche variandolo da quello deciso in precedenza.

Misurarmi da subito con lo stato d'animo ed il grado di apertura dell'intervistata, sapendo toccare i tasti che per lei erano maggiormente rappresentativi per poi insistere anche sul resto della traccia, essendo quindi ascoltatrice prima che intervistatrice, ha portato a risultati positivi, ha condotto ad una catarsi dell'intervistata, ad un momento narrativo denso di significato per entrambe.

Utilizzando una traccia flessibile e costruita, come abbiamo visto, su nuclei di argomento, è stato possibile invertire e variare l'ordine delle domande per individuare la chiave d'accesso e l'apertura su cui insistere maggiormente per poi indirizzare l'interazione anche su ulteriori racconti. Per alcune intervistate, per esempio, iniziare a parlare della storia aziendale è stato motivo di apertura molto più che iniziare a descrivere la giornata lavorativa e domestica appena trascorsa, come invece proposto dalla traccia originaria. In altri casi, quando le aperture tardavano ad arrivare, le domande sulla famiglia sono state ulteriormente posticipate, anticipando quelle di natura meno personale e dirette strettamente all'azienda.

Nella scelta dell'ordine delle domande ha influito anche la mia percezione sulle loro aspettative in merito all'intervista. Se nella fase della presentazione ho avvertito qualche fastidio verso un tema in particolare⁷³, ho seguito questa indicazione, iniziando con l'argomento più neutrale per acquisire fiducia durante il percorso e per distanziarmi dai loro vissuti relativi a momenti di intervista non sempre positivi e gradevoli.

Praticare l'ascolto attivo significa anche fare i conti con una varietà considerevole di soggetti da intervistare. Non avere fretta di arrivare alle conclusioni, come sottolinea la Sclavi (2003), significa anche non etichettare le attrici o avvicinarle a dei modelli preesistenti prima ancora che abbiano detto una parola o si siano presentate. Considerare la molteplicità delle attrici, significa riconoscere ad ognuna di loro delle peculiarità e delle caratteristiche distintive e, per comprenderle di volta in volta, è necessario costruire una relazione basata sull'ascolto attivo. Il dato per scontato scompare in favore di lenti che leggono, con elasticità e flessibilità, *interazioni differenti rispetto ad attrici differenti*. Le variabili maggiormente significative che hanno segnato in modo rilevante queste differenze tra interlocutrici sono state l'appartenenza

⁷³ Alcune imprenditrici, nel momento in cui mi hanno accolta, hanno raccontato di esperienze passate spiacevoli avute dopo aver rilasciato altre interviste, il più delle volte, a giornalisti interessati alla loro vita privata o a dati relativi all'azienda e non divulgabili.

ad una determinata fascia d'età e ad un settore merceologico, ad un'organizzazione particolare.

Le imprenditrici più giovani insistono nel creare un momento quasi informale e puntano, fin dall'inizio dell'intervista, sulla condivisione di alcuni aspetti, relativi al genere o alla professione; in questo modo, il riconoscimento è maggiore e la distanza sociale (Bailey, 1982) diminuisce:

Diamoci del tu, per prima cosa (Friuli, n. 6).

Differente è stato l'approccio con imprenditrici appartenenti alla fascia d'età sopra i cinquant'anni, dove l'interazione, soprattutto nella fase iniziale, era spostata interamente sul piano della distanza:

Io ti do del tu perché non mi sento di darti altro, hai l'età di mia figlia e quindi capisci (Veneto, n. 1).

Mentre le giovani generazioni sembrano apprezzare interazioni più dirette e prive di convenevoli o cerimonie, come "buongiorno dottoressa o arrivederci ingegnere", le imprenditrici di prima generazione contano sulle deferenza (Goffman, 1959), facendone una regola imprescindibile.

Praticare l'ascolto attivo, in questo contesto multiforme e che si raffronta con le rappresentanti di differenti organizzazioni, significa anche cogliere i segnali della deferenza gradita o non gradita per poi esplicitarli in comportamenti di condivisione e non di distanza sempre più marcata.

Le intervistate, inoltre, sono le rappresentanti, le più importanti sulla scala di potere, di diverse organizzazioni: questo significa che anche la loro appartenenza aziendale è motivo di peculiarità e va tenuta in considerazione. "Mostrami la tua azienda e ti dirò che leader sei" è un concetto che sembra scontato, in realtà racchiude una molteplicità di suggerimenti interessanti per il lavoro sul campo.

Come sostengono molti studiosi dell'organizzazione (Schein, 1985), il leader è il primo rappresentante di una realtà da lui fondata e creata, con cui si sente profondamente legato e le cui forme sono da lui dettate. Per questi motivi, durante l'intervista, è necessario tenere in considerazione la provenienza aziendale del leader con cui stiamo interagendo, costruendo, dove possibile prima dell'incontro, alcuni saperi e codici condivisi. Dimostrarsi completamente sprovvisti di informazioni sull'azienda, sul mercato di riferimento e sul prodotto, infatti, significa praticare la distanza e dimostrarsi interlocutori poco seri ed

interessati. Essere, invece, preparati sul mondo che stiamo per conoscere meglio costituisce le basi dell'ascolto attivo e predispone positivamente l'intervistata.

Quella di prendere informazioni sull'azienda e le sue peculiarità, è una prassi che ho adottato per ciascuna delle intervistate e che ha favorito il clima dell'intervista e l'acquisizione di fiducia, diminuendo anche la fatica di rimbalzare da un contesto economico all'altro, ricostruendo sempre da zero nuovi codici comuni. Senza questa fase propedeutica e di studio, infatti, la fatica di intervistare leader provenienti da una molteplicità di organizzazioni che operano in contesti diversi tra loro sarebbe aumentata, come pure la probabilità di errori o pericolose gaffe (Goffman, 1959) nell'interazione con le attrici. Fin dalle prime fasi della ricerca è stato chiaro che il mondo imprenditoriale osservato avrebbe richiesto conoscenza e abilità nell'affrontare questioni produttive ed economiche, tematiche considerate talmente quotidiane da essere date per scontate dalle stesse interlocutrici.

L'ultimo aspetto dell'ascolto attivo a cui è necessario dedicare spazio ed attenzione è quello relativo al come sono entrata in relazione con le rappresentazioni proposte dalle intervistate. Partendo dalla premessa che per leggere un contesto è necessario partire dal punto di vista dei nativi, non dalle rappresentazioni che ne dà il resto del mondo (Bruni, 2003), a volte radicate nel passato e poco attinenti alla realtà che si evolve molto rapidamente, l'aspetto che più è emerso con forza è la necessità, da parte delle imprenditrici, di non essere più considerate come una minoranza o una quota.

Alla presentazione delle finalità della ricerca e alla sua collocazione all'interno di un percorso di studi che non stigmatizza, né etichetta a priori la donna che sceglie una determinata professione, le reazioni immediate di sollievo e di riconoscimento delle intervistate dimostrano l'esigenza di nuove chiavi di lettura per leggere l'imprenditorialità femminile.

Sono le quote che stigmatizzano, che puntano il dito, che creano una differenza. Non siamo più panda e mi fa infastidire il fatto che si continui a parlare di quote, di gruppo a parte (Friuli, n. 1)

Molte delle imprenditrici intervistate affermano di non sentirsi una quota o una minoranza; solo alcune eccezioni vedono nelle quote rosa una strategia iniziale per confermare una presenza delle donne, già attiva in molti settori sia industriali che politici. Soprattutto le imprenditrici più giovani⁷⁴, le seconde generazioni piuttosto che le fondatrici di nuove

⁷⁴ Le imprenditrici di prima generazione raccontano di periodi molto difficili e legati al passato, in cui erano segregate in alcuni settori/ambiti d'azione, allontanate, a volte umiliate, e sempre messe a confronto con il genere maschile. Anche in questo caso, però, la loro rappresentazione di se stesse si allontana molto dalla

strutture aziendali, rivendicano la non segregazione, considerando il continuo confronto con uno stile organizzativo maschile, che comprende sia azienda che famiglia, una sorta di etichetta riduttiva, una chiave interpretativa ancorata al passato e stigmatizzante⁷⁵.

Praticando l'ascolto attivo, la cornice proposta dalle native che è andata formandosi è quella che considera l'imprenditrice come un'attivatrice di contesti e costruttrice di pratiche e modalità quotidianamente differenti che servono a mantenere vive queste dimensioni. L'intervistata richiede che la sua rappresentazione di attrice aziendale e domestica che porta con sé significati e strumenti nuove, approcci e stili che parlano di un esercizio organizzativo e gestionale, possa essere rivelata e possa prendere forma oltre le etichette e le immagini proposte a lungo nel passato, ovviamente considerando, riconoscendo e mai trascurando, i vincoli e le difficoltà presenti nell'agire quotidiano di un'attivatrice che si scontra con immagini impresse a fuoco nel tempo e facenti parte di una cultura a lungo basata sulla visione della donna come angelo del focolare.

In conclusione a questo capitolo, è importante sottolineare che le modalità di costruzione del campione, i riferimenti qualitativi che hanno guidato la costruzione dell'intervista discorsiva, la gestione delle fasi di accesso al campo, contatto e interazione al momento dell'intervista hanno dunque permesso di riflettere non solo sulla cornice metodologica, bensì anche su alcune caratteristiche che contribuiscono a descrivere il mondo imprenditoriale. La scelta qualitativa, infatti, ha consentito di dialogare con il mondo osservato cogliendone numerosi spunti ed aspetti che varranno approfonditi, grazie al materiale raccolto durante le interviste, nei capitoli successivi.

Questi aspetti riguardano il senso di riconoscimento delle imprenditrici in una comunità di pratiche che si dimostra attivatrice di contesti d'azione, una comunità che si fa carico di compiere dei passi, in alcuni casi modesti e in altri significativi, verso una possibile trasformazione nella quotidianità legata al genere, alla professione e alla famiglia.

descrizione di un'attrice in difficoltà. Le loro voci, pur raccontando momenti in cui sarebbe stato facile e spontaneo allontanarsi dal mondo aziendale, descrivono e puntano, al contrario, sulle strategie d'azione, sulle tecniche di innovazione e sulla ricerca della modalità che ha portato miglioramento della situazione problematica, arrivando ad un successo finale per nulla scontato e costruito passo per passo.

⁷⁵ Per un approfondimento su questo tema si rimanda alla lettura del Terzo capitolo.

TERZO CAPITOLO

Innovare rispetto al passato. Vivere l'imprenditorialità con stili differenti

1. Il concetto di attivazione

Come abbiamo già spiegato nel corso del Primo e del Secondo capitolo, genere, professione e famiglia sono tre concetti fortemente legati l'uno all'altro, come i tre vertici costituenti di uno stesso triangolo: la trasformazione di una componente incide anche sulle altre e, a sua volta, sulla raffigurazione complessiva dell'immagine. Finora abbiamo illustrato i vincoli e le difficoltà che, pur sbiadendo ed indebolendosi sempre più, faticano a scomparire definitivamente, segnalando una strada ancora fortemente in salita in particolare per le donne, sia a livello professionale, che nella dimensione domestica e familiare. Dimostrandosi tutte innovatrici, se pur in modi a volte radicalmente differenti, le donne incontrate attivano una trasformazione rispetto alle rappresentazioni esistenti legate al genere, alla professione e alla vita familiare.

La letteratura organizzativa, in particolare il concetto di *enactment* (attivazione) proposto da Weick (1995), risulta ancora una volta essenziale per introdurre i vari profili imprenditoriali seguendo la prospettiva dell'attrice come potenziale agente di trasformazione culturale, capace di incidere sul contesto circostante, attivando determinati strumenti e situazioni e producendo un cambiamento all'interno della storia sociale.

Come già accennato nella parte introduttiva e in quella metodologica, secondo questo concetto organizzativo, gli attori sociali, alcuni in modo particolare e più di altri, contribuiscono a designare e a comporre l'ambiente entro il quale operano e vivono, dimostrandosi ogni giorno soggetti attivi e partecipi. Le loro azioni, infatti, ricadono sia sull'assetto organizzativo dell'ambiente circostante che sul singolo attore:

Nella vita organizzativa le persone producono parte dell'ambiente che affrontano (Weick, 1995, p. 31).

Ampliando il raggio di azione del concetto di *enactment* dalla vita strettamente organizzativa a quella quotidiana fatta di azienda, famiglia, tempo pubblico e tempo per se stesse, l'imprenditrice diviene un soggetto che contribuisce a creare l'ambiente in cui opera, un ambiente che non è solo organizzativo o aziendale, ma costituito da diversi *frames* tra loro congiunti dalla quotidianità vissuta.

L'imprenditrice infatti, attraverso la creazione di strumenti che approfondiremo nel dettaglio nel Quarto capitolo, *ha l'opportunità* di lavorare e di incidere sull'ambiente circostante, sui limiti e le difficoltà che popolano i contesti di riferimento, modificandoli, ristrutturandoli, re-interpretandoli in forme personalizzate, condizionando gradualmente, a volte semplicemente con la propria presenza, "l'ecosistema"⁷⁶ circostante" (Morgan, 1986).

Come già accennato, secondo Weick, l'organizzazione è il prodotto, sempre suscettibile di variazione, dinamico, di un *processo di organizing* operato continuamente dai soggetti. Alcuni attori, più potenti ed autorevoli di altri, si comportano da centri di potere capaci di tradurre la loro esperienza personale in un'esperienza collettivamente condivisa⁷⁷, attivando dei contesti favorevoli al consenso e producendo, in questo modo, un ambiente attivato (Bonazzi, 2002, p. 181).

2. Attivare leadership innovative: una mappa dei diversi profili imprenditoriali

Nelle pagine seguenti, verranno presentati i differenti profili imprenditoriali incontrati durante il lavoro sul campo, ripercorrendo il senso che le diverse attrici hanno dato alle esperienze soggettive e alle storie di vita di volta in volta narrate. I profili verranno creati facendo riferimento alle *modalità e ai percorsi di significato mediante i quali le attrici hanno avuto accesso al mondo imprenditoriale* e saranno funzionali per comprendere, in un secondo momento, i diversi stili di leadership messi in atto dalle imprenditrici per stare dentro e dare corpo ai processi di innovazione e cambiamento rispetto ai modelli presenti nel passato (anche recente) che costringevano la donna ai margini della vita economica e lavorativa, soprattutto in riferimento ad una professione maschile come quella scelta in questo caso.

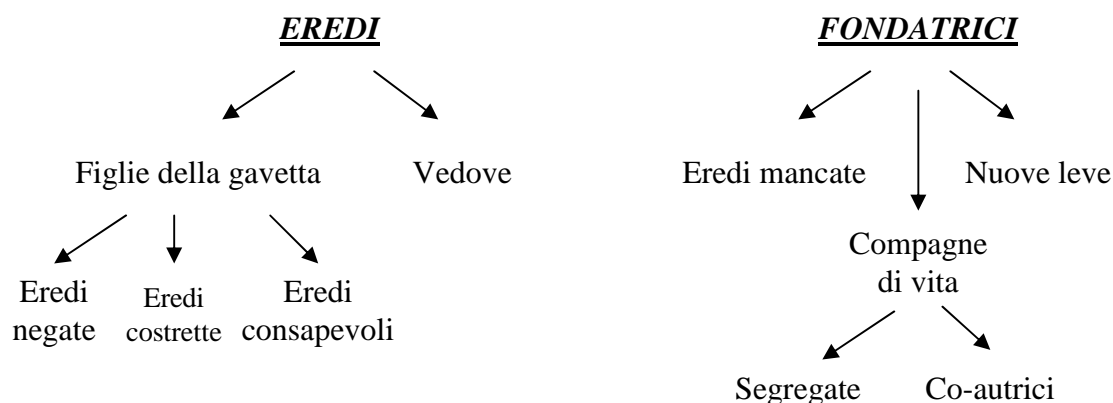
Problematizzando il materiale raccolto sul campo è andata formandosi gradualmente una forte connessione tra l'esperienza vissuta da ogni singola attrice per far parte di un territorio inabitato come l'imprenditorialità e lo stile di leadership impiegato successivamente, una volta arrivata al potere.

Prima di procedere con una breve presentazione dei profili e delle conseguenti modalità di innovazione nella leadership, è opportuno semplificare quanto verrà detto utilizzando una

⁷⁶ Secondo l'ecologia organizzativa proposta da Morgan (1986), ogni organizzazione è legata all'ambiente circostante e si dimostra un organismo ad esso adattabile e con forti spinte verso una costante e continua evoluzione.

⁷⁷ Aspetto che verrà ampiamente ripreso nel Quinto capitolo, in relazione alle dinamiche di costruzione del potere come abilità di alcune attrici in particolare, nel trasferire gli strumenti e le modalità di azione singole affinché divengano collettive.

mappa riassuntiva, con l'obiettivo di richiamare anche visivamente e in maniera immediata le articolazioni interne ai vari profili.



Schema 1 – Profili imprenditoriali

I profili emersi dalle interviste e maggiormente rappresentativi a partire dalla modalità di accesso al campo e creazione dell'azienda sono due: le *eredi* e le *fondatrici*.

Le *eredi* sono le imprenditrici più numerose all'interno del nostro campione ed è sensato pensare che questa situazione rifletta anche l'andamento della realtà nazionale, anche se resta ancora molto difficile reperire dei dati statistici che considerino anche queste dimensioni descrittive del fenomeno imprenditoriale e che siano specifici ed esaurienti in merito alle differenti storie aziendali. Le modalità con cui le aziende vengono costituite infatti⁷⁸, e le radicali differenze che questi percorsi portano nel praticare la leadership e l'organizzazione aziendale, non sono sufficientemente considerate ed utilizzate a livello statistico. Le caratterizzazioni delle differenti tipologie di imprenditrici propongono suddivisioni che si basano sulla natura giuridica dell'azienda o sul settore di attività di riferimento, ma non fanno chiarezza sulle modalità attraverso le quali queste aziende hanno preso vita. Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale e le Camere di Commercio che si occupano di creare le categorie descrittive dell'imprenditorialità dispongono di sensori privilegiati ma altamente selettivi, attraverso cui costruiscono una conoscenza prevalentemente quantitativa della realtà industriale. A livello nazionale, resta quindi molto complesso definire con esattezza quante imprenditrici abbiano ereditato o fondato la struttura di cui sono titolari.

⁷⁸ Le aziende possono essere ereditate dalla famiglia, rilevate o acquisite da un'altra società, oppure fondate in prima persona.

Ritornando al primo profilo individuato, come possiamo vedere dallo schema proposto poco sopra, il profilo delle eredi si articola in differenti tipologie tra loro legate da un accesso al campo avvenuto per eredità. Come vedremo tra breve, ben lontano dal poter essere definito come un processo naturale ed automatico, questa esperienza mette in rilievo una serie di tensioni e problematiche relative ai tre vertici del triangolo genere, professione e famiglia. Mancati riconoscimenti, abilità che restano a lungo mute o soffocate, rapporti interpersonali e gabbie emotive si riverseranno poi anche sulla reale opportunità di innovare i vecchi modelli di conduzione una volta arrivate al potere.

Le figlie della gavetta, prima tipologia di eredi a sua volta abitata da differenti sfumature e modalità di vivere questa condizione (consapevoli, costrette e negate), hanno ereditato l'azienda dalla famiglia d'origine e mediante un accesso al campo composto di fasi obbligate e a tratti logoranti, compiono una re-interpretazione del concetto di genere a partire dalla tenacia con cui si muovono nella realtà aziendale del padre, cercando di ottenere visibilità ed autonomia decisionale, negoziando permessi e acquistando credibilità a piccole dosi. Questo profilo è fatto di attrici che scendono in campo consapevoli di dover fare i conti con due riferimenti culturali radicati e stagnanti soprattutto nel territorio del Nord Est⁷⁹, quello di donna come angelo del focolare e quello di imprenditrice come usurpatrice di carriere destinate alla maschilità, a differenza di altri profili come vedremo più autonomi, che si trovano a creare nuovi assetti per quanto riguarda la professione e la famiglia, senza dover smontare e re-integrare ogni giorno pesanti e limitanti cornici di genere. Con la loro significativa presenza, le figlie della gavetta dimostrano che essere un leader donna è possibile e portano il peso dell'etichetta di genere indirizzando il cambiamento ciascuna in maniera differente, più o meno attiva e partecipe, ma in ogni caso testimone del sudore e delle lacrime versate negli anni della gavetta, un rito di passaggio, come vedremo a breve, obbligatorio per diventare visibile agli occhi del padre e dell'universo imprenditoriale abituato ad interfacciarsi quotidianamente con un leader maschio.

Le vedove costituiscono un'altra tipologia di eredi. Queste attrici accedono al campo trovandosi di punto in bianco a mandare avanti l'azienda del marito prematuramente scomparso e seguendo tra tutte due motivazioni: garantire una continuità al progetto del

⁷⁹ Territorio particolarmente interessante in quanto cuore pulsante di quella che viene definita da numerosi letterati ed artisti del Nord Est come *doppia morale* che si è tradotta in modelli di riferimento rigidi e penalizzanti soprattutto per la donna, sia a livello di costruzione sociale del genere, che in merito alla sfera familiare e domestica, dove l'angelo del focolare resta la rappresentazione femminile maggiormente riconosciuta dalla collettività (Si veda lo spettacolo teatrale di Natalino Balasso "*La tosa e lo storione*").

partner attraverso il coinvolgimento dei figli eredi e mantenere lo status economico sperimentato fino a quel momento.

Le *fondatrici* sono l'altro profilo emerso con forza durante lo studio sul campo e rappresentano quelle attrici che hanno creato e seguito l'azienda fin dalla posa della prima pietra, autonomamente o in condivisione con altri. Come possiamo vedere dallo schema proposto, anche questa modalità di accesso al campo è ricca di tipologie e differenti esperienze, introduciamole brevemente.

Le eredi mancate, ovvero le figlie di imprenditori che hanno scelto di costituire un proprio progetto personale in totale indipendenza pur potendo disporre di una consistente eredità aziendale e pur essendo state formate con lo specifico obiettivo di dare continuità alla realtà economica fondata molti anni prima dalla famiglia, sono presenti in numero molto ridotto nel campione e si presuppone anche nella realtà nazionale. Queste attrici, ad un certo punto della loro carriera, operano una scelta di tipo radicale, divenendo attive agenti di trasformazione ed incidendo pesantemente sulle dimensioni di genere, di professione e di famiglia: abbandonano l'azienda del padre per costruire una realtà autonoma. Accedono al campo tagliando il cordone ombelicale non solo a livello simbolico, ma anche a livello strutturale.

Le compagne di vita sono le imprenditrici che hanno costruito un percorso imprenditoriale con il partner. Più frequenti all'interno del campione rispetto alle eredi mancate e alle nuove leve, anche se meno numerose delle figlie della gavetta, rappresentano un profilo ricco di differenze peculiari interne. Le compagne di vita mettono in evidenza come la trasformazione relativa al concetto di genere, di professione e di famiglia sia anche una questione generazionale, che cambia negli anni confermando un processo in continua evoluzione. Questo profilo raccoglie in particolare due tipi di esperienze relative all'accesso al campo: le donne che hanno iniziato la professione a fianco del marito negli anni Sessanta, venendo a lungo considerate alla stregua di una segretaria dal proprio marito e costantemente marginalizzate, a volte subendo pesanti umiliazioni (le segregate) e le donne più giovani che attraverso una suddivisione meticolosa delle sfere di partecipazione aziendale e delle quote societarie mettono a frutto le loro abilità diventando, insieme al marito, due facce della stessa medaglia, due componenti entrambi indispensabili poiché detentori di poteri e conoscenze differenti e specifiche della realtà aziendale fondata (le co-autrici).

Le nuove leve, presenti in numero esiguo all'interno del campione di riferimento, rappresentano le imprenditrici che fondano autonomamente l'azienda e ne sono fin dal primo giorno uniche proprietarie e titolari. Le nuove leve rispondono all'urgenza di creare un'azienda considerando come uniche variabili in gioco la competenza e la capacità, lasciando indietro e non considerando neppure il fatto di essere donne in un mondo di uomini, variabile che, come abbiamo potuto vedere in questa breve introduzione e che come approfondiremo meglio nel corso del capitolo, continua ad essere invece un nervo scoperto con cui le figlie della gavetta e le compagne di vita si trovano ogni giorno a fare i conti.

Una volta ottenuto lo spazio necessario per agire, i differenti profili individuati mettono in gioco abilità e competenze diverse, proponendo, relativamente alle loro esperienze vissute durante le fasi di accesso al campo, diversi modi di essere un leader che pratica l'innovazione, che re-interpreta i vecchi modelli fondati sul genere come segregazione e differenza. I profili imprenditoriali individuati prendono corpo in molteplici modalità di conduzione dell'azienda e della vita quotidiana e convergono in almeno tre stili di leadership che verranno sviluppate nel dettaglio nella seconda parte del capitolo:

- Il primo esprime l'innovazione con la sola presenza, fino a pochi anni prima completamente inesistente, delle attrici nel mondo imprenditoriale, segnando un'importante trasformazione sociale. Queste leader sono pioniere di un universo abitato fino a quel momento solo dalla maschilità e portano sulle spalle la responsabilità e la fatica di aver aperto e spinto con tutte le forze che avevano in corpo una porta chiusa a doppia mandata. Tuttavia l'innovazione subisce un freno proprio lì dove le numerose sofferenze e frustrazioni diventano così pregnanti da causare la riproduzione (inconsapevole) delle leadership incontrate e a lungo combattute per ottenere l'accesso al campo.
- Il secondo dà corpo all'innovazione mediante pratiche di sostegno e quotidiano incoraggiamento della presenza femminile in azienda. Anche in questo caso, come nel precedente, l'innovazione rispetto al passato è evidente ma si dimostra a tratti in salita, subendo pesanti freni: agevolando la parte femminile in maniera così radicata infatti, il rischio è quello di riprodurre le stesse nicchie e differenze stigmatizzanti tanto svileni e disprezzate.

- Il terzo si dimostra innovativo in quanto tiene conto delle situazioni che di volta in volta si presentano e considera la ristrutturazione dei riferimenti passati come un valore necessario al miglioramento dell'organizzazione sia interna che esterna all'azienda. L'innovazione prende corpo a partire da alcune dimensioni specifiche, che chiameremo *coinvolgimento, delega, etica, nuovo partenariato ed accorgimenti organizzativi*.

Ognuna di queste leadership traccia differenti percorsi di innovazione rispetto al passato che prendono posto all'interno della storia sociale, incidendo sui concetti di genere, professione e famiglia a partire dalle esperienze personali vissute dalle diverse attrici durante le fasi di accesso al mondo imprenditoriale.

3. Le eredi: dalla gavetta al riconoscimento

Il profilo più ricorrente all'interno del campione di intervistate è quello delle eredi, di cui 29 sono figlie della gavetta e 2 vedove.

Le due tipologie di eredi si trovano a vivere una situazione molto complessa che è bene sviscerare in funzione delle modalità attraverso cui queste attrici si muoveranno poi sull'asse del cambiamento, innovando con stili e leadership differenti da quelle del passato.

Andiamo per ordine, concentrandoci prima sulle figlie della gavetta e successivamente sulle vedove.

3.1 Le figlie della gavetta: superare le gabbie emotive e culturali per accedere al campo

Come confermato da alcuni studi di settore (Marini e Oliva, 2007), nelle aziende di dimensioni medio piccole, la famiglia, il padre fondatore in particolare, assume un ruolo di forte rilievo, tanto che l'impresa si modella a partire da questa presenza in tutte le sue fasi vitali (Sapelli, 1999). Questa partecipazione familiare ad un progetto economico, oltre che personale ed affettivo, evidenzia il primo importante nodo che le figlie della gavetta si trovano a dover risolvere: una mescolanza quotidiana tra il piano lavorativo e quello familiare che se da un lato può costituire un elemento di forte stabilità e sicurezza e garantire una linea di continuità, dall'altro può assumere i caratteri dell'ostilità, creando momenti di crisi, difficoltà e conflitto tra gli attori coinvolti nella leadership.

La situazione più frequente è quella che considera entrambe le posizioni, entrambe le esperienze: se per alcuni versi la famiglia e il leader fondatore costituiscono un elemento imprescindibile del percorso professionale delle attrici e per questo rappresentano un punto di riferimento ineguagliabile e sul quale fare affidamento per apprendimento e crescita personale, per altri versi, nelle aziende-famiglia, vengono a crearsi quotidianamente meccanismi delicati e difficilmente gestibili, che richiedono un'energia e un tempo di risoluzione maggiori rispetto ad altre situazioni aziendali, proprio in virtù del contemporaneo coinvolgimento tra sfera affettiva e professionale. Innovare ed inventare nuovi stili dunque è possibile ma risulta difficile vivendo da “figlie di”:

Ho sempre sostenuto che le famiglie non sono consigli di amministrazione. Quindi il vero problema è riuscire a tenere disgiunti quelli che sono i rapporti familiari da quelli che sono i rapporti professionali, non è da tutti, mio padre ci riusciva bene, mio fratello non ci riesce, io ci riesco (Friuli, n. 18).

Il confronto con i parenti è molto pesante, perché non solo c'è stato il confronto diretto padrone dell'azienda e fondatore e nuova generazione...ma essendoci ancora dentro sia mia mamma che mio fratello si ha una libertà di comunicazione che con un estraneo o un socio non avresti perché poi è coinvolta tutta la sfera personale, affettiva e quando le cose vanno bene, tutto è ancora più bello perché lo dividi con le persone che ami...quando le cose sono in tensione, allora se litighi escono dalla bocca cose che non dovrebbero, che c'entrano poco con l'azienda, che non pensi veramente ecco (Friuli, n. 3).

Prima di tutto...essendo un'azienda di famiglia il coinvolgimento emotivo è molto forte (Friuli, n. 3).

In altre parole, in primo luogo lo *status* di “figlia di” contiene nella sua definizione quotidiana sia luci che ombre, sia opportunità che vincoli dati dal manifestarsi di una tensione quotidiana tra piano affettivo, personale e sfera familiare all'interno delle mura aziendali.

È proprio questa particolare e a volte dolorosa mescolanza tra i piani che rende il profilo dell'imprenditrice figlia particolarmente interessante per quanto riguarda la sua capacità di rivelarsi agente di trasformazione, di innovare nella leadership e di superare una sofferenza interiore che a momenti rallenta o paralizza questo processo.

All'interno di questo profilo infatti esistono diversi modi di essere attiva all'interno delle fasi costitutive del passaggio generazionale e nella trasformazione dei modelli che vedono coinvolto il triangolo genere, professione e famiglia. Alcuni sono diretti, altri sono più rallentati dalla sofferenza e dalle tensioni che la mescolanza tra piano lavorativo e affettivo portano soprattutto nella ri-appropriazione e ri-definizione del genere e nella volontà di

dimostrare il proprio valore di leader, sradicando pesanti etichette e stereotipi che, nella maggior parte dei casi, è lo stesso padre fondatore a ricreare quotidianamente attraverso episodi di mancata fiducia o segregazione. Vi sono figlie della gavetta che vivono l'esperienza imprenditoriale da rifiutate (le eredi negate), vi sono attrici incatenate in questa esperienza solo di riflesso che accettano il testimone aziendale per coercizione (le eredi costrette) e le attrici che iniziano consapevolmente questo cammino, puntando già da subito all'innovazione (le consapevoli).

Utilizzando una metafora diretta, potremmo dire che le figlie della gavetta hanno versato molto sangue rispetto alla loro posizione di donna e di figlia, nel senso che la loro esperienza è accompagnata da una sofferenza quotidiana e taciturna, indirizzata ad ottenere il riconoscimento necessario per poter operare come leader aziendale una volta che il padre uscirà di scena. Questo riconoscimento è fatto di un lavoro profondo e lacerante sul genere, portato dalle figlie di imprenditori come un marchio che inizialmente stigmatizza ed esclude. Per trasformare questa situazione, è richiesta alle attrici grande determinazione e un percorso ad ostacoli fatto di *self-reflexivity* sul genere, per costruire una personale consapevolezza abbastanza forte da abbattere vincoli e muri innalzati per proteggere un dominio aziendale fino a quel momento totalmente maschile.

Vivere la situazione di “figlia di” ed attivare un percorso di rielaborazione nei confronti del concetto di genere affinché venga attivata una trasformazione che partendo dal piano della professione e della pratica della leadership si traduca anche in mutamento dell'organizzazione dei ruoli familiari, significa fare i conti con *tre momenti cruciali di un lungo e complesso percorso di acquisizione di consapevolezza personale ed aziendale*: la scelta della partecipazione, l'apprendimento e la gavetta. Queste fasi incidono ampiamente sulla messa in pratica degli stili innovativi una volta avvenuta la sostituzione.

Risulta quindi fondamentale esplicitare come ciascuna delle diverse tipologie di figlie della gavetta incontrate viva ogni diversa fase del percorso di acquisizione aziendale, per poter poi comprendere con quale stile queste attrici si muovano dentro innovazione e cambiamento.

3.1.1 Sono a capo dell'azienda di mio padre: libera scelta, obbligo o necessità?

Ascoltando le narrazioni delle intervistate, è emerso con chiarezza fin da subito che il primo nodo cruciale con il quale le attrici si sono misurate nella fase di accesso al campo aziendale è stato il momento della *scelta* di entrare a far parte dell'impresa-famiglia.

Una scelta che, al suo interno, vive di situazioni molto diverse e di apparenti contraddizioni: imprenditrici che non desideravano altro che prendere le redini dell'azienda di famiglia, figlie volontariamente allontanate dai genitori dal progetto economico-familiare ed attrici che avrebbero praticato volentieri un'altra professione o si sono ritrovate a diventare un capo, letteralmente catapultate in azienda, ancora prima di rendersene conto. Questo periodo è vissuto ed assume significati differenti a seconda della modalità con cui l'attrice si rapporta con l'immagine del genere personalmente attivata e confermata o contraddetta dal padre fondatore e concorre all'individuazione delle diverse tipologie di figlia della gavetta di cui si accennava poco sopra:

Le eredi consapevoli. Non cambierei mai il mio lavoro, perchè è un lavoro bellissimo, sono tanto felice, soddisfatta, è stata proprio una mia scelta, mi sono impegnata per avere queste competenze, non andrei mai a fare un altro lavoro da un'altra parte, questa è la mia azienda (Friuli, n. 17).

Avevo chiaro fin dall'inizio che mi sarebbe piaciuto lavorare in un'azienda con questo tipo di prodotto e che se era la mia azienda era meglio ovviamente, era la cosa che volevo (Veneto, n. 10).

Sì, è stata una grande fortuna quella di avere mio padre con questa azienda perchè poi era il mio sogno, quello che io avrei fatto indipendentemente da lui, era il mio lavoro ideale. Non sono una prima generazione, ma una seconda e ho questa fortuna (Friuli, n. 10).

In questa prima fase dell'accesso al campo, le eredi consapevoli incarnano alla perfezione alcune conclusioni tratte in seguito a studi di settore nazionali (Unioncamere-Infocamere, 2004) in cui è emerso chiaramente, come già segnalato nel corso del Secondo capitolo, che l'importanza data alla tradizione familiare è considerata la prima motivazione nell'accesso al mondo imprenditoriale, in modo particolare per le donne. L'importanza data alla famiglia contraddistingue le imprenditrici soprattutto in riferimento alla profondità delle relazioni fiduciarie durante il trasferimento ereditario della cultura imprenditoriale (Bruni, 2000). Una relazione fiduciaria tra leader fondatore e nuova generazione che si intreccia alla ricerca di una particolare soddisfazione personale e di elevate aspirazioni di carriera (Scott, 1986; Carter e Cannon, 1988), anche queste motivazioni definite come molto frequenti al momento della scelta della vita imprenditoriale.

L'imprenditorialità femminile si è affermata sempre più come una scelta piuttosto che come una necessità (Valentini, 2001, p. 11).

Per questa prima tipologia di figlie della gavetta, diventare imprenditrici facendo i conti con la famiglia e le difficoltà legate alla visione del genere, è una scelta irrinunciabile, corrisponde alla realizzazione di un obiettivo importante, in alcuni casi, di un sogno, è il biglietto di ingresso attraverso cui dare vita ad una forte consapevolezza, mediante il quale dimostrarsi agenti di trasformazione, responsabili di una progettualità:

L'azienda non è una, io da dieci anni a questa parte ne ho costruite altre tre: quella più grossa è in Italia, poi una in Polonia, una in Ucraina e una in Africa che ho fatto io, totalmente negli ultimi dieci anni e quindi mio padre ha fondato questa negli anni Sessanta, che era non esagero la metà o un terzo e poi tutto il resto io, io la volevo fin dall'inizio, volevo questa azienda, volevo fare questo (Veneto, n. 22).

In un unico caso interno al campione, l'attività di famiglia è stata sconsigliata, ostacolata ed inizialmente bandita. Come vedremo di seguito, le problematiche relative al momento della graduale sostituzione della leadership da padre in figlia sono numerose, i litigi e le lotte per la visibilità sono all'ordine del giorno, ma raramente si assiste ad un rifiuto iniziale e così marcato da parte del fondatore:

Le eredi negate. Lui voleva che io lasciassi l'azienda e facessi il mio lavoro per cui io avevo studiato. È stato anche motivo di tensioni con mio marito: lui non capiva e mi diceva se devi stare male basta, vai via da lì anche se l'azienda è anche tua, basta. Lì non so dirti perché sono rimasta, forse avevo voglia di stare qui. Non è stato facile né qui né a casa perché io mi sfogavo tanto (Veneto, n. 12).

Non c'era nessun tipo di buona accoglienza, lui non capiva che tipo di competenza potessi avere all'interno dell'azienda e non capiva e mi diceva ma hai studiato tanto per mettere in pratica come il tuo sapere qui. Non avevo chiaro nemmeno io devo essere sincera cosa avrei fatto qui. All'inizio accompagnavo mia madre ed è stata più sfruttata un'attitudine mia alle pubbliche relazioni quindi magari il rapporto con la stampa, i giornali, poi in fiera c'era la necessità di una persona che magari coordinasse gli aspetti banali (Veneto, n. 12).

All'inizio è stata questa la chiave di ingresso, dai piani più bassi lo definirei io, facendo quello che mi veniva dato da fare con molta umiltà. All'inizio avevo poco da fare, avevo una situazione ostica di entrata e quindi sai, avverti che non ti vogliono e cosa fai, tu vuoi entrare in azienda, avere delle responsabilità, contribuire allo sviluppo e imparare ma ti accorgi che quella strada non l'avevano

pensata per te. Per cui ho vissuto male il mio primo periodo e sono passata da quella che era l'attività più banale come confezionare gli oggetti e imbustarli per la vendita e poi alla fiera stavo io e seguivo i giornalisti, vedevo le persone scomode (Veneto, n. 12).

Questa esperienza, alquanto curiosa nella sua particolarità, merita spazio ed attenzione, innanzitutto poiché la reazione dell'erede negata è stata quella della ricerca di uno spazio ad ogni costo, della perseveranza nell'essere attiva verso il cambiamento dello schema predefinito e deciso dal padre.

Questa singola storia è interessante soprattutto se riflettiamo circa le possibili motivazioni del volontario allontanamento della figlia dall'azienda ad opera del padre fondatore. Approfondendo la questione con alcune richieste specifiche durante l'intervista, è emersa, tra tutte, una motivazione legata al vissuto imprenditoriale del padre.

Nel tentativo di tutelare la figlia dalle preoccupazioni del rischio e dalle responsabilità mai pagate della vita aziendale, il padre la confina in una professione sicura, ma a lei scomoda e per nulla rappresentativa della sua voglia di possedere e gestire un'attività propria.

Lui è sempre stato molto preoccupato di quello che poteva essere il rischio legato all'avere un'attività tua, al successo, alla certezza che è proprio l'opposto di quello che è l'imprenditorialità, anzi lui ha sempre cercato di tenermi il più lontana possibile. Lui ha sempre pensato ad una professione più sicura per me, che comunque non esiste. Io dico che una professione sicura non esiste (Veneto, n. 12).

Altre attrici, anche se in proporzione nettamente inferiore⁸⁰ rispetto a quelle che hanno scelto consapevolmente di proseguire l'attività dei genitori, hanno sperimentato sulla propria pelle i dissapori di una scelta obbligata, rientrando in un disegno definito a priori e manifestando poi, come vedremo nella seconda parte del capitolo, un forte desiderio di rivendicazione che spesso si traduce in una spinta al mantenimento dei modelli appresi e sperimentati:

Le eredi costrette. No, non è stata una scelta ma credo per nessuno di noi figli, nel senso che noi avevamo un padre molto autoritario che aveva già disposto tutto già dall'inizio, quindi ognuno di noi aveva un suo ruolo. Ecco mio padre è stato bravo in questo, nel saper individuare in ognuno di noi le capacità che aveva per poter poi inserirle in un certo ramo dell'azienda. Io avevo deciso dopo le

⁸⁰ I casi in cui viene apertamente manifestato un dissenso verso la professione imprenditoriale a seguito di una pesante ed irrevocabile costrizione di continuità aziendale sono 4 su un campione di 44 intervistate.

superiori di fare l'università e di fare economia e commercio ed ecco questa per una mia scelta, era proprio quello che io volevo fare (Veneto, n. 17).

Sarà che per me è stata come un'imposizione, non è stata proprio una scelta vera. Poi magari è possibile che se non avessi avuto una famiglia così, avrei cercato proprio di diventare un manager (Veneto, n. 11).

In alcuni casi, si tratta di una scelta talmente obbligata da evocare dei rimpianti:

Cambiarei tutto, i miei studi per primi. Sarei andata a fare il Dams a Bologna perché io ho sempre avuto una vena artistica, ma non mi sarebbe stato concesso da mio padre che aveva una paura folle che potessi finire non so in che giro. Non mi sarebbe mai o concesso, però avrei dovuto lottare di più e crederci. Invece io non ho mai creduto tanto nelle mie capacità e ho sbagliato. Se tornassi indietro cambierei (Veneto, n. 11).

La scelta obbligata di diventare leader aziendale non ha solo le sfumature di una costrizione data da un padre molto autoritario che non lascia spazio al dialogo, ma assume anche i tratti di una presa di responsabilità da cui non è stato pensabile o possibile fuggire. È il caso di una giovane imprenditrice appena ventisettenne che si ritrova improvvisamente a fare il capo, seduta alla scrivania di un'azienda di 30 dipendenti in un settore totalmente maschile, quello del commercio del legname.

Mi aveva detto mia mamma alla mia prima vacanza da sola dopo che era morto papà: stai attenta che non ti succeda niente perché adesso hai la responsabilità di tante famiglie sulle spalle. Detta così pare brutta ma mi ha fatto ragionare sul peso...ci sono famiglie che contano sullo stipendio, ci sono bimbi che vanno a scuola, mogli e madri che fanno la spesa, è una cosa bella ma diventa il primo pensiero (Friuli, n. 13).

L'obbligo sentito non è solo nei confronti della vita del padre spesa per creare l'azienda e della necessità di garantire una continuità familiare. È molto più forte e vincolante quella nei confronti dei dipendenti e verso ciò che sarebbe accaduto loro se l'attrice si fosse tirata indietro.

L'eredità pesa non solo a livello personale, ma anche in termini di responsabilità collettiva.

3.1.2 Masticare l'imprenditorialità fin dalla nascita. La socializzazione aziendale

La scelta di proseguire l'attività aziendale iniziata dalla famiglia, che sia stata una scelta legata ad un'urgenza personale come per le eredi consapevoli o che sia stata, invece, una scelta legata ad uno stato coercitivo dal quale era difficoltoso o addirittura impossibile sganciarsi come per le eredi costrette, o una dimostrazione di volontà alla partecipazione nonostante il rifiuto come per le eredi negate, è comunque intrecciata al processo che definiremo di *socializzazione all'azienda*.

Per queste tipologie di figlie della gavetta, sarebbe stato lo stesso crescere in una famiglia di operai o di impiegati?

È una domanda ricorrente e che trova sempre spazio nelle riflessioni delle intervistate sulla loro infanzia.

L'azienda e tutto ciò che essa rappresenta, come il senso di responsabilità, l'applicazione del potere, le dinamiche di rischio, di leadership e la gestione organizzativa, sembrano essere cresciute con le figlie della gavetta, per ciascuna delle tipologie in maniera differente. Esperienze e pratiche come fare tardi per una riunione, rinunciare all'ultimo momento ad un viaggio, passare il week-end in magazzino o ad un consiglio di amministrazione, sono diventate adulte insieme alle attrici, costituendo già dall'infanzia delle *prassi quotidiane* ed istituendo un *codice comune* che l'imprenditrice ha conosciuto ed appreso fin dai suoi primi giorni di vita .

La famiglia apporta tre contributi al fare impresa: il capitale vero e proprio, un patrimonio di relazioni fiduciarie e un patrimonio di conoscenza e di socializzazione alla cultura imprenditoriale (Bruni et al., 2000, p. 160).

Queste imprenditrici, infatti, sono state socializzate all'azienda fin da bambine ed hanno appreso, giorno per giorno, le caratteristiche salienti di questa professione estrema, esperendole sulla loro pelle attraverso i genitori; risulta pertanto ancora più difficoltoso ed impegnativo scardinarsi da immaginari, stili e leadership che hanno radici così profonde, proponendo altro.

Nel caso delle eredi consapevoli questa fase diventa l'inizio di una ristrutturazione personale del fare impresa al femminile, le eredi negate acquisiscono le prassi genitoriali come veri e propri tesori non conquistando mai apertamente la legittimazione richiesta e le eredi costrette indossano dei panni troppo stretti, avvertendo insofferenza e ripiegandosi su se stesse.

Le eredi consapevoli. Allora, i miei genitori erano così, avevo il padre che lavorava in consorzio ed era un responsabile e mia mamma aveva diciamo un'azienda artigiana. Quindi posso dire che in famiglia si respirava l'aria delle imprese, non è proprio che non c'era questa mentalità. E quindi io ho sempre sentito fin da bambina parlare in casa di problemi di lavoro, di operai e cose varie (Veneto, n. 3).

Ci sono cresciuta in questo mondo. È brutto dire non è stata una scelta, è stata una scelta ma è anche vero che ci sono cresciuta all'interno di questa scelta (Friuli, n. 10).

Andavo a salutare il papà dopo la scuola e durante le vacanze estive mi inventavo fin da bambina il lavoretto dentro la tipografia, facevo finta di timbrare il cartellino. Stupidaggini dove mi facevano riempire due fogli...oppure andavo anche a pattinarci dentro, perché il pavimento era liscio. Perciò io ho respirato il profumo dell'inchiostro fin da bambina (Friuli, n. 10).

Per le eredi consapevoli, che si inseriscono volontariamente in una determinata cultura aziendale spalancando le braccia a ciò che viene loro proposto per poi, come vedremo, riformularlo ed innovarlo più avanti nel tempo (dopo l'allontanamento definitivo del padre fondatore), respirare il profumo dell'inchiostro, sentir parlare di operai e responsabilità, giocare con bolle e fatture rappresentano tutti importanti riferimenti che fanno parte di una cultura organizzativa di stampo imprenditoriale che viene trasmessa attraverso la quotidianità, in un primo momento durante l'infanzia e nelle fasi successive in maniera più consapevole attraverso il passaggio generazionale.

Quando parliamo di cultura imprenditoriale, magari in contrapposizione ad una cultura da dipendente pubblico, ci riferiamo a valori quali quelli dell'efficienza e dell'efficacia, della responsabilità individuale, del rischio, dell'impegno, dell'intrapresa che vengono considerati valori in sé positivi, non solo per l'impresa ma per qualunque altra organizzazione (Ferrante e Zan, 1994, p. 91).

Valori che come abbiamo visto nel corso del Secondo capitolo toccano da vicino la costruzione sociale del genere, puntando su quelle caratteristiche dell'imprenditorialità che

sono state per lungo tempo definite come più vicine ed adatte alla sfera maschile e che vengono trasferiti da padre in figlia, attraverso:

L'espressione di capacità relazionali, vale e dire culturali, degli individui, capacità di cui essi dispongono grazie all'apprendimento familiare e sociale e che essi acquisiscono, addirittura creano nei giochi e nelle strutture di azione collettiva cui partecipano (Crozier e Friedberg, 1977, p. 135).

Gli autori citati premono sul senso dell'elemento culturale all'interno della dimensione organizzativa, sottolineando l'importanza dell'aspetto relazionale su quello tecnico-economico, sull'assetto strutturale, che spesso invade e pervade le dimensioni aziendali. Vivere la socializzazione all'azienda da eredi consapevoli infatti, non vuol dire solo apprendere delle prassi per assicurare un florido futuro economico all'impresa, bensì masticare un certo tipo di imprenditorialità fin dalla nascita e fare i conti fin da subito con l'elemento di genere, culturalmente intrecciato alla definizione di questa professione.

Dunque per me l'iniziazione è avvenuta prestissimo, oserei dire che dai sette anni in poi io tutti i giorni della mia vita sono stata qua. Noi eravamo qua in azienda. Siamo sempre stati a scuola nel tempo pieno e dopo le cinque, c'erano quelle due o tre ore che mia mamma era ancora qua che non riusciva a tornare a casa e ci teneva qua. E allora con lei, lei sbrigava le faccende dell'ufficio e noi stavamo lì a giocare con le carte e le bollette e i timbri. Come fanno le mie figlie adesso praticamente (Veneto, n. 15).

Questa imprenditrice, come molte altre che ho intervistato, racconta di essere cresciuta nelle ore dopo la scuola nell'ufficio di mamma e papà e di ripetere questa pratica di socializzazione all'azienda anche oggi, con i suoi stessi figli. Espressioni come "per me è normale, lo hanno sempre fatto anche i miei" sono molto frequenti e rendono più facile l'eventuale accettazione di compromessi e rinunce.

Se le pratiche realizzate in passato dai genitori vengono vissute, apprese e riprodotte nuovamente, è altrettanto frequente e rappresentativa anche una re-interpretazione di alcune dinamiche aziendali ad opera delle eredi consapevoli: commenti come "per loro era normale, io farò diverso anche se mi hanno insegnato loro il mestiere" infatti sono altrettanto numerosi.

Io cerco, anche perché essendo imprenditori ormai da tre generazioni ho visto sia mio nonno che mia mamma⁸¹ fare notti insonni per i problemi aziendali quindi io cerco, se possibile, di non pensare per niente, per non fare la stessa fine loro, di essere un po' diversa, di fare tesoro delle loro esperienze per migliorare il modo in cui fare questa professione, altrimenti le loro notti insonni mica servono (Friuli, n. 3).

L'erede consapevole fa tesoro dell'esperienza dei genitori attraverso un processo di apprendimento. L'attrice stabilisce un collegamento tra due eventi inizialmente slegati, ovvero le pratiche aziendali della famiglia di origine e le pratiche soggettive e personali, trasformando questo collegamento in un modello di comportamento (Ferrante e Zan, 1994), articolando e re-interpretando a suo favore i codici della socializzazione all'azienda, lavorando sulla rappresentazione del genere e dimostrando, tra difficoltà e rospi ingoiati, che le caratteristiche definite come maschili della professione imprenditoriale possono essere praticate, re-interpretate ed innovate all'interno di una leadership al femminile che considera il cambiamento come il più importante degli obiettivi. Queste attrici, per mezzo di una faticosa ri-configurazione personale della fase di socializzazione all'azienda dimostrano che essere leader donna è possibile, facilitando il percorso di altre imprenditrici che verranno dopo di loro ed iniziando un importante percorso di trasformazione di genere e di interazione familiare attraverso la pratica di una professione maschile.

In questo modo, l'attrice:

[...] dimostra come l'attivazione possa essere anche un processo deliberato in cui un soggetto costruisce un ambiente che si impone a quelli che con lui [nel caso specifico *lei*] interagiscono al suo interno: questo soggetto presume di poter trarre maggiori vantaggi dalla nuova situazione (Ferrante e Zan, 1994, p. 116).

La nuova situazione creata dall'erede consapevole nasce dalla famiglia d'origine attraverso l'apprendimento della cultura aziendale e dei codici imprenditoriali, ma prende una forma

⁸¹ È importante sottolineare che alcune recenti riflessioni sul passaggio generazionale sostengono che non è indifferente che a capo dell'azienda in cui sta avvenendo la successione vi sia un uomo o una donna. Nelle aziende condotte da donne la relazione con il successore è già ben definita da prima dell'inizio del rapporto lavorativo, mentre nel caso dei padri, la relazione approfondita con i figli inizia nel momento in cui cominciano a lavorare insieme (Cadieux et al., 2002). Questa precisazione non può essere né confermata, né ulteriormente tematizzata in questa sede, poiché solo in uno dei casi di figlie di imprenditori, l'azienda era nelle mani di una madre fondatrice e non di un padre fondatore; molteplici, invece, le situazioni in cui madre e padre dividevano la leadership aziendale ma molto più frequenti quelle in cui solo il padre era presente come unico proprietario e leader.

differente rispetto a quella dei genitori, una direzione che seleziona i tratti migliori e vincenti innovandoli e confrontandosi apertamente con le stigmatizzazioni di genere e con gli stereotipi legati alla figura dell'imprenditore come *homo economicus*.

Le eredi costrette, come le eredi consapevoli, interagiscono con la fase di socializzazione all'azienda fin da bambine. Queste attrici, al contrario della precedente tipologia di figlia della gavetta, non interiorizzano i simboli aziendali riconoscendone riferimenti positivi da acquisire e successivamente innovare, personalizzare e trasformare, ma, al contrario, vivono nella pesantezza e nel distacco un momento che non hanno scelto, ma che è stato loro imposto, ripeterando, non molti anni più tardi lo stesso atteggiamento combattuto ed ostile.

Le eredi costrette. Si atteggiavano in tutto e per tutto. Cercano di mettere il lavoro davanti a tutto. Io capisco fare il lavoro con passione, ma l'atteggiarsi mi stronca. Vedere tutti questi molto agitati, le donne poi, per carità, sarà che per me è stata come un'imposizione, non è stata proprio una scelta vera. Per me, non rientra negli schemi, non mi riconosco con loro (Veneto, n. 11).

Pur accettando il compromesso che viene proposto loro a malincuore dai genitori che possiedono dei veri e propri colossi aziendali e praticando una professione che non hanno scelto, le eredi costrette cercano di demolire quotidianamente i caratteri peculiari e descrittivi dell'imprenditorialità, staccandosene con violenza ed ostentando una diversità nel modo di fare impresa e di essere donna che fa impresa. In questo modo, si fanno comunque portatrici inconsapevoli di nuovi modelli di genere legati al fare impresa, sono innovatrici nella costruzione (a tutti i costi) di una strada alternativa e di un modo personale nel far emergere le proprie peculiarità all'interno di una professione che si presenta chiusa e uniforme come una casta.

Le attrici che soffrono maggiormente anche durante la fase di socializzazione all'azienda sono le eredi negate. Queste attrici vengono allontanate fin da subito dagli ambienti aziendali che loro vorrebbero invece frequentare e conoscere, approfondire e re-interpretare. Vengono consigliati dei percorsi di studio in grado di tenerle lontane dalle mura aziendali, non viene dato il permesso di crescere in azienda durante l'infanzia e la suddivisione tra vita domestica e lavorativa del padre è molto netta, per non creare momenti di possibile condivisione.

Le motivazioni di un rifiuto così netto vanno ricercate anche in motivazioni di genere e rappresentano il concretizzarsi di uno stereotipo secondo il quale il padre fondatore non ritiene sufficientemente capace la figlia femmina, accogliendo invece a braccia aperte il figlio

maschio, a cui affida da subito parte del potere aziendale e le conoscenze necessarie per praticare le leadership nel migliore dei modi in un domani non molto lontano. In questo caso specifico la scelta dell'erede ricade apertamente e fin dall'inizio sul figlio maschio, costringendo la figlia ad iniziare un doloroso percorso di rivendicazione di genere e di richiesta di ascolto delle proprie abilità per vedere realizzati i suoi sogni aziendali.

3.1.3 Fare azienda e sporcarsi le mani: partire dai piani bassi

Al momento dell'accesso al mondo imprenditoriale, le figlie di imprenditori fanno i conti con la gavetta, una fase del processo di acquisizione aziendale che fino a quel momento avevano conosciuto solo da osservatrici: la cultura imprenditoriale trasmessa dai genitori diviene quotidianità da re-inventare, le responsabilità non sono più solo avvertite o riconosciute all'interno di un contesto familiare ma anche esperite in prima persona.

Ciò che prima era compito di papà, gradualmente, molto lentamente direi, è diventato compito mio. Quello che è sempre stato normale vedere per me, ciò che conoscevo fin da bambina, ora lo dovevo fare io e non ero più bambina (Friuli, n. 10).

In questo momento in particolare, la figlia della gavetta sperimenta quotidianamente lo scarto tra il percorso formativo e scolastico e quello di acquisizione delle conoscenze professionali, necessarie per diventare un leader. Il saper fare azienda non si impara sui banchi di scuola, ma vivendo l'azienda in tutte le sue parti, dal momento dell'apertura, alla chiusura serale:

Io sono entrata in sordina, perché mio papà da bravo imprenditore qual è mi ha fatto fare esperienza in tutti i reparti, la gavetta (Friuli, n. 10).

Per quanto tu abbia fatto gli studi...quindi io ho fatto tre anni buoni o forse anche di più di gavetta, nel senso anche dell'orario, perché mio padre pensava che noi dovevamo essere in azienda per primi la mattina ed andare via quando le luci erano spente, quindi per ultimi. Noi dovevamo dare l'esempio, perché fino a che mi sono sposata e mi sono sposata a trentadue anni ho lavorato sette anni arrivando alle sette di mattina e andando via alle otto passate la sera, anche nove alle volte (Veneto, n. 17).

La fase di accesso al campo non è immediata e le responsabilità non vengono trasferite senza un apprendistato privato⁸², concordato con il padre e in continua negoziazione e ridefinizione, fondato non solo sulla dimostrazione di competenze specifiche del settore in cui l'azienda opera, ma anche sull'applicazione di sensibilità relative ai valori e ai costumi della professione imprenditoriale.

Un periodo di prova in cui l'individuo dovrà dimostrare non solo le sue capacità tecniche ma anche le sue capacità di adattamento al clima, alla cultura dell'organizzazione in cui entra (Ferrante e Zan, 1994, p. 110).

Fare la gavetta significa accettare un accordo di fondo secondo il quale l'attrice ha l'obbligo informale di accedere lentamente e gradualmente alla posizione di potere, costruendosi ogni giorno parte del proprio sapere e della propria autonomia attraverso l'esperienza sul campo.

Rispetto a questo punto cruciale della fase della gavetta, le eredi consapevoli entrano in azienda assaporando ogni gradino come un tassello conoscitivo imprescindibile per attuare una trasformazione sulla rappresentazione collettivamente condivisa del genere, della professione imprenditoriale e delle dinamiche familiari ad esse intrecciate; le eredi costrette rifiutano alcune costrizioni inventando percorsi alternativi per acquisire conoscenza sul campo, scegliendo dei maestri a volte diversi dai padri e le eredi negate faticano immensamente, vedendo in ogni *step* raggiunto una piccola vittoria che le porterà ad acquisire la posizione di controllo aziendale e il futuro e non lontano rovesciamento dell'etichetta di genere attraverso una manifestazione quasi ostentata delle proprie capacità, di fronte ad un padre padrone che non ha alcuna intenzione di valorizzarle.

Eredi consapevoli. Mi ha fatto fare la gavetta però, tanta gavetta. Perché io ho cominciato laureata e dopo nemmeno una settimana, perché non si poteva perdere nemmeno un secondo, non si poteva perdere tempo, mi ha fatta venire subito qui, ho iniziato facendo la gavetta vera a propria, quindi registrare fatture, controllare bolle, proprio come una semplice impiegata. E alle volte penso che è stato giusto così (Veneto, n. 17).

Sono partita dal semplice operatore di laboratorio, alle analisi chimiche, fino ad arrivare adesso alla gestione completa e sotto il mio controllo ho tutta la produzione (Friuli, n. 3).

⁸² In quanto viene stabilito tra soggetti che appartengono alla stessa famiglia e non viene reso pubblico o legittimato a livello contrattuale.

E quando sono entrata qui non dico che ho dovuto ricominciare a fare le fotocopie ma quasi...acquistare la fiducia dl gruppo dirigente non è stato facile perché ero una donna e perché ero una figlia di...nonostante io portassi quel bagaglio che avevo insomma e che mi ero costruita totalmente da sola (Friuli, n. 18).

La gavetta descritta dalle eredi consapevoli è simile ad un *percorso di integrazione organizzativa*, all'apprendimento quotidiano delle soluzioni che sono state per lungo tempo attuate dal leader aziendale e le cui modifiche apportate dall'attrice in questione, nel caso in cui trovino lo spazio per essere messe in pratica, diventeranno nuovo patrimonio culturale della struttura aziendale.

Tutte le organizzazioni prevedono un periodo di tempo durante il quale l'individuo viene "preparato" a far parte a pieno titolo dell'organizzazione imparando non solo le cose che deve fare, ma anche come le deve fare e come deve comportarsi (Ferrante e Zan, 1994, p. 110).

Come ben esprimono le voci di queste attrici aziendali, non si tratta solo di imparare a far parte di un'organizzazione, bensì di apprendere le modalità attraverso cui diventare un nuovo leader. Pertanto, integrarsi con l'organizzazione, per le eredi consapevoli significa imparare a scrivere le nuove regole aziendali, apprendendo una parte di questo sapere dal leader che le ha precedute e creando contemporaneamente anche un sapere personale e soggettivo, dato da un processo di re-interpretazione, di aggiornamento, di innovazione dei codici condivisi, anche relativi al genere e alle relazioni familiari in azienda, a partire dall'esperienza maturata sul campo. Nella costruzione e nell'integrazione reciproca di questi due saperi, l'uno trasmesso dal leader fondatore e l'altro soggettivamente creato, la sinergia e lo scambio tra padre e figlia costituiscono, ancora una volta, una chiave per la costruzione del ruolo dell'attrice interno all'azienda e del suo relativo riconoscimento verso l'esterno.

Le eredi consapevoli diventano leader aziendali attraverso la forma della valorizzazione quotidiana, mediante un graduale riconoscimento delle competenze dell'attrice che si manifesta attraverso l'*opportunità* di imparare e di commettere errori.

E piano piano ho iniziato a lavorare in azienda, aiutata da papà che mi ha dato piena libertà sui compiti, chi sbaglia però impara. Ancora oggi lui c'è dietro ma non ci sono mai stati scontri, ho degli amici che invece litigano o fanno altro per non lavorare col padre, il padre non lascia che il figlio vada avanti con le proprie gambe, il mio non è stato così, anzi (Friuli, n. 10).

Poi mio padre mi ha fatta tornare, allora ho iniziato come sua segretaria, ho imparato tantissimo perché standogli appiccicata io passavo dal tecnico al sindacale, all'amministrativo. Però avendo una laurea in economia e commercio la vocazione era economica e ho iniziato mettere a posto la parte finanziaria (Friuli, n. 15).

Mio padre era molto severo e pretendeva molto ma anche delegava a ci responsabilizzava. Quindi quando lui è mancato non ci siamo sentiti di dire oh Dio come facciamo. Io già le mie decisioni grosse le prendevo, poi le portavo a conoscenza sua, ma le prendevo e anche mio fratello già era autonomo e questo è sempre stato merito suo nell'aver facilitato il passaggio, nell'averci dato la fiducia e anche modo di sbagliare per imparare (Veneto, n. 17).

Un rito di passaggio (Goffman, 1959) che non prevede sconti per chi commette errori e che delimita i confini tra chi avrà l'accesso alla leadership aziendale e chi sarà confinato in un ruolo secondario.

Quando siamo andate a lavorare in azienda ci siamo sporcate le mani, siamo andate a lavorare a livello base e ci siamo fatte rispettare perché abbiamo fatto un percorso di crescita all'interno dell'azienda, abbiamo fatto la gavetta capito. E con la caparbia abbiamo dimostrato che chi voleva mettersi contro, come il padre o chi altro, hanno dovuto ricredersi (Friuli, n. 2).

Come racconta questa imprenditrice, la durezza di certi padri trova risposta nel loro timore sempre presente che la figlia sia inadeguata a questa professione, nell'ansia di mettere l'azienda nelle mani sbagliate. Il lungo periodo di prova ed apprendimento chiamato gavetta serve a dimostrare che l'imprenditrice può reggere il gioco, la ribalta (Goffman, 1959), che può soddisfare le esigenze aziendali e persino migliorarle dove sono poco rappresentative o inadeguate. Essere "figlia di" significa fare i conti con pressioni molto pesanti, soprattutto nella fase della gavetta, vuol dire rispondere ad aspettative sempre maggiori e ricevere punizioni molto più severe e selettive in caso di errore:

Essere figli di mica è facile come pensano gli altri sai. Perché se hai dei genitori che hanno la propria azienda difficilmente ti permettono di fare il bello e il cattivo tempo dentro l'azienda perché nessun imprenditore è così scellerato da mettere dentro l'azienda un incapace. Solo perché è suo figlio magari. Che non è che mi dà in mano l'azienda e io sono un'incapace, non va a mettere a rischio il suo lavoro e quindi tuo papà da te pretende il doppio e sempre puniscono te per dimostrare agli altri. Certamente io sono privilegiata perché avrei fatto un'altra vita, io lo dico...ma ho lavorato e sto lavorando tanto per

mantenere il posto. Il genitore pretende da te il doppio perché la famiglia ha creato l'azienda e ha una responsabilità sociale nei confronti dei dipendenti e dei collaboratori e del territorio anche quindi non può pensare di mettere alla guida uno che non sa. O parti importanti dell'azienda date a un figlio incapace. Non è così. Poi finisce che al minimo errore o incomprensione, il genitore punisce te per dare l'esempio, o comunque dice che se i dipendenti non vanno è colpa tua perché si aspetta che tu abbia già la responsabilità e le spalle forti dall'inizio. Il genitore prende da parte il figlio piuttosto che il collaboratore se qualcosa non va (Friuli, n. 2).

Dai racconti delle intervistate, oltre alla difficile interazione padre-figlia, ciò che rende la gavetta un rito di passaggio particolarmente ostico e fortemente dimostrativo è anche l'interazione con la rete interna ed esterna dell'azienda ed il successivo riconoscimento di ruolo. Per ottenere una presentazione ufficiale di fronte ai dipendenti, ai clienti o ai fornitori, infatti, il percorso è molto impegnativo e tortuoso: la giovane età e il genere femminile non scompaiono immediatamente dietro al merito e alle capacità dimostrate sul campo (Bombelli, 2009) e continuano ad essere un biglietto da visita stigmatizzante, che richiede continue prove di abilità iniziali.

Eccola qua è la ragazza d'alto forno. C'è proprio questa frase che voglio leggerti...aspetta...bella: questa ha trentotto anni, cento milioni di fatturato, in tutto il mondo esporta condensatori e la sua carriera comincia a 24 anni tra il grasso del reparto di produzione e lei ricorda che tra gli occhi del meccanico aveva letto il terrore. Diceva, oddio ho davanti l'unica figlia femmina del principale e devo anche dimostrarle e farle capire cosa è un condensatore. E non appena lei ha messo le braccia nell'olio lubrificante, il capo reparto ha capito che quella donna non avrebbe mollato (Friuli, n. 2).

Io sono la dimostrazione che i figli di hanno caratteristiche proprie ed innovative rispetto ai padri: meccanici, ingegneri, elettronici tutto un personale maschile anche qui, centinaia di uomini che lavorano da anni per noi. Quindi io sono stata la figlia femmina del capo donna che a nemmeno trent'anni andava a dirigere la produzione. La mia fortuna per farmi accettare come figlia di...è stato il saper dire quattro cose di fila giuste, ho dato quattro consigli che mi sono venuti così, perché io so fare il mio lavoro e allora ho avuto ragione nel risolvere dei problemi che sembravano grossi e allora mi sono, con questo evento, conquistata la fiducia di tutti i vari operatori che abbiamo. Perché prima un po' perché ero femmina, ma forse questo incideva meno, un po' di più perché ero tanto giovane ai loro occhi e soprattutto la figlia del capo, era un po' pesante la mia situazione, mi sono fatta la gavetta dentro la mia azienda insomma, nel conquistare la fiducia di sicuro...nel fare vedere che valevo. Quindi ho dovuto dimostrare che non ero una ragazzina che stava qui per nascita ma anche e soprattutto per capacità altrimenti mia mamma sarebbe stata la prima a non darmi in mano l'azienda. Diciamo che il

peso iniziale che si porta dietro il figlio di un imprenditore in quel momento, quando fai vedere di cosa sei capace tu e solo tu, scomparire (Friuli, n. 3).

L'essere "figlia di", anche nelle interazioni quotidiane con gli attori aziendali, ritorna con la forza di un marchio impresso a fuoco:

Ero con una persona, un cliente, una persona molto difficile, un uomo di una certa età molto serio e molto difficile appunto. E che mi ha proprio fatta sudare moltissimo già non voleva incontrarmi perché naturalmente ero una donna e per di più la figlia di e diceva no, non la voglio vedere perché se devo venire a parlare voglio un uomo, il capo non lei. Poi mi dice se deve venire a parlare con me venga con suo papà, invece quel periodo era un momento che mio papà non poteva muoversi e allora io gli dicevo guardi vengo io e vengo con una persona di fiducia, con un tecnico (Veneto, n. 3).

Allora problematico è stato forse un pochino all'inizio, diciamo che mio papà si è creato un gruppo di persone che sono qui da tanti anni ed essendo la tipografia vicina all'abitazione quando io ero ragazza queste persone mi hanno vista bambina. Quindi all'inizio è stata dura farsi apprezzare, ero giovane e tutti vedevano questo. In che senso, cerco di spiegarti...per quello che fai, che dici [...] nel senso ecco perché tu sei la figlia ti metto già nel posto importante no, lui mi ha detto cerca di girare tutti i settori così vedi l'azienda, conosci tutto e vai a capire. Quindi prima mi sono fatta la gavetta in legatoria, come apprendista per dire, dalla base quindi. Ecco questo è stato...il discorso di farsi apprezzare e convincere queste persone che lavorano da anni qui che non sono qui perché sono la figlia del capo, o almeno non solo, nel senso che ho delle potenzialità e so fare...(Friuli, n. 10).

La gavetta è dunque una fase del passaggio generazionale attraverso cui l'attrice si impegna per ottenere il riconoscimento del padre e degli attori aziendali in un gioco al rialzo che mette in luce tutte le sue capacità, che sfrutta al massimo le risorse, logorando nel caso in cui si prolunghi per un tempo molto lungo come per le eredi negate e regalando una sensazione di pienezza e soddisfazione nel caso in cui l'obiettivo venga raggiunto in un tempo accettabile:

Quindi ero da sola in quel momento a gestire una gara che, per noi, era davvero importante, soprattutto per mio padre. Mio padre era via e c'era questa gara e va bene, parlo di gare perché con i lavori pubblici c'era questa gara a cui lui teneva molto e io mi ricordo che mi sono trovata a seguirla proprio totalmente da sola ed ero anche giovane perché...e mi ricordo che è andata bene e la abbiamo vinta noi e quando lui è tornato da questo viaggio lunghissimo, io gli avevo scritto questo biglietto sopra il tavolo o non mi ricordo dove ma lo avevo attaccato con un post-it e gli avevo scritto i risultati e una frase: siamo i più forti e mi ricordo che lui aveva apprezzato molto ed era orgoglioso e soddisfatto di come lavoravo. Lui non era una persona che faceva mai un complimento di troppo. Pubblicamente mai a nessuno, ma avevo capito, in quel momento, che lui era orgoglioso di me (Veneto, n. 8).

Quando via via mi hanno riconosciuto le mie responsabilità in azienda l'ho presa come un grande passo, come una grande forma di fiducia e di riconoscimento delle mie capacità anche (Friuli, n. 3).

Un paio di mesi fa sono venuti qui da me e per la prima volta dopo anni, mi sono sentita riconoscere come me: Laura Tolmezzo⁸³ della mia azienda e non come Laura figlia di mio padre, fondatore dell'azienda (Friuli, n. 13).

Il 2006 che è stato un anno di crisi, poi il culmine del passaggio generazionale e mio padre che si è ammalato gravemente. Da prendere decisioni, da tagliare il cordone ombelicale dico...lì è stato gratificante, perché con un po' di timore e l'energia giusta per prendere certe decisioni e capire che quella era la strada giusta sono state prese decisioni determinanti. Lì ho goduto della fiducia di mio padre e di mio fratello, di come avevo analizzato la situazione aziendale e di come avevo predisposto la soluzione. Mi sono anche sentita fare i complimenti (Friuli, n. 16).

Ho avuto da mio padre...la soddisfazione...prima di dirti brava ci impiegava molto tempo. Quando mio padre me lo ha detto hai fatto bene e brava è stata una grande gratificazione per me (Friuli, n. 6).

Mentre per queste attrici, tra notevoli difficoltà ed ostacoli, si manifesta l'opportunità di costruire lentamente una nuova visione di genere e di famiglia secondo cui è possibile considerare una donna sul piano dirigenziale e trasferirle parte del sapere aziendale che le servirà per completare la sostituzione del padre fondatore, la gavetta delle eredi negate si traduce in un periodo conflittuale e a tratti lacerante. Il riconoscimento da parte del padre di un'effettiva utilità delle attrici è molto contenuto o addirittura assente e affonda le sue radici nei riferimenti di genere e nelle conseguenti etichette prodotte dalla casta professionale degli imprenditori. Queste figlie della gavetta, pertanto, si trovano a dover combattere ogni giorno per accedere agli insegnamenti e all'opportunità di potersi sperimentare ed esprimere nelle attività aziendali. Prima di assumere un ruolo riconosciuto infatti, queste attrici sopportano un lungo periodo di sottomissione, di umiliazione quotidiana, vissuto come un'ingiustificata mutilazione delle proprie abilità e competenze.

Eredi negate. L'umiliazione da parte di mio papà. Perché già dall'inizio quando io ho cominciato a lavorare qua, era naturale incontrare fornitori, clienti e anche amici, in fiera, e gli chiedevano e gli dicevano tua figlia lavora con te, come mai da adesso, e lui aveva pronta sempre la solita risposta: sì lavora qua ma tanto lei non sa fare in azienda, meglio che studi ancora. Diceva tanto non sa niente, tanto

⁸³ Per tutelare l'anonimato delle imprenditrici che hanno partecipato alla ricerca, i nomi reali delle intervistate sono stati sostituiti con nomi di fantasia.

non dura, tanto non è capace, tanto vediamo come va ma non credo...capito. E questo si ripeteva sempre sia nei confronti di persone che io conoscevo, sia verso persone nuove, quindi io a quel punto ero già sotto terra perché dovevo fare la fatica di recuperare anche la stima del venditore, da meno di zero, dovevo convincerli che non era così e fare doppia fatica. Quindi per me è l'umiliazione e la mancata considerazione e la capacità di mettermi in imbarazzo davanti alle persone e quindi farmi partecipare ad un incontro e volontariamente mortificarmi (Veneto, n. 12).

Magari la sfiducia che arriva da mio padre nei miei confronti...poche volte ma quando arriva fa male ti assicuro. Molto male perché tu dai il massimo e ti viene riconosciuto poco, anzi nulla (Friuli, n. 7).

Questo atteggiamento di chiusura iniziale può dare vita a molteplici riflessioni sul senso che la fase della gavetta ha per le imprenditrici che si trovano a dover lottare duramente per un riconoscimento iniziale, sia a livello di considerazione delle proprie abilità in quanto donna che per quanto riguarda la possibilità di imparare dal leader fondatore. In queste situazioni di conflitto e subordinazione tra padre e figlia, tra uomo e donna, il compiersi della gavetta diviene infatti un *percorso dimostrativo* logorante e faticosissimo per mezzo del quale l'imprenditrice si gioca la possibilità di essere agente di trasformazione, di innovare forme di leadership ormai poco valide, di risolvere e superare le circostanze più pesanti ed umilianti relative alla dimensione del genere.

L'erede costretta vive invece la gavetta come una punizione dalla quale fuggire attraverso la realizzazione di molteplici strategie, prima tra tutte il rifiuto dell'interazione con il padre per apprendere i fondamenti culturali dell'azienda di famiglia. L'erede costretta si cerca una posizione marginale da cui poter imparare silenziosamente, si costruisce una solitudine dorata entro la quale vivere il mondo lavorativo che le è stato negato e che lei avrebbe invece voluto, sperando la gavetta solo quando è strettamente necessario:

Io sono un po' in una sede staccata, perché come vedi, il mio ufficio è questo e quando vado in sede centrale sì, ma tante volte sono in giro o qui. Essere da sola per molto tempo al giorno non è positivo e me ne rendo conto quando vado in sede centrale e sono troppo abituata a stare sola, ma qui riesco a fare il mio lavoro bene perché mi sono costruita la mia indipendenza, lavoro come voglio alla fine (Veneto, n. 11).

Una volta superata la gavetta ed ottenuto il riconoscimento sia paterno che da parte dei dipendenti e degli altri attori aziendali, la figlia della gavetta ha ormai acquisito saperi e consapevolezza che le consentono di passare alla fase successiva che consiste nell'acquisizione di uno spazio sempre maggiore all'interno dell'azienda che, con il termine

del passaggio generazionale ed il pensionamento del padre fondatore, diventerà unico e definitivo.

3.1.4 Il passaggio del testimone tra emulazione ed autonomia

Creare degli spazi di autonomia decisionale sempre più consistenti e costruire dei percorsi di innovazione sono due obiettivi molto sentiti dalle figlie della gavetta. Se durante il tempo della gavetta, per alcune attrici come le eredi negate, l'iniziale accettazione della subordinazione al padre era l'unica strada possibile per l'accesso al campo, nella fase successiva, la ricerca di un diritto di parola seguito da un diritto di azione è la chiave per riuscire a dare un senso al proprio lavoro, per mettere a frutto le proprie capacità.

Nella preparazione al passaggio generazionale, la rivendicazione di una maggiore autonomia decisionale da parte delle attrici e la conseguente sostituzione graduale della leadership da padre in figlia sono due momenti molto delicati anche in relazione alla mescolanza tra affetti e lavoro di cui si è già parlato sopra:

Non reputo giusto che uno ha creato l'azienda, poi arrivino i figli e gli dicano ora ci siamo noi tu vai via. Il fondatore è quello che ha respirato la società dalla prima lacrima al primo sorriso, che quando tu gli parli ti racconta venti anni di mondo...è quello che tante volte si sbaglia e non vuole capire che le cose cambiano e vanno cambiate altrimenti muori e che si deve lasciare spazio a chi ha più energie. Noi piano piano facciamo questo, lo facciamo gradualmente e lui sa che io sono tentacolare e mi lascia perché vede che la sto prendendo in mano un po' alla volta senza estrometterlo (Friuli, n. 15).

Affinché il sogno aziendale resti in vita e non muoia con il fondatore ma abbia l'opportunità di prendere altre forme e di rinascere a nuova vita con le figlie della gavetta, il primo nodo da sciogliere è relativo alle peculiarità esercitate dal leader aziendale all'interno di una struttura familiare, nella quale gli stessi componenti della famiglia sono i proprietari dell'azienda e, contemporaneamente, ne curano interamente la gestione e l'organizzazione.

Nella maggior parte dei casi, proprio perché la proprietà dell'azienda ha da sempre coinciso con i vertici organizzativi e gestionali della stessa, il leader che le imprenditrici si trovano a sostituire è l'unico detentore del sapere e del potere aziendale ed incarna le caratteristiche di un *leader carismatico* che non delega ma, al contrario, accentra il potere su se stesso.

Il padre fondatore, nella creazione e nella salvaguardia dell'azienda infatti, non risponde solamente a necessità di tipo economico o è animato da esclusivi obiettivi relativi

all'acquisizione di una ricchezza materiale. Il leader fondatore non è impiegato in una professione esercitata al fine di ottenere una ricompensa, ma è anche

[...] portatore di uno specifico dono del corpo e dello spirito concepito come soprannaturale (nel senso di non essere accessibile a tutti) (Weber, 1922, p. 218).

Si tratta di un capo che attraverso il superamento delle difficoltà iniziali, ha dato forma ad un'idea, ha perseguito una visione rispondendo ad un'urgenza di autorealizzazione ed ha garantito il mantenimento e la conduzione dell'azienda per lungo tempo.

Io mi ricordo che mio padre da bambini alla domenica ci caricava in macchina tutti e ci portava a vedere le cose che lui stava costruendo, perché se pensi che è una cosa che hai fatto con le tue mai, dà tanta soddisfazione, perché vedi che è lì negli anni e serve alle altre persone e lo vedi ogni giorno, lui era così, si è fatto dal niente e ha costruito questo che oggi è un impero, ma lo ha fatto non tanto per soldi, quanto perché era appassionato e molto preso dal suo costruire, dal suo lavorare e gli operai con lui erano come seguaci, lui perseguiva delle visioni ed era molto lungimirante, vedeva le cose prima degli altri e questo è un dono, non lo hanno tutti (Veneto, n. 8).

Sì mio papà e mia mamma sono due persone molto diverse a livello lavorativo e mia mamma è pratica e se la porti da qualunque parte ti cambia il mondo e te lo sistema, è un dono che ha, una dote imprenditoriale proprio. Se c'è qualunque cosa te la risolve ed è pazzesca. Mio papà è bravo per quanto riguarda gli affari, è paziente e sa aspettare il momento buono, lo vede prima di tutti. Lui tratta e sta lì e tratta ancora e poi porta a casa (Veneto, n. 18).

Fornisce ai suoi dipendenti (seguaci) la prova delle sue capacità *straordinarie*, fuori dal comune, e stipula con loro un rapporto di fiducia molto profondo.

Gli strumenti per la realizzazione della prova di unicità data dalla creazione e dalla conservazione della struttura aziendale e dei suoi dipendenti sono interamente nelle sue mani e la condivisione con altri, diviene una forma di concessione e viene praticata solo nel momento in cui il capo carismatico si vede costretto ad abbandonare il campo poiché la sua guida non porta più alcun beneficio.

Se fosse per lui...lui ha tutte le cariche pensa te, tutte e non ne molla una a livello giuridico però perché poi si lavora in squadra perché si rende conto che non ce la può fare così ma per lui è importante averle tutte (Friuli, n. 15).

Nel raccogliere le interviste, ho incontrato qualche imprenditrice di prima generazione che rappresenta appieno questa immagine di leader che non lascia volentieri la poltrona e che detiene il sapere aziendale distribuendolo solo in piccole dosi ai suoi eredi.

Questa imprenditrice di quasi ottanta anni svolge assiduamente il suo lavoro, coordina e governa la sua azienda pur essendo ormai in pensione da diverso tempo, una pensione solo su carta, come lei stessa la definisce:

La mia giornata intensa, non c'è orario. La mia giornata: arrivare in ufficio, mi mostrano le cose più urgenti da vedere, poi mi fanno vedere le lettere in risposta da dare subito. Poi, a seconda dei casi, molto da fare soprattutto all'interno, con i dipendenti, quindi coordinare il loro lavoro, e risolvere i problemi di volta in volta ogni giorno diversi. Poi avevo responsabilità, uno po' tutte e nessuna. Fino a poco tempo fa, ero amministratore delegato, ora sono solo presidente, per via del passaggio che è in atto con i miei figli. Io ho sempre avuto tutta la responsabilità civile, economica, del bilancio e del personale, responsabilità sanitarie per cui i problemi erano tantissimi e continui. Di me hanno sempre bisogno qui perché io so come muovermi, ho l'esperienza ma so anche cosa fare, se non ci sono a volte sono problemi (Veneto, n. 4).

I leader con i quali le nuove generazioni imprenditoriali si trovano a dover negoziare l'autonomia decisionale e il passaggio del testimone sono capi di cui l'azienda ha sempre bisogno, custodiscono segreti e pratiche che sono molto difficili da sostituire.

I limiti di un accentramento così evidente del potere su di un'unica persona sono molteplici, primo tra tutti il rischio che questa figura, per qualche motivo, venga a mancare improvvisamente o si assenti per un lungo periodo.

Sono particolarmente sensibili su questa sfumatura legata alla successione, le eredi consapevoli e le eredi negate che, comportandosi da agenti di trasformazione, individuano in questo comportamento accentratore un rischio per l'attività e si propongono di non perpetrarlo in un futuro prossimo:

Eredi consapevoli ed eredi negate. Mio padre e mia madre...è difficile trovare una soluzione. Io accetto perché i miei hanno il diritto anche perché l'azienda la hanno fatta loro e poi è impossibile fare senza che mi controlli, vuole sempre essere aggiornato e vuole l'ultima parola e ci sono delle cose che per forza di cose deve fare lui, che ha lui in mano e non ti crea la situazione, non ti dà gli strumenti e così di là devi passare. Lui è legato a questa azienda, ma prima o poi certe cose dovremmo farle noi (Veneto, n. 18).

Come sottolineano le eredi consapevoli e le eredi negate, dimostrando una lucidità gestionale ed economica importante, uno spirito innovativo ed una volontà di far compiere alla leadership radicata su un solo uomo una vera e propria virata, se ogni cosa fa riferimento alla figura dell'imprenditore come unico soggetto competente, sostituirlo diviene molto complesso, in alcuni casi può causare momenti di crisi o di rottura.

La mancata propensione all'utilizzo di tecniche manageriali degli imprenditori di prima generazione (Brunetti, 2000), come osservano anche le eredi costrette trovando in questo punto un forte sentimento di rivalsa che anima e motiva la loro presenza in azienda attivando delle vere e proprie modalità di cambiamento strutturale e manageriale, si riflette anche nell'inadeguato utilizzo di sistemi informativi e retributivi, puntando, invece, sull'inventiva e la fantasia di chi crea l'impresa, soprattutto nei momenti di crisi, elemento che apre la porta a discussioni quotidiane con le nuove leve che cercano di farsi spazio per trasformare questa prospettiva basata sul sentire, in una prospettiva basata anche sulla *programmazione ed organizzazione*:

Le eredi costrette. A volte mi dicevo che non era possibile continuare così, oltre che dannoso per la vita dell'azienda. Mi voleva al suo fianco ma poi era lui che decideva, io ho sempre visto necessario delegare di più, ampliare (Friuli, n. 13).

La risoluzione quotidiana dei problemi e la legittimazione dei permessi sono attività che gravitano attorno al leader fondatore che ha sempre l'ultima parola anche in presenza di un erede già inserito da tempo, come in una sorta di celebrazione, di rito che conferma il suo splendore simbolico e, in alcuni casi, anche materiale. Un rito che viene celebrato

[...] per consolidare il prestigio del suo dominio (Weber, 1922).

Mi dirigo con passo deciso verso l'entrata e la prima cosa che mi colpisce una volta varcata la soglia è l'enorme ed imponente statua di marmo del fondatore dell'azienda, quasi a celebrare la sua presenza anche dopo la prematura scomparsa (Dalle schede etnografiche, Veneto, n. 8).

Una statua, un filmato, un quadro: sono numerosi e differenti i modi in cui il leader carismatico resta in azienda anche dopo il pensionamento o la sua scomparsa. Anche quando le eredi hanno il totale controllo gestionale dell'impresa, la deferenza (Goffman, 1959) verso chi ha fondato la struttura è ancora presente e, pur nel cambiamento, comunica continuità,

esprime la volontà di mantenere viva una parte della cultura aziendale (Schein, 1985) precedente, pur comprendendo l'importanza e la necessità di una revisione degli assetti.

Schein ha sottolineato come cultura e leadership siano le *sorgenti della forza in azienda*, come queste due componenti interagiscano tra loro per creare il vero vantaggio competitivo, ciò che fa la differenza e permette di ottenere prestazioni eccellenti:

In qualche modo, la cultura è la forza in azienda, è la traslazione a livello collettivo della forza, è la forza del gruppo. Ogni azienda possiede, più o meno consapevolmente, una propria forza raggiunta e acquisita - anche in questo caso - mediante percorsi di introspezione e auto-coscienza. Le aziende solide, ossia quelle che riescono a perseguire risultati economici positivi e duraturi nel tempo, hanno la peculiare capacità di riconoscere e impiegare attivamente l'energia eccezionalmente vitale che è racchiusa nella propria identità profonda. Attore primo di tale processo è il leader, colui che guida e governa l'azienda, il punto di riferimento dell'assetto sociale aziendale: in buona sostanza, la leadership altro non è che l'abilità di leggere, interpretare e rendere operativa la cultura organizzativa, di condurre verso la consapevolezza della propria identità, di portare il collettivo aziendale a conoscere e possedere la forza (Schein, 1985, p. 13).

In questo frangente, le figlie della gavetta che siano eredi consapevoli, negate o costrette, per non interpretare un ruolo passivo che ricalchi lo stile del padre senza utilizzare alcuno strumento riflessivo e di apprendimento sui concetti di genere professione e famiglia, devono interagire con l'esistenza di *due forze* compresenti.

La prima è la forza necessaria a comprendere una cultura aziendale già esistente e creata da un leader precedente, il quale riveste il doppio ruolo di padre e fondatore, per poi accedervi e farne parte ottenendo un riconoscimento di ruolo. È la forza che permette il superamento della gavetta come rito di passaggio e l'individuazione dei vantaggi e delle debolezze strutturali insite nella presenza di un leader carismatico che loro stesse andranno, un giorno, a sostituire completamente.

Mi sentivo avvolta in questo turbine di cose tra decisioni da prendere, tutti che richiedevano l'attenzione, perché poi anche i dipendenti erano abituati a questo tipo di capo, uno che voleva vedere tutto e zero deleghe, che voleva avere il controllo assoluto e io ho capito presto che questa cosa non era un bene né per loro né per l'azienda, doveva cambiare (Friuli, n. 13).

In alcuni casi, il riconoscimento del carisma del padre e la consapevolezza del potere di cui egli è stato investito da parte di dipendenti e collaboratori, un potere che è più influente della

stima e molto più profondo di una buona reputazione poiché irradia la quotidianità aziendale, rappresenta un vincolo simbolico soprattutto per le attrici che si trovano costrette, da un giorno all'altro, ad una completa ed immediata sostituzione:

Quando papà è morto ero nel panico anche per via di questo rapporto sempre conflittuale con mio padre che era una figura forte, molto stimato, apprezzato, tosto...non...non ero convinta di voler continuare l'attività perché mi sentivo quasi molto soffocata dalla sua memoria, dalla presenza, essendo lui un papà molto controllore, molto attento a tutto quanto soprattutto a me. Se sbagliava uno dell'azienda era un conto, se invece sbagliavo io era un disastro, una tragedia...e quindi io sono sempre stata molto scettica sul voler proseguire, sul voler provare a prendere il suo posto anche di fronte agli altri (Friuli, n. 13).

La seconda forza richiesta alle attrici è la fonte di energia alla quale attingere una volta costruite le consapevolezza necessarie, l'abilità di introspezione e la conoscenza di sé e del mondo aziendale, per praticare uno spostamento d'asse, per variare le coordinate e i punti di riferimento culturali validi fino a qual momento. È la presa di coscienza che un'azienda che può contare su di un unico perno e che accentra proprietà, gestione e potere decisionale rischia il collasso (Marini, 2008) più facilmente di una che rivede le strategie aziendali, organizzando strutture di supporto e trasferimento graduale del sapere attraverso lo strumento delle delega, come vedremo tra breve.

Le due forze non sono consecutive l'una all'altra ma convivono nel mantenimento di una cultura aziendale esistente che va innovata e re-interpretata secondo nuovi valori attraverso le tappe del passaggio generazionale che convergono nella creazione di uno stile aziendale e quotidiano innovativo ed innovatore.

Io dico sempre mio padre ha fatto la guerra e poi ha navigato e per forza non posso essere mio padre. Quindi io dico sempre o sono peggio o sono meglio ma non sono uguale a lui e questo è fondamentale perché tanti figli di imprenditori fanno le scimmie nei confronti dei genitori e allora lì l'azienda va male perché tu nuova generazione devi portare qualcosa di nuovo, dare la tua impronta, per esempio il saper delegare, il saper lavorare con professionisti e ampliare l'azienda in questo senso, se fosse per lui farebbe tutto, tutto lui ma così non c'è innovazione, non rispondi al mercato, non diventi più strutturato, devi anche delegare. Io a mio padre dico sempre ora ci sei ancora tu e ti gestisci l'azienda come piace a te, quando ci sarò io farò come dico io (Friuli, n. 15).

Fare ricorso alla forza dell'innovazione per ristrutturare una cultura aziendale significa aprire uno spazio di autonomia, fare proprio un settore per poi procedere a macchia d'olio, vuol dire

riconoscere che sono necessari dei cambiamenti che si muovono verso la compartecipazione delle responsabilità, il rischio dell'investimento e l'incremento delle dimensioni dell'azienda:

Io ho detto lasciatemi fare e non condizionatemi perché è adesso che ho la mente fresca, magari tra vent'anni sarò bloccata nell'innovare, adesso no, adesso lo devo fare. Poi io mica ho dovuto convincere solo mio padre, ma anche certi venditori che non capiscono molto l'innovazione, che hanno paura di rischiare su collezioni che non siano ancorate alla linea classica, conosciuta. Ma alla fine li ho convinti tutti sai.

Il succo del discorso è, ed è legato alla mia storia, ai miei primi passi qui dentro, l'innovazione continuerà perché io la spingerò, lottando e facendo tutto quello che riesco a fare per andare ancora più lontano. Saremmo ancora più avanti se ci fosse più autonomia per me, che c'è, perché alla fine come dicevo decido io molte cose, ma da sola nel senso di non dover avvertire, di non dover mediare, fare e basta. Perché superare certi ostacoli generazionali, rallenta il processo produttivo questo è senza dubbio la cosa più grave. Perdi tempo. Quest'anno ho deciso di combattere per le mie idee di innovazione in maniera molto più calcolata e con meno sfogate se vuoi e con più mosse, e allora il motto era non mi faccio fermare (Veneto, n. 12).

Io rischierei di più, sarei più innovativa, farei e farei a ancora capito. Loro probabilmente hanno l'esperienza che li blocca, anche i fallimenti e la paura del fallimento, io trovandomi già con un patrimonio in mano lo vorrei sfruttare il più possibile, vorrei crescere subito, innovare (Veneto, n. 18).

Subito mi sono impossessata della parte amministrativa che era anche quella più trascurata come spesso succede per le aziende del mio settore. Quindi questa era la parte dell'azienda dove potevo esprimermi meglio, in questo campo sia perché l'azienda era in crescita sia perché ci sono state delle coincidenze o comunque era il momento di individuare una strategia finanziaria, ho potuto trovare le mie autonomie senza particolari problemi. Non è stato semplice perché ero giovane e mi sono trovata catapultata in un mondo di uomini, in cui c'era l'abitudine di chiedere la rettifica delle mie decisioni a mio padre ed è stata una delle prime cose che io ho stroncato brutalmente (Friuli, n. 11).

Questo è uno dei compiti più difficili che spettano alle figlie della gavetta: compiere una trasformazione che si muova da un lato nella direzione della ristrutturazione del genere, confermando la presenza di una leadership femminile che può sostituire un fondatore storico rimescolando le immagini legate alla professione imprenditoriale come maschile e dall'altro verso la creazione di strumenti e pratiche organizzative sia aziendali che domestiche, come quella della delega che vedremo nel paragrafo conclusivo, capaci di rafforzare questo cambiamento consentendone la legittimazione.

3.2 Le vedove: scegliere di proseguire in una professione sconosciuta

Il profilo delle eredi comprende anche le vedove. La peculiarità di queste imprenditrici è aver avuto un accesso al campo segnato dall'improvvisa scomparsa del leader aziendale che avevano sposato. Queste donne vengono letteralmente catapultate in un mondo economico ed organizzativo che prima apparteneva loro solo di riflesso, trovandosi a fare i conti, da un giorno all'altro, con una professione completamente nuova⁸⁴ e con gli assetti familiari da mantenere inalterati, sia a livello economico che per quanto concerne le aspettative di continuità dei figli circa la realtà imprenditoriale fondata dal padre.

Io ci sono arrivata per necessità familiare nel senso che mio marito è mancato quattro anni e mezzo fa e mio figlio si era appena laureato in Economia e commercio e mia figlia invece stava ancora studiando e in quella situazione è stato necessario ed imperativo decidere in un lasso di tempo estremamente breve e la nostra volontà era quella di tentare di dare ulteriore cammino e sviluppo alle nostre aziende o l'altra opzione era chiudere definitivamente le nostre attività (Veneto, n. 14).

Nel caso delle imprenditrici vedove, la responsabilità gestionale, fino a quel momento condivisa solo marginalmente con il marito mediante cariche fittizie o aiuti occasionali e temporanei, aumenta notevolmente in un arco di tempo molto ristretto. Aumenta anche la consapevolezza di doversi ri-strutturare, di avere come priorità quella di acquisire velocemente la sicurezza di donna e di imprenditrice. Sicurezza di donna, in quanto la dimensione di coppia è sparita improvvisamente lasciando il vuoto, un dolore immenso e una vita familiare da riorganizzare; sicurezza di imprenditrice, in quanto la professione va imparata da zero, mettendo in gioco capacità, ma creandosi anche gli strumenti per poter imparare da qualcuno che è disposto ad insegnare.

L'arco di tempo per fare i conti con la donna e con l'imprenditrice, per ritrovare un qualche equilibrio all'interno del triangolo fatto di genere, famiglia e professione, è molto breve, gli affari non aspettano e i dipendenti incalzano.

Abbiamo dovuto decidere in pochissimo tempo, perché il consiglio di amministrazione doveva essere fatto in poco tempo e il messaggio per chi lavorava per noi doveva essere forte e chiaro, doveva essere definitivo e consapevole. E quindi con la morte nel cuore abbiamo dato questo messaggio di forza (Veneto, n. 14).

⁸⁴ Prima della morte del marito, le imprenditrici vedove del campione di riferimento erano state insegnanti.

Le scelte e le motivazioni relative alla volontà di dare una continuità all'azienda sono l'aspetto più interessante dell'accesso al campo: vivono l'esperienza dell'imprenditrice affrontando le immagini legate al genere, ad una professione non scelta (per lo meno all'inizio) e ad una famiglia da riorganizzare e da tenere in piedi nel migliore dei modi. Alcune motivazioni sono di tipo strettamente economico, per esempio per assicurare una continuità nello stile di vita della famiglia. Altre sono invece vicine alla realizzazione personale e vedono in questa tragedia una sorta di occasione, di opportunità di trasformare un doloroso vincolo in una potenziale risorsa sia professionale che di crescita personale scovando una forza ed un'energia che non si era mai manifestata prima di allora. Altre motivazioni sono legate all'esigenza di lasciare inalterata l'eredità aziendale dei figli:

Io avevo ventinove anni e ho perso mio marito che ha avuto un incidente ed è stata una cosa abbastanza drammatica e accaduta da un momento all'altro e quindi, avendo due bambini piccoli, mi sono guardata intorno e io non lavoravo, e avevo un diploma sia come interprete che come assistente di comunità infantili. Quindi dovevo scegliere la strada degli asili nido, che mi avrebbe portato ad un lavoro da dipendente e anche un po' misero visto che comunque i miei figli erano abituati ad una vita diversa e ad uno stile di vita abbastanza buono, diciamo pure elevato, oppure tentare la strada dell'azienda di mio marito. Ho deciso di tentare (Veneto, n. 10).

Io e mio figlio e mia figlia abbiamo ragionato attorno a questa cosa e abbiamo detto che era veramente un grande dispiacere far morire tutto ciò che mio marito aveva fatto nascere con passione e impegno e abbiamo deciso di mettere sul piatto le nostre competenze e conoscenze per vedere se eravamo capaci di dare gambe per camminare a questa realtà anche abbastanza complessa perché dislocata territorialmente in tre posti diversi (Veneto, n. 14).

Dare un messaggio di forza con la morte nel cuore: questo atteggiamento ritorna con insistenza nelle voci delle intervistate ed è indicativo di quanto le attrici chiamate in causa abbiano come obiettivo quello della continuità culturale dell'organizzazione, di quanto sia fondamentale garantire la sopravvivenza del progetto fondato dal marito, anche per il benessere degli stessi figli⁸⁵. Il mescolamento tra livello aziendale ed affettivo, in questo momento della sostituzione forzata nell'accedere ad un campo sconosciuto e vastissimo, è enorme: da un lato, si riconosce la difficoltà dell'incarnare i caratteri dello straniero,

⁸⁵ Questo senso del dovere che anima le vedove nel mantenere viva la memoria del proprio compagno suggerisce un collegamento letterario con "Dei sepolcri" (Foscolo, 1807). Come la lapide assume una valenza simbolica che consente a chi è morto di restare in vita e a chi è in vita di mantenere il contatto quotidiano con i suoi cari, allo stesso modo, l'azienda, il suo mantenimento e la sua proliferazione, giocano il ruolo di cordone extra-terreno tra padre e futuri eredi, tra moglie e marito defunto.

dell'inesperto, la fatica nel prendere il posto di un leader aziendale (Schein, 1985) che ha fondato e costituito l'azienda in ogni sua parte e il rischio di iniziare una professione mai praticata prima quotidianamente, dall'altro, la famiglia e il progetto di coppia prendono il sopravvento, diventando la motivazione più forte per la continuità.

Per certi versi, è un salto nel vuoto, un abbandonare completamente una vita precedente per praticare una professione nuova che porta con sé una memoria forte che va ora mantenuta e curata.

Si va avanti, questa famiglia decide che l'attività continua e da lì è cominciato un impegno di lavoro quotidiano fatto di tanti problemi diversi, primo tra tutti la sostituzione di mio marito che era un leader eccezionale e i dipendenti erano abituati a lui, si sono come persi quando è mancato (Veneto, n. 14).

Il salto nel buio e la difficoltà nella sostituzione vengono incoraggiati e sostenuti soprattutto dalle competenze maturate nelle esperienze precedenti, sia lavorative che personali, dalla singola attrice:

Competenze che nella mia vita ho maturato perché giovane non sono più e sicuramente sono state il bacino in cui io ho pensato sia la visione dell'impresa nel suo insieme, sia la capacità di rapporto con gli altri perché poi quello è come presidente l'elemento su cui io ho maggiormente lavorato, la capacità di pormi. Di pormi nei confronti delle persone dei soci prima e dei clienti dopo e dei miei figli all'interno di questa realtà particolare e penso e ripeto che sono state delle esperienze precedenti, l'insegnamento prima, il lavoro nel sindacato e nella politica poi, l'esperienza significativa e durissima anche se estremamente intensa a positiva di sindaco, questo mi aiutato a saper governare nell'insieme tutto. Penso che da lì ho pescato, penso che tutto ciò che si fa nella vita costruisce ciò che si è e che costruisce poi via via le competenze per trasferire e di passare le cose dal mondo dell'insegnamento al mondo della politica, al mondo del lavoro e vice versa, sono competenze che interagiscono tra loro e che ti mettono nelle condizioni di applicare ciò che hai appreso in ambiti a condizioni di tipo diverso (Veneto, n. 14).

Le imprenditrici vedove⁸⁶ vivono il campo imprenditoriale con determinazione e controllo, muovendo i passi di una trasformazione che le rende ogni giorno più centrali e protagoniste

⁸⁶ È opportuno precisare che all'interno del campione è stata condotta un'intervista ad un'imprenditrice che ha sostituito il fratello, fondatore dell'azienda, mancato prematuramente. Questa storia, molto complessa, delicata ed interessante nella sua forza e peculiarità costituisce un caso a parte, descrivibile incrociando alcune delle caratteristiche della tipologia delle vedove, con altre delle nuove leve. È importante citare anche questo caso, poiché uscendo dai profili indicati, sottolinea quanto sia complesso costruire dei riferimenti davvero rappresentativi e che tengano conto di ogni situazione vissuta. Questa storia merita attenzione soprattutto in relazione alla modalità con cui l'imprenditrice trova gli strumenti per farsi spazio in un mondo lavorativo fino a

del loro progetto di vita, mettendo in gioco capacità e formulando, in modi differenti, strategie di accesso e di sostentamento, sia nei confronti dell'universo aziendale che di coppia.

poco tempo prima sconosciuto e per mettere letteralmente al tappeto vincoli e stereotipi di genere molto radicati nel contesto culturale di un piccolo paese del Nord Est, trasformandoli in risorse e costruendo un vero e proprio colosso industriale.

4. Le fondatrici: diventare ciò che si vuol essere

Le 3 fondatrici presenti all'interno del campione rappresentano quel profilo di imprenditrici che ha avuto accesso al campo costruendo una nuova struttura aziendale. Le modalità attraverso le quali questo può avvenire danno corpo alle diverse tipologie appartenenti a questo profilo e precedentemente presentate nell'introduzione al capitolo: le eredi mancate, presenti in 2 casi nel campione, che hanno costruito una nuova azienda abbandonando quella già avviata dai genitori; le compagne di vita, presenti in 7 casi nel campione, a loro volta suddivise in segregate e co-autrici, che hanno fondato l'azienda con il proprio marito/compagno; le nuove leve, presenti in 4 casi nel campione, che rappresentano imprenditrici che hanno costruito la loro azienda da zero, senza alcuna eredità, né precedenti riferimenti affettivi o familiari.

4.1 Le eredi mancate: costruire altrove il proprio futuro

All'interno dei profili imprenditoriali che stanno gradualmente prendendo forma in questo capitolo, le eredi mancate costituiscono un'esperienza di accesso al campo intermedia tra le figlie della gavetta e le nuove leve che vedremo in seguito.

Queste attrici, ad un certo punto del loro percorso professionale, fanno i conti con il loro essere donna e imprenditrice di fronte al padre fondatore apprendendo da lui le conoscenze aziendali necessarie con l'obiettivo di metterle poi a frutto all'interno di un percorso proprio, abbandonando la nave di famiglia e fondando un'azienda nuova, trovando una personale modalità di diventare agenti di trasformazione.

Lavorano sul genere e sulla sua rappresentazione in maniera differente rispetto alle figlie della gavetta, proprio a partire dalla particolarità del loro accesso al campo, dalla scelta di lasciare l'azienda di famiglia per costruirne un'altra, per trovare altrove le conferme delle proprie abilità e capacità, lasciando da parte il riconoscimento ad opera del leader fondatore, fortemente voluto e quasi agonizzato invece dalle figlie della gavetta. Le eredi mancate non hanno bisogno di un'approvazione esterna, non la richiedono; per vivere da imprenditrici e affinché quest'esperienza abbia senso, necessitano invece di mettersi alla prova altrove, di ascoltare un'urgenza fortissima che vede in loro stesse l'unico giudice e punto di riferimento per la valutazione del proprio operato.

La loro risposta di cambiamento arriva dal rifiuto di una cultura del genere, della professione e della famiglia basata sui riti di passaggio, sulle dimostrazioni quotidiane di capacità e sul conseguimento del riconoscimento del leader storico e della classe imprenditoriale maschile. Scegliendo una nuova attività interamente fondata in prima persona hanno provocato volontariamente una rottura, hanno tagliato il cordone ombelicale dell'approvazione ad ogni costo creando lo strumento che consentirà loro di essere imprenditrici che innovano: la loro azienda personale.

Indossando un nuovo paio di ali, le eredi mancate lasciano la gabbia emotiva all'interno della quale una figlia deve dimostrare ogni giorno di meritare la posizione di comando, per costruire un'esperienza alternativa a questa situazione, per verificare anche altrove le competenze acquisite e poter crescere liberamente, senza alcun vincolo strutturale o affettivo, rompendo il soffitto di cristallo dato dalle pressioni familiari.

Cresciute per diventare le eredi di veri e propri colossi imprenditoriali, abbandonano il passaggio generazionale e scelgono di diventare fondatrici di impresa:

Nasco da una famiglia di imprenditori che esulano completamente da quello di cui mi occupo io ora, è nel settore immobiliare che però non è una pura immobiliare. Costruzioni e resto (Friuli, n. 8).

Le eredi mancate vivono per anni da figlie della gavetta, imparando a gestire la mescolanza tra il piano affettivo e quello professionale: il loro accesso al campo infatti avviene nella primissima fase nel doppio ruolo di figlia e di leader ereditaria. Contemporaneamente a questo percorso, l'attrice riconosce e coltiva anche alcune caratteristiche della fondatrice, come l'abilità di essere lungimirante, di indossare un paio di occhiali che guardano al futuro leggendone le potenzialità ancora prima che esse si manifestino e l'impiego di creatività, impegno e costanza nel raggiungimento del proprio obiettivo che, giorno dopo giorno, prende la forma di un sogno.

Al momento dell'abbandono dell'azienda di famiglia, il legame affettivo tra genitori e figlia e la mescolanza tra piano familiare ed aziendale si avverte con forza dai racconti delle imprenditrici: la tensione comunicata e vissuta in quel frangente è relativa alla sensazione molto forte di essere venute meno ad un progetto che aveva già mosso i primi passi ed era considerato quasi "naturale" sia dal contesto familiare che da quello aziendale.

Lasciare la famiglia e il progetto aziendale che queste imprenditrici stavano per ereditare è un processo molto doloroso che implica una lunga fase di trasformazione e transizione da figlie della gavetta ad imprenditrici fondatrici. La sensazione è quella di essere divisa a metà:

È stata una scelta non da poco, nel senso che io ero stata cresciuta per essere l'erede delle aziende e quindi staccare e non andare avanti con quello che tutti avevano pensato...il passaggio da imprenditore di famiglia ad imprenditore autonomo è stata la cosa più difficile, che mi è dispiaciuta di più nel mio percorso perché mi sembrava un po' di tradire tutto quello che era stato predisposto (Friuli, n. 8).

Per me non è stata una scelta facile, proprio per questo senso del dovere che in qualche modo ho dentro di me, perché sono stata cresciuta con questo senso del dovere. Ed è stata una scelta dolorosa legata alla famiglia (Friuli, n. 8).

Una caratteristica importante di questo processo di abbandono e di successiva ricostruzione di una nuova realtà imprenditoriale è relativa alla scelta. Si tratta infatti di una decisione consapevole e maturata nel tempo, di una preferenza che non è legata ai tratti dell'allontanamento da un mondo familiare in cui non vi era l'opportunità di praticare un'autonomia decisionale, ma che è, al contrario, espressione e frutto di una necessità di vivere l'imprenditorialità in tutte le sue fasi, fin dalla creazione, di vivere l'esperienza di un leader fondatore, di essere unico manager della cultura aziendale (Schein, 1985).

Questo complesso momento intermedio tra vecchia e nuova vita, fa coesistere due esperienze molto forti che si strattonano quotidianamente lacerando l'attrice fino a che una modalità di fare impresa non prenderà una forma definitiva, escludendo l'altra. Per queste attrici infatti, avrà un senso indossare i panni di imprenditrice di famiglia fino a che la spinta al cambiamento non sarà così forte da prendere da sola il sopravvento, da essere l'unica soluzione praticabile per diventare l'imprenditrice che vogliono essere e vivere le proprie consapevolezze incidendo anche sul contesto circostante. Mentre per le figlie della gavetta il percorso di sostituzione del leader fondatore, anche se come abbiamo visto molto complesso e delicato, è motivo di soddisfazione ad unico strumento per operare poi da leader ricavandosi in quell'azienda uno spazio sempre più rilevante, per le eredi mancate, restare in famiglia, significherebbe precludere una necessità vitale e praticare un vincolo non trasformandolo mai in risorsa, vivendo dietro delle barriere conservatrici e sentendosi realizzate solo per metà. Per questo profilo, vivere le proprie consapevolezze incidendo sul contesto circostante significa

ascoltare la necessità di creare una struttura propria, affrontando un lungo periodo di transizione:

Mi sono divisa, per due anni, tra due aziende. Andavo prima in una e a ora di pranzo andavo nell'altra, poi fino alla sera dai miei e di notte al mio progetto...ho cercato anche per i primi due anni di esserci da tutte e due le parti (Friuli, n. 8).

Tenere in piedi due progetti imprenditoriali, oltre che smezzarsi e vivere di due anime differenti, significa anche investire il doppio dell'energia per comprendere quale sia il percorso realmente più conforme e rappresentativo per l'attrice in gioco.

In questo momento di ricerca del senso professionale, i dubbi relativi ad un possibile fallimento sono all'ordine del giorno. Quello affrontato dalle eredi mancate è un rischio doppio rispetto a quello consueto dell'attività professionale dell'intraprendere, un rischio che vive di due componenti distinte: la parte relativa agli investimenti economici, alla responsabilità del personale e del territorio in cui la struttura andrà ad insediarsi e quella specifica di questo profilo, che appartiene ad una dimensione più personale costituita dal rischio di non farcela e di dover tornare indietro, con la coda tra le gambe, tra le braccia di papà e mamma.

In questo profilo imprenditoriale infatti, la dimensione familiare sconfinava ampiamente nella definizione del rischio, caricando il pericolo del fallimento di "aspetti irrazionali", come li definiscono le stesse imprenditrici:

Poi quando c'è di mezzo la famiglia, l'affetto, il rischio...non diventi mai brava su quelle cose, sei umana no? Non è stata una scelta semplice anche perché lì dovevo mettere in conto una cosa: e se fallivo? Perché sai con l'orgoglio che abbiamo un po' tutti quando decidiamo di fare le cose di testa nostra, poi l'orgoglio delle donne...per me sarebbe stata una cosa che mi avrebbe uccisa il non riuscire, ma non una cosa del tipo morta stecchita, fisicamente. Sarei morta dentro ed è stata una cosa che ad un certo punto mi ha tanto spaventata (Friuli, n. 8).

Diciamo che è stato più un problema di tipo affettivo che oggettivo, perché tutti i problemi oggettivi sono sempre semplici, c'è sempre una soluzione tecnica, quando invece ci sono i mezzo legami o cose affettive, e questo nel lavoro non dovrebbe esistere (Friuli, n. 8).

Queste imprenditrici, mediante un personale e nuovo accesso al campo, hanno regolato i conti con la famiglia d'origine, hanno fatto chiarezza in loro stesse dimostrando pubblicamente che

il loro modo di trasformare i vincoli di genere e di famiglia in risorse è costruire una nuova azienda dove sentirsi pienamente leader e all'interno della quale avere lo spazio necessario per crescere ancora professionalmente e personalmente, senza necessità di approvazioni esterne o di consenso paterno, senza la necessità di negoziazioni sul piano familiare ed emotivo.

Una volta abbandonata l'azienda di famiglia, queste attrici non svolgono un'altra professione, ma la declinano in maniera differente ed autonoma, seguendo una sorta di vocazione, di chiamata personale. Non cambiano lavoro per cercarne uno di maggiormente rappresentativo o soddisfacente, non rivendicano una libertà di scelta rifiutando la vita aziendale a priori ma cambiano le forme di questo vivere, dimostrando di aver fatto un percorso di riflessione e di riconoscersi così profondamente in questa professione, da desiderare un percorso completamente autonomo, che ricalca le orme del padre e non si limita a sostituirle o a cercarne l'approvazione attraverso il superamento di continue prove di coraggio.

Nel processo di apprendimento e di socializzazione all'azienda, queste attrici fanno proprie anche le caratteristiche dell'urgenza di realizzare un nuovo progetto, esattamente come aveva fatto il padre molti anni prima. Potremmo dire che queste figlie imparano talmente bene a *fare* l'imprenditrice e sentono così profondamente questa professione che l'esigenza di essere una fondatrice, ad un certo punto del percorso imprenditoriale, supera quella di ereditare un'azienda che è già sul mercato da anni.

Per le eredi mancate, intraprendere e accedere al campo dell'azienda personale è creare, è ripetere tutti i passi dei maestri di famiglia senza prendere le redini di una struttura da loro già avviata, senza precludersi l'opportunità di provarci fin dai primi passi:

Poi mi ha detto, io ho sempre fatto quello che sentivo nella mia vita ed è andata bene e non vedo perché non lo devi far tu. Mio padre mi ha insegnato ad ascoltare le mie idee ad essere imprenditrice, ad avere voglia di fare come lui. I miei genitori per lungo tempo non sono venuti a vedere la mia azienda e quando sono venuti si sono commossi. Ma vederli commossi mi ha fatto piacere perché questa esperienza, questo mio lavoro, questa azienda è una cosa che io devo molto a loro. E allora ho capito che avevano capito che avevano fatto bene anche loro. La cosa più bella che mi hanno insegnato nella vita è a non dipendere mai da nessuno. E mi hanno sempre insegnato che questa è la libertà maggiore che tu puoi avere, non dipendere mai da nessuno, farcela da sola e poi se la condividi con qualcuno bene e meglio, ma farcela. Essere psicologicamente ed economicamente libera da chiunque perché questo ti porta a muoverti come tu senti e come tu vuoi e non ti ferma più nessuno (Friuli, n. 8).

L'imprenditrice, attraverso gli insegnamenti del padre fondatore, si fa portatrice di un processo di rinascita più che di acquisizione: i genitori sono i primi rappresentanti di un rito di passaggio che trasforma l'imprenditrice *da apprendista in una realtà sicura ad unica leader nell'incertezza*.

A differenza delle figlie della gavetta che terminano il rito di passaggio con la completa sostituzione del padre in azienda, queste attrici concludono questo processo trasformando il sapere acquisito nell'azienda di famiglia in un'altra azienda da loro fondata.

Oltre a queste caratteristiche che abbiamo visto essere in parte vicine a quelle illustrate per le figlie della gavetta, le eredi mancate assumono anche i tratti della nuova leva, ripercorrono le caratteristiche di lungimiranza, creatività ed attitudine al rischio che vedremo tra breve:

L'insediamento in area non è semplice perché devi avere dei requisiti forti, un business plan e mi sono detta questa è la prova del nove se la mia idea è vincente o meno. Allora ho presentato la richiesta e tutto e nel tempo di quattro mesi eravamo lì...noi nascevamo come laboratorio però per le piccole aziende mica esisteva un supporto di questo tipo. Offrivo un servizio che nessuno offriva. C'era bisogno di innovazione, ricerca e sviluppo per le aziende e io potevo organizzare questo servizio (Friuli, n. 8).

Sono gratificata e sento che tutto ha senso tutte le volte che chiudo un contratto che sia piccolo o grande perché io so la fatica e lo sforzo che c'è stato dietro a quella piccola firma e sono due parole...e so quanto il mio team dietro ha lavorato, perché ogni nostro prodotto dietro ha degli sforzi...noi non copiamo niente, noi inventiamo tutto. Quindi vuol dire che dietro quella forma, ci abbiamo messo il sangue sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista di sacrificio aziendale che ci hanno messo l'anima e il cuore, quindi è gratificante ogni firma di contratto perché vuol dire che abbiamo lavorato bene e che il mercato ci riconosce e questo per me è il mio momento sempre bello (Friuli, n. 8).

Costanza, impegno, capacità di interpretare un futuro che per la maggior parte delle persone resta incerto ed indecifrabile, abilità che trovano voce solo attraverso la realizzazione del nuovo progetto aziendale e che sarebbero rimaste in parte mute restando nell'azienda di famiglia.

Nelle eredi mancate, così come nelle nuove leve, emergono l'attitudine al rischio, la forte spinta verso la costruzione, mattone dopo mattone, della propria esperienza professionale e la salvaguardia del sacrificio che porterà alla realizzazione personale e di gender, emerge una ri-appropriazione dell'accesso al campo prima e della leadership poi:

A me fa sempre molto arrabbiare quando sento parlare di posto sicuro, non esiste io ho fatto dei sacrifici infiniti. E tutti dicono per te è facile... facile niente nel senso che per tanto tempo non ho dormito e non mangiavo e correvo a destra e a sinistra. Adesso che ho raggiunto dei risultati sembra che io abbia un lavoro che mi dà tanto, ma cosa ho sudato lo so io. Quindi non solo lo stacco emotivo dall'azienda di famiglia ma anche l'organizzazione iniziale perché sai nel momento stesso in cui assumi del personale ti rendi responsabile per loro e per le loro famiglie. Io lo vivo sempre come un fatto personale e...questo ti fa pressione (Friuli, n. 8)

Terminato questo periodo molto faticoso di transizione all'interno del quale l'anima della fondatrice non può più essere contenuta e prende il sopravvento accantonando definitivamente quella della figlia della gavetta, l'erede mancata segna le orme di un nuovo percorso, interamente gestito e portato avanti in prima persona.

4.1.1 Tracciare nuove orme e ascoltare l'urgenza

Esprimere più nel dettaglio le motivazioni che portano le eredi mancata a tracciare nuove orme abbandonando un percorso già indicato e in parte già compiuto riporta l'attenzione sul senso che questa esperienza ha per le imprenditrici in questione, sulla loro modalità di ricostruire le categorie sociali di genere, professione e famiglia.

Se il motivo cardine di questa scelta, come abbiamo visto molto dolorosa, non è solo l'insufficiente opportunità di esprimersi ed essere autonome nel contesto aziendale dei genitori, quali sono le reali esigenze che spingono queste imprenditrici ad abbandonare il progetto di famiglia per cercare altrove una soddisfazione differente?

L'energia per lasciare l'azienda di famiglia, per rinunciare consapevolmente ad un percorso sicuro ed in parte già scritto e predefinito da tempo, viene trovata nella consapevolezza dell'ingegno, nella forte sensazione che quella nuova idea imprenditoriale funzionerà ed aprirà le porte a mercati e realtà più vaste. Per un'imprenditrice, resistere a questa urgenza con un rifiuto o con l'indifferenza, chiudere le porte al bisogno di innovare e di costruire una realtà che dia un nuovo senso e che rappresenti maggiormente le proprie attitudini, sarebbe come non esprimere una parte di sé, sarebbe come negare l'ossigeno ad una componente vitale del proprio corpo. Negare un'idea che potrebbe trasformarsi a breve in un progetto vincente, non mettere alla prova le proprie convinzioni e visioni, come loro stesse le hanno

definite in più occasioni, appassirebbe la spinta imprenditoriale appiattendolo la quotidianità, uccidendo ogni entusiasmo. Accettare passivamente una condizione che minimizza le proprie opportunità, sapendo di possedere un'anima da imprenditrice che ha la consapevolezza di saper trovare gli strumenti e i modi per vincere i contesti ostili e segreganti vorrebbe dire negare se stesse:

Ad un certo punto della mia vita mi sono chiesta se era quello che nella mia vita mi piaceva fare o no...e poi secondo me ci sono state due componenti decisive sul mio allontanamento dall'azienda di famiglia: primo che avevo cominciato un po' ad annoiarmi e secondo che, secondo me, pur avendo largo movimento e possibilità all'interno della società, in famiglia si cresce fino ad un certo punto e poi avevo avuto troppo un'idea con un'altra persona che sarebbe stato stupido non realizzare. Allora ho detto perché no, proviamoci, vediamo e mettiamoci in discussione (Friuli, n. 8).

L'ascolto di se stesse, lo spirito innovatore, la necessità di guardare oltre i confini dell'azienda di famiglia divenendo imprenditrici autonome rispecchia con forza un tratto peculiare di queste professioniste: l'inquietudine, il vivere in uno stato di continuo cambiamento, quasi di fibrillazione.

L'inquieto si mette continuamente in discussione, avverte quella costante insicurezza che conduce, come conseguenza, alla creatività. Per fare qualcosa di creativo non ci si può mai conformare, o sentire sicuri. Poi, però, c'è anche un'inquietudine perversa ed è quella che porta a creare il consenso a tutti i costi. Lì, allora, si fanno i disastri e ci si trova con schiere di donne e uomini rifatti alla stessa maniera. Invece il vero inquieto si vuole bene ed è incredibilmente ottimista, anche se ovviamente si logora, come se corresse tutto il giorno i cento metri (Oliviero Toscani, da un'intervista su Vanity Fair, giugno 2008).

Correre i cento metri tutti i giorni significa ascoltare un'inquietudine che porta alla creatività; la difficoltà è darle un limite, saperla ottimizzare per creare qualcosa di unico senza che questa divenga perversa e si ripieghi contro chi la adopera.

Questo mettersi continuamente in discussione, il rifiuto di conformarsi, la necessità di sentirsi realizzate e di fare tutto quanto in proprio potere per realizzare questo stato è la condizione *sine qua non* le attrici non potrebbero mai vivere da attivatrici e agenti di trasformazione. Non accettare cornici imposte, ma costruire il proprio spazio nell'ambiente che più le rappresenta, nell'azienda di famiglia o fuori, è l'unico modo, per ognuno dei profili individuato, per avere l'opportunità di vivere da innovatrici e di fluire attraverso i processi di cambiamento.

Gli artefatti comunicativi (Larsen e Schultz, 1990) costruiti all'interno del nuovo ambiente aziendale rafforzano il percorso intrapreso, dando grande importanza al piano simbolico e alla necessità di salvaguardare e riconoscere visivamente i traguardi raggiunti:

Era un piccolo contrattino il primo della mia società, avevo salvato l'assegno che rimarrà in bacheca per sempre, che oggi quei soldi non bastano nemmeno per le spese auto di una settimana (Friuli, n. 8).

Gli artefatti conservati e messi in risalto dalle imprenditrici hanno il compito di confermare il successo di questo nuovo accesso al campo, di questa nuova rappresentazione fortemente voluta e di evidenziarne le tappe e anche le più piccole trasformazioni.

Rifarei tutto. Più di tutto, se potessi tornare indietro nel tempo, rifarei la mia azienda quella creata da me...prima lavorerei con papà e poi rifarei la mia azienda, sicuro (Friuli, n. 8).

Diventare imprenditrice autonoma lasciando le chiavi di un castello che rischia di diventare una prigione rappresenta la scelta di vivere il mutamento, la volontà di incidere in prima persona sull'opportunità di varcare soglie e costruire strade che, per la maggior parte delle persone che fanno parte del contesto di provenienza, potrebbero essere rischiose o poco redditizie, significa vivere la necessità di dare forma a nuovi stili di praticare la leadership.

4.2 Le compagne di vita dal retroscena alla ribalta

Abbiamo iniziato mio marito e io, quando ci siamo sposati lui faceva il fabbro e faceva cancelli, quindi questa azienda grande che lei vede adesso è nata con i cancelli, per anni abbiamo fatto cancelli, prima lui da solo, poi insieme. Facevamo inferriate, sono entrata per tenere l'amministrazione, lui ha iniziato come operaio nel 1949, appena sposata siamo venuti avanti così, lui si interessava dell'officina (Friuli, n. 21).

E così abbiamo preso quella parte dell'azienda io e mio marito abbiamo iniziato da zero praticamente. Però questa volta la ho fondata in prima persona con lui (Friuli, n. 14).

Io ho lavorato quasi vent'anni per una multinazionale in un ufficio amministrativo. Poi mio marito aveva cominciato come rappresentante di argento e dopo un anno abbiamo detto perché non iniziamo un'attività e così, assieme ad altri due, abbiamo fondato l'azienda (Veneto, n. 21).

Come già detto, il profilo delle compagne di vita rappresenta le imprenditrici che hanno avuto accesso al campo e hanno poi vissuto un'esperienza aziendale a partire dal partner.

Questa relazione e la modalità attraverso cui viene portata avanti facendo chiarezza sul concetto di genere legato questa volta al ruolo di moglie, diversamente dai profili precedenti in cui la mescolanza avveniva sul piano del ruolo di figlia ed erede aziendale, dà forma ad almeno due differenti modi di essere compagne di vita: le imprenditrici degli anni Sessanta che chiameremo segregate e le attrici che fondano un nuovo partenariato a partire dalla condivisione, che chiameremo co-autrici.

4.2.1 Le segregate⁸⁷: gli anni Sessanta e le umiliazioni quotidiane

Come ho fatto a fare tutto...ho fatto ma non è stato semplice. Le racconto la storia di una donna imprenditrice negli anni Sessanta, con tre figli piccoli e un'azienda da mandare avanti. Sarà una storia diversa da quelle che ha sentito dalle giovani, di sicuro (Friuli, n. 21).

Queste attrici sono entrate in azienda solitamente dopo che il marito aveva fondato la struttura e con il compito di “dare una mano”. Nessun riconoscimento specifico, non è presente alcuna qualifica, se non quella dell’obbligo, per praticare questa professione senza recare danno all’immagine dell’azienda, di esistere lavorativamente solo all’ombra del marito. Anche se sembra quasi scontato affermare che queste aziende non avrebbero avuto alcun futuro senza il fondamentale apporto delle mogli degli imprenditori, solitamente confinate in un ufficio tra fatture e telefonate lontane da cantieri e sguardi indiscreti che avrebbero potuto sanzionare una loro presenza troppo attiva e partecipe, l’unico modo che queste donne hanno avuto per accedere al mondo degli affari di quegli anni, è stato ricavarsi, lentamente e con fatica, il proprio posto all’interno dell’azienda del marito.

Come abbiamo potuto vedere nel corso del Secondo capitolo, le imprenditrici degli anni Sessanta hanno attraversato molte difficoltà legate alle rappresentazioni del genere e della professione e connesse rispettivamente alla rappresentazione sociale della donna come angelo del focolare, riservata per natura a mansioni di cura e obblighi domestici, e all’imprenditorialità come attività lavorativa esclusiva del genere maschile, poiché imperniata su capacità ed attitudini, come la gestione del potere e la dedizione lavorativa, discordi rispetto a quelle pensate come *giuste e qualificanti* per una donna. I primi studi nazionali ed internazionali messi a punto in quegli anni sul tema del lavoro e dell’imprenditorialità

⁸⁷ Questo termine è utilizzato consapevolmente ed è volutamente “forte” poiché testimone di quanto sia stato complesso nel passato (recente) vivere l’imprenditorialità essendo donna.

femminile testimoniano, come abbiamo visto, una forte *discriminazione di genere* (Schwartz, 1976; Schreier 1975; Ferrari, 1976), denunciando situazioni in cui la donna aveva molte difficoltà da superare prima di poter accedere al campo imprenditoriale, anche nel caso in cui il leader fondatore fosse il marito.

Oggi è più facile, molto più facile. È più facile oggi. Oggi le donne sono inserite, accettate, non hanno più problemi, i problemi erano che la donna non era calcolata proprio, ora la donna supera l'uomo, non sempre ma dove vuole sì...in certi settori sicuramente sì (Friuli, n. 21).

Le imprenditrici degli anni Sessanta sono arrivate nella stanza dei bottoni silenziosamente, coscienti che stare al fianco del marito sarebbe stato l'unico modo per accedere anche al campo produttivo ed economico oltre che a quello domestico. Un marito che spesso diviene il proprio carnefice, pretendendo che gli obblighi domestici restino invariati, che sia la donna a pensare alla cura dei figli così come di costume e che il lavoro in azienda non venga mai meno nella sua efficienza.

L'accesso al campo delle imprenditrici segregate è lo specchio della frammentarietà quotidiana richiesta soprattutto alle donne di quella generazione, di un sentirsi costrette a dividersi in tanti (forse troppi) pezzi: intrappolate in una cornice di genere che non lascia tregua, fanno fronte alla gestione della casa, alla cura dei figli e organizza le attività aziendali del marito, pensando alla gestione economica e a tutte le mansioni che per il marito sono di troppo o scomode. Risolvono i problemi di tutti, correndo tra casa e ufficio senza mai ottenere una gratificazione verbale, consapevoli di meritare molto di più e di possedere gli strumenti per una gestione più efficiente dell'azienda, se solo fosse loro concesso di uscire da quel "maledetto ufficio".

In cantiere no, non ci sarei mai potuta andare, le mogli stanno in ufficio ad accogliere i clienti (Veneto, n. 16).

Nel caso specifico delle imprenditrici segregate, una delle difficoltà maggiori, integrata in un ampio sistema di vincoli e ostacoli contestuali come il basso livello di istruzione, la mancata indipendenza finanziaria, la totale assenza di strutture di welfare pensate per una donna che lavora per molte ore al giorno fuori casa, sembra essere proprio lo stesso marito, il co-fondatore dell'azienda e il compagno nella sfera familiare ed affettiva.

Ad un uomo dà fastidio avere una donna così al suo fianco, sto pagando la mia gioia nell'essere capace, essere un'imprenditrice con un marito che è qui ha questi due lati. Si sente oscurato da una presenza imponente, gli altri fanno complimenti, lui si sente in difficoltà, gli dà fastidio. Io sto molto per conto mio per molte cose. Ha spesso il muso. Dentro le storie delle imprenditrici secondo me ci sono anche queste sofferenze di confronto con il marito se si lavora insieme. Una donna non è così, non sente la competizione, non fa il muso, pensa al marito, lo aiuta e lo sorregge. Mi hanno sempre vista molto forte e sono una persona che si è sempre arrangiata e quindi danno per scontato che io vada avanti comunque. Invece anche io magari avrei bisogno non sono mica una macchina, ma forse anche io gli ho dato modo di pensare che io non ho mai bisogno. Solo perché non mi lamento allora non merito attenzioni, poi le stesse attenzioni, il riconoscimento che io do le vorrei indietro, non altre o di più, quelle che io do (Veneto, n. 16).

Nei racconti di queste imprenditrici, si legge chiaramente la volontà dei rispettivi mariti e co-leader di confinare queste attrici nel retroscena, a fare i conti con carte e bolle costruendo, in silenzio e lontano dagli occhi della società, l'assetto dell'azienda.

Ad un uomo non va bene una donna così perché gli porti via delle cose alla lunga, gli porti via il lavoro o comunque le attenzioni, chiunque venga qui dice ma che donna meravigliosa. Che fortunato che sei...e questo un po' pesa a chi si sente come l'unico capace di fare le cose scoprire che c'è chi le sa fare uguali solo che le persone ti preferiscono anche è dura da mandare giù. Dovrebbe essere contento, invece secondo me una punta di invidia e nervosismo per come sono, per il tipo di persona che sono, non solo per come lavoro, ma perché piaccio alle persone e è anche merito mio se l'azienda va bene...ecco per questo lui è duro con me. Lui non accetta che tutti mi vogliano bene, una donna di fronte a lui brava subentra la frustrazione e mi castiga...mi tratta come una macchina tante volte, ma non se ne rende nemmeno conto (Vento, n. 16).

Una forma di segregazione ad opera del compagno di vita che rafforza la cultura sociale del genere, della professione e della famiglia di quegli anni, una visione di esclusione e segregazione che vuole essere ribadita con forza anche verso l'esterno per confermare le cornici entro le quali i clienti e i fornitori potevano sentirsi sicuri: l'uomo a dirigere i lavori, la donna in ufficio a raccogliere gli ordini e a pagare le fatture. Una consuetudine che si basa su rassicurazioni soggettive più che sulla realtà dei fatti, una procedura in un certo modo priva di fondamenti reali se pensiamo che questa donne hanno avuto in mano per lunghissimo tempo ben più di un cantiere da dirigere e che spesso si sono confrontate con la sfera economica e con gli investimenti dell'intera struttura come uniche interlocutrici:

Mio marito non è mai andato in banca una volta, avevo in mano e ho in mano io gli aspetti economici dell'azienda, mio marito nemmeno li sa, mi dice fai te. Quindi non poche responsabilità ecco...ho sempre fatto io, dopo quando l'azienda si è ingrandita sono subentrate le impiegate ma io ho il controllo (Veneto, n. 16).

Durante l'incontro, l'imprenditrice prende la parola sorridendo, è seduta in mezzo al pubblico e commenta la frase che ha appena detto suo marito parlando della vita di coppia in azienda e della suddivisione dei ruoli: "Tenete conto che mio marito non sa usare nemmeno il bancomat, figurati andare a parlare con le banche di preventivi, finanziamenti, mutui, impossibile" (Dalle schede etnografiche, Friuli n. 1).

La coltre di silenzio che a lungo si è abbattuta sulle mogli degli imprenditori di prima generazione, spesso considerate alla stregua di una segretaria fac-totum e largamente sottovalutate pur occupandosi direttamente della gestione economica e finanziaria dell'azienda, è una delle forme di rallentamento dell'*empowerment* relativa al mondo imprenditoriale.

La chiusura sociale (Parkin, 1979) del partner nei confronti della compagna che vorrebbe acquisire spazio e riconoscimento sempre maggiori, è motivata dalla volontà di mantenere inalterati alcuni privilegi di classe, in questo caso specifico, i privilegi relativi alla gestione del potere aziendale. Quello ad opera del partner, è un altro livello di segregazione verticale all'interno delle organizzazioni che nascono come maschili, ma che sono, in realtà, guidate anche da una donna, la quale condivide con il partner non solo l'universo familiare ma anche quello lavorativo. La difesa e la tutela dei privilegi della leadership mettono in atto una forte competizione tra l'imprenditrice e suo marito che, a causa del numero limitato di posizioni di potere interne all'azienda, diviene il primo rappresentante del gruppo sociale che da sempre ha occupato tale ruolo, il gruppo sociale maschile, dimostrandosi poco propenso a condividere con la moglie il monopolio (Sala, 2008).

Le teorie relative alla costruzione delle classi sociali e ai criteri attivati per il loro mantenimento, ci dicono che questo processo di difesa della posizione di unico leader aziendale da parte del partner delle imprenditrici, soprattutto se collocato in un periodo storico come quello degli anni Sessanta, in cui il boom imprenditoriale doveva ancora avvenire e le

donne impiegate nel lavoro erano in una percentuale del 28%⁸⁸ (Istat), è una situazione che difficilmente poteva avere esito diverso.

Mi dava molto fastidio questo mancato riconoscimento su tutta la linea, ero anche io parte dell'azienda, l'avevo fondata esattamente quanto mio marito. Vado a farlo quando voglio io il minestrone o la calza perché io vengo qui a prendere i miei soldi e lei non mi può trattare male, non può perché, uomo o donna, sono i miei soldi; mi ribellavo così, rispondevo non me le lasciavo mica dire io...ma ne ho sopportate abbastanza di tutti i colori. Perché le donne una volta non le volevano vedere gli uomini, ancora meno nei cantieri: ero una mosca bianca e per di più che voleva i suoi soldi (Friuli, n. 21).

Costringere la propria compagna a vivere da outsider dentro la propria azienda, forti di una società che conferma questo stato di cose e concorre al rafforzamento di atteggiamenti stigmatizzanti e di esclusione, significa ricavarci più spazio e poterlo gestire in totale autonomia. Queste forme di delegittimazione che erigono barriere sia simboliche che strutturali (Singh e Vinnicombe, 2004) alla carriera dell'imprenditrice nella sua stessa azienda infatti, crescono e si fanno forti attraverso la coltivazione dello stereotipo di genere secondo cui le donne *non sono fatte* per l'imprenditorialità.

In questa situazione, dove sia contesto sociale che familiare convergono nell'obiettivo di mantenere inalterati alcuni riferimenti culturali relativi alla gestione del potere per tutelare interessi e scongiurare una sorta di invasione (Sala, 2008), essere imprenditrice che innova e mette in discussione i modelli esistenti è ancora più costoso e faticoso e dove ci sono stati degli spostamenti verso una situazione di parità, sono stati il risultato di una consapevolezza esplicitata nei gesti e nelle situazioni.

Quindi umiliazioni tante, mi è toccato tirare fuori la grinta, la forza, perché se avevo appena appena un po' di esitazione da non rispondere basta, ero persa. Era persa, soldi inclusi. Così guai, non si poteva non averla la grinta, serviva per superare quella cosa che gli uomini non volevano vedere le donne. E poi io ero nel gruppo delle prime donne imprenditrici quindi se noi avessimo mollato ora chissà, le cose sono cambiate ma anche perché noi eravamo le prime a credere che non potessero andare avanti così e perché abbiamo agito di conseguenza (Friuli, n. 21).

⁸⁸ In Italia, nel 2006 il tasso di occupazione femminile tra i 15 e i 64 anni è stato pari al 46%, 14 punti percentuali sotto l'obiettivo fissato dal Consiglio europeo di Lisbona, mentre la percentuale per gli uomini occupati è stata del 70,7% (Istat).

Nelle mie generazioni, gli uomini sono cresciuti con questa idea che lui è sopra la donna. E l'uomo che decide, come dice mio marito, e la donna dovrebbe essere servizievole e devota. E loro dentro ce l'hanno ancora questo concetto, si sono trovati però a vivere una vita matrimoniale con donne che non sono né servizievoli, né devote ecco (Friuli, n. 14).

Ancora una volta, una tra le difficoltà maggiori nel gestire questa tensione dove il partner si comporta da primo costruttore del soffitto di cristallo (Bombelli, 2000) è relativa alla mescolanza tra piano affettivo e lavorativo.

Il rapporto con il marito, il fatto di essere imprenditrice e donna col marito perché anche lì non è mica facile per tante sai. Se vai un po' più in su, metti in crisi il matrimonio e devi essere abilissima nel farlo senza farglielo mai capire che sei più su. E ci sono tante sfumature da questo punto di vista (Friuli, n. 14).

Quelle delle imprenditrici segregate, sono modalità di relazione in cui la cultura del genere e della professione tendono più all'esclusione che alla partecipazione e si inscrivono in una dimensione in cui l'essere donna o uomo è ancora una caratteristica innata che comporta delle conseguenze sia sul piano professionale che familiare, più che un prodotto di interazioni sociali in continuo cambiamento e trasformazione (Bertone, 2003; Ruspini, 2005; Martin, 2006).

La dimensione di genere con cui queste attrici si trovano a fare i conti è un genere che viene quindi ancora percepito come una proprietà naturale degli individui, un destino biologico e non come frutto di interazioni e contesti che possono produrre un cambiamento. Le compagne di vita degli anni Sessanta si dimostrano agenti di trasformazione e imprenditrici che innovano dal momento esatto in cui decidono di mettersi in gioco consapevoli di iniziare una vera e propria battaglia sia personale, ovvero nei confronti di un marito con cui si condivide la realtà domestica e familiare che è anche il fondatore aziendale, che pubblica e sociale, ovvero contro un contesto fatto di rigidissime cornici culturali che inquadrano la donna come relegata tra le mura di casa. Avere l'accesso ed entrare nell'azienda del marito significa infatti, prima di ogni altra cosa, fare un passo avanti rispetto alla condizione vissuta dalla donna in quel periodo, dimostrando che essere leader donna, anche se all'ombra di un uomo che incarna sia le vesti del capo famiglia che quelle di capo aziendale, è possibile ed è l'unica carta da giocare in quel particolare momento storico per avviare una lenta e pensante trasformazione, agevolando notevolmente le sorti delle imprenditrici attuali.

È come se le imprenditrici degli anni Sessanta, riconosciute solo in veste di compagne di un uomo d'affari, avessero iniziato ad abbattere un muro che è fatto di tanti e differenti mattoni, cominciando a minare le fondamenta e causando delle crepe importanti sul vigente sistema dei valori di riferimento ed incarnando il ruolo di innovatrici a partire proprio dalla loro presenza sul campo.

4.2.2 Le co-autrici e l'azienda come progetto di vita a due

Dalle interviste raccolte, non emergono solo i tratti della complessità e della delegittimazione molto forti negli anni Sessanta e per certi versi ancora resistenti, ma anche universi di compartecipazione ed interazione reciproca tra partners di lavoro e di vita, come nel caso delle compagne di vita che fondano nuovi partenariati. Queste attrici, solitamente dopo un percorso di studi universitario e molteplici specializzazioni come master e corsi particolari anche all'estero, si interfacciano con il genere e il loro essere donna che lavora attraverso un accesso al campo imprenditoriale che avviene mediante la creazione di un'azienda con il proprio compagno. Accedere al campo da co-fondatrici significa mettere a punto strumenti per una effettiva e reale compartecipazione paritaria nelle attività quotidiane sia tra co-fondatori aziendali che tra marito e moglie.

Assieme a mio marito perché noi lavoriamo molto di équipe, siamo due facce della stessa medaglia (Veneto, n. 19).

Essere due facce della stessa medaglia fin dal primo giorno mette l'accento sulle rilevanze di entrambi i co-fondatori: fondamentali, quasi interscambiabili ed animati da una complicità che si riflette anche sulla dimensione domestica, che ne esce valorizzata e semplificata.

Poi un'altra cosa buona del lavorare in coppia è che ti senti tutelata, lasci la tua azienda in mano ad una persona che sente come te, che vive come te, che ha fondato la tua stessa azienda, che ama le tue stesse cose, anche con i figli è così. Vado via da qui per un impegno familiare e so che tutto va avanti come se fossi io a mandarlo avanti...noi due insieme siamo l'anima di questa azienda (Veneto, n. 19).

Sentire e vivere le stesse esperienze dividendo il potere in parti uguali: i vantaggi di un accesso al campo basato fin da subito su una compartecipazione e condivisione così positiva ricadono sia sull'azienda, a livello economico e di produzione, che sulla famiglia.

Una parte importante nella successione è il fatto di lavorare insieme col marito, di essere in due, di lavorare col marito che è imprenditore nel caso mio in prima persona, è importante sia per le strategie con i collaboratori e con i dipendenti, ma anche molto nel rapporto con i figli per preparare ed aiutare la successione (Friuli, n. 20).

Come vedremo nella parte conclusiva del capitolo dedicata ai diversi modi di essere leader che si dimostrano innovativi all'interno di un processo di cambiamento che coinvolge le categorie sociali di genere, professione e famiglia, l'azienda trae beneficio da questo dualismo sia a livello creativo che di relazione con i dipendenti, senza contare che la famiglia è meno schiacciata dentro ai tempi dell'azienda. Le parti di questa coppia funzionano come due metà dello stesso intero che non lasciano mai scoperto alcun fronte, svolgendo in due il lavoro di uno.

Alcune assumono il significato di progetto di coppia, dove la prima persona viene sostituita da un continuo noi ed il noi rappresenta la moglie ed il marito. Si parla di progetto di coppia perché le attrici sviluppano l'idea imprenditoriale insieme al proprio partner, sinergicamente, trovando nella loro complementarietà dei ruoli e delle annesse attività la forza stessa del progetto (Giampietro, 2008, p. 34).

La qualità della vita aumenta notevolmente quando le mansioni sono ugualmente suddivise e la tranquillità nell'affidare un compito sia aziendale che familiare ad una persona di fiducia è la prima condizione affinché questo avvenga.

I primi anni sei un po' così, poi il disincanto passa e diventi un guerriero ma nel senso buono, che nessuno ti ferma. Io ancora lavoro con un sacco di passione, per me è la fonte di vita il mio lavoro, la passione. La gestione dei rapporti con il cliente, io non amo la monotonia, io uso molto la fantasia e in questo credo di aver dato tanto a mio marito e lui a me. Io credo molto attraverso me lui è riuscito a tirar fuori una parte sua molto estroversa, io lo ho completato a livello lavorativo, ci siamo spronati diciamo (Veneto, n. 19).

Una situazione molto diversa da quelle illustrate finora, le tensioni relative al genere e alla costruzione della professione sembrano restare in secondo piano rispetto alle strategie organizzative. Queste attrici, mediante un accesso al campo "a due" costruiscono quotidianamente le fondamenta per un nuovo partenariato che collabori alla gestione aziendale senza invadere o relegare e che costituisca ben più di un supporto in caso di

necessità nella vita familiare e domestica. Nel vivere questa esperienza, il partner è la metà di un tutto, è l'altro braccio che si occupa di azienda e di famiglia allo stesso modo in cui lo farebbe l'attrice stessa.

Prima di concludere il profilo delle compagne di vita è necessario fare una precisazione partendo dalla dimensione generazionale di cui tanto abbiamo parlato in questo paragrafo. Se è vero e riscontrabile che un cambiamento sociale importante è avvenuto e sta avvenendo sulla rappresentazione di genere, professione e famiglia, è altrettanto vero che non tutte le coppie di imprenditori che vivono nel presente possono definirsi come co-autrici e coinvolte in un processo di costruzione di una leadership fondata su un nuovo partenariato. Pur essendo la situazione attuale molto più rosea rispetto agli anni Sessanta infatti, permangono situazioni in cui la donna fa i conti con il genere trovandosi costretta a giustificare, a limitare e a mascherare leadership e controllo. Queste donne, non più trentenni ma nemmeno settantenni, vivono l'imprenditorialità trovando un compromesso tra segregazione e necessità di un nuovo partenariato, lasciando il potere formale nelle mani dell'uomo per poi agire nel retroscena.

Si l'ultima parola deve essere la loro. L'ultima decisione su una vendita la loro anche se magari tu era dieci anni che pensavi quella cosa, l'importante è che pensino di aver deciso loro, non che decidano, questo lo fai tu. Ecco a loro devi dare l'impressione che siano loro a prendere le decisioni ma poi non è così [...] Dalla parte dell'uomo c'è questa presunzione di essere una specie particolare. La negoziazione, la strategia comunicativa, sfruttare le armi che la donna possiede (Friuli, n. 14).

Devi sempre costruire l'idea ad un uomo che il comando è suo, anche questo è un equilibrio che può pesare. Altrimenti è emerso proprio che loro si sviscerano, perdono interesse, si sentono messi da parte come. Al di là che riconoscono la capacità e la parità, poi la vita con lui è un'altra. Però per essere tranquilli devono essere leggermente sopra (Friuli, n. 14).

Per questa generazione di mezzo infatti, è impensabile sia accettare la segregazione ad opera di partner e contesto culturale che suddividere il potere con il marito a prescindere dal genere. Queste compagne di vita, per la maggior parte cinquantenni, dimostrano l'esistenza di uno step intermedio tra lo stigma di genere frequente negli anni Sessanta e la ricerca del nuovo partenariato che innovi stili e modalità di vivere azienda e famiglia, basato sulla condivisione e sulle pari opportunità lavorative e domestiche.

4.3 Le nuove leve. Mettersi in gioco e partire da zero

Una delle domande che dobbiamo porci da subito per approfondire questo profilo e questa particolare tipologia di accesso al campo è quale storia abbiano le nuove leve, da dove arrivino, quale sia la loro speciale eredità aziendale, se ne esiste una di qualche tipo. Mentre per i profili finora illustrati la provenienza era chiara, trattandosi di eredi che vivono l'azienda fin da bambine o di co-autrici che intraprendono la strada dell'azienda con il marito dopo un percorso di studi, per queste donne i percorsi vissuti prima di diventare imprenditrice sono un'utile lente di osservazione che può dirci quanto le direzioni prese siano state da subito autonome.

Nonostante abbiano un'età compresa tra i 30 e i 40 anni, la scelta di intraprendere, come del resto per le compagne di vita più giovani, è accompagnata da un percorso di studi specializzante o da una solida ed estesa esperienza precedente in altri campi o nello stesso settore, come dipendente o in altri ruoli e posizioni lavorative:

Io ero dipendente di un'azienda che faceva questo tipo di attività qua. E sono partita da un'attività di segretaria, poi sono passata ai clienti e da lì a prendere in mano il prodotto, la creatività. Poi quest'azienda qua di cui ti sto parlando, c'è stato un momento in cui io non andavo d'accordo con il titolare e mi ero licenziata, ma con in mano tutto il pacchetto clienti. Lui mi ha fatto una contro proposta dicendo se io ti costituisco un'altra società dove tu non lavori qui, lavori per conto tuo, facendo questo lavoro che fai adesso, tu lavori ancora per me? Ho detto va bene ma mi lasci tutta la responsabilità, ci vediamo solo perché sei il titolare e non per altri motivi, se ti vedo poco ok, ho accettato. Partiti. Dopo un anno e mezzo lui è fallito e nel momento in cui lui è fallito io sono subentrata e ho rilevato tutta l'azienda che è diventata mia, io sono diventata l'amministratore unico (Veneto, n. 6).

Inoltre, per almeno tre casi su quattro, i genitori delle imprenditrici di questo profilo, sono a loro volta impegnati in professioni autonome, non strettamente produttive ed industriali ma comunque auto-gestite: si parla di commercialisti, avvocati, liberi professionisti. Questo comporta una socializzazione alla cultura del lavoro autonomo come era stato per le figlie della gavetta che, fin da piccole, avevano respirato un certo modo di concepire il lavoro, basato soprattutto sull'organizzazione personale.

Le nuove leve, dopo aver acquisito gli strumenti necessari attraverso un percorso formativo o lavorativo precedente all'avvio della propria attività, si attivano in prima persona affinché l'impresa prenda forma e diventi una realtà economica e personale, un progetto di vita.

L'accesso al campo delle nuove leve prende vita da una forte passione verso l'attività scelta, al fine di mettersi in gioco, di valorizzare una competenza speciale e specifica, per avere libertà decisionale sul proprio operato e per poter scegliere come e con chi lavorare.

4.3.1 Urgenza, creatività e sogni al di là del genere

Condensando, per quanto sia complesso, le esperienze che ho potuto ascoltare nel corso delle interviste in tre parole chiave, l'accesso al campo delle nuove leve è rappresentato da urgenza, creatività e sogni.

L'*urgenza* è il primo concetto che le nuove leve richiamano con forza nelle loro narrazioni. Lavorare autonomamente e realizzare un progetto personale rappresenta una necessità che in alcun modo può essere fatta tacere, se non rinunciando a priori ad una parte preponderante di sé stesse e della propria identità (Melucci, 1991). *Le esperienze prendono senso a partire dalla realizzazione del progetto imprenditoriale che viene definito partendo dall'idea di professione come espressione di una capacità e non come una faccenda di genere.*

Queste attrici scrivono da sole le pagine della loro storia imprenditoriale, passo dopo passo, e sono svincolate da processi ereditari, di acquisizione o di condivisione con altri attori. Procedono a fondare l'azienda ascoltando una determinazione che ha il sapore di una necessità personale, a tratti di una visione. Non fanno riferimento, come le figlie della gavetta, ad un padre a cui devono dimostrare di essere un'imprenditrice capace *anche se* donna, non negoziano quotidianamente un accesso al campo e la trasformazione del genere e delle responsabilità aziendali e familiari attraverso l'interazione con un partner più o meno disponibile al riconoscimento come le compagne di vita, ma si avvicinano al profilo delle eredi mancate, facendo un passo in più. Le nuove leve non rompono le catene con una condizione vincolante per accedere ad un'esperienza di libertà, non si allontanano da una situazione che costringe, segrega o limita nella crescita, ma partono da zero, considerando la faccenda già risolta e iniziando a svolgere una professione che in molti definiscono come maschile sentendosi alla pari, avendo già archiviato le questioni relative al genere. Nella fase di accesso al campo e anche nei momenti successivi si concentrano sulle capacità e sulle spinte professionali tipiche dell'imprenditorialità, come appunto il sentire un'urgenza. Non devono dimostrare di essere competenti nonostante il genere all'interno di una dimensione

aziendale-familiare, ma vivono ogni giorno una sfida con se stesse nell'essere all'altezza delle proprie aspettative e nel raggiungimento dei traguardi professionali.

Gli unici interlocutori con cui si raffrontano sono dipendenti, fornitori, altri imprenditori del settore e il loro riconoscimento di volta in volta dato o negato viene misurato sempre a partire dalle capacità professionali.

Per queste attrici, l'accesso al campo imprenditoriale non ha le sfumature di un'appropriazione indebita, al contrario esprime la consapevolezza di una leadership, al di là del genere, facendo fronte a vincoli e rallentamenti contestuali a partire dalle proprie competenze, senza farne mai una questione di stigma o di pregiudizio:

Mi hanno sempre chiesto che svantaggi ho ad essere donna imprenditrice che ha fondato questa azienda. E io dico sempre nessuno di così grande da impedirmi di fare il mio lavoro, ho avuto le difficoltà dell'apertura, i pensieri della responsabilità, ma non mi sono sentita da meno o nel problema di dire sono tutti uomini (Friuli, n. 8).

C'è una categoria di donne che piange il morto, che dicono c'è l'uomo che non ci lascia fare, che prevarica, che è padrone. E un'altra parte di donne più furbe che si sanno difendere, ma non serve difendersi, basta essere convinte di fare il proprio lavoro. Primo nessuno ci ha mai obbligato a prenderle o pestato a forza, a parte le cose storiche del voto tipo...ma le donne basta che vogliano e fanno, sono le limitate che dicono non riesco. Sto facendo un lavoro da uomo...direbbero e dicono così...problemi zero...perché? Perché io mi so imporre, quando mi confronto con chiunque sono un leader uomo o donna che sia e sono forte delle mie competenze, nessuno mi batte sul mio lavoro (Veneto, n. 7).

Se tu fai guadagnare i tuoi clienti allora va bene, se il tuo prodotto non piace e non serve e non è convincente assolutamente che tu sia uomo o donna l'affare non va. Noto che ultimamente c'è una classe di imprenditrici più forte rispetto a vent'anni fa: sono molto più ferme verso l'obiettivo, dove vogliono andare vanno e io penso che se le donne hanno sbagliato in passato è stato in questo, si sono perse. Se quello è il tuo obiettivo, è inutile andare a zig zag...fare conto di essere femmine e che ci sono tanti maschi, e allora? Lavoro è lavoro, non sei femmina o maschio qui, hai un obiettivo e se quello è lo devi volere fortissimamente (Friuli, n. 8).

Lasciarsi scivolare addosso il pregiudizio di genere, le resistenze dovute alla giovane età e la chiusura sociale da parte del ceto professionale imprenditoriale individuando e coltivando le proprie capacità è l'atteggiamento più frequente messo in atto dalle fondatrici: il non perdersi e mantenere l'obiettivo.

Me lo ricordo che essendo donna e giovane, ed essendo un lavoro in mezzo ai montatori e agli artigiani è stata molto dura. Non accettavo nessun tipo di piccolo sbaglio per poter raggiungere quelli che erano gli obiettivi che mi ero prefissata. Però ero molto apprezzata, quindi questo mio comportamento veniva capito ed accettato perché poi vedevano tutti i risultati. Sì, ho avuto solo all'inizio un po' di difficoltà nel farmi accettare, ma non perché ero donna secondo me, perché ero giovane. La donna no, io sono sempre entrata e non mi hanno mai fatto problemi ma perché io stessa non ne avevo nel pormi anche (Veneto, n. 6).

Le nuove leve affermano con certezza che sentendo sulla pelle il pregiudizio, questo non tarderà ad arrivare. Combattere la profezia che si auto-adempie facendosi forti delle abilità acquisite e delle motivazioni messe in gioco al momento della scelta imprenditoriale è una strategia che permette di far sentire la propria voce, a volte, facendo ricorso anche all'ironia:

Potrei raccontare dei viaggi in Africa quindi non gli ultimi, dove una ragazza di 22 anni si presenta in un cantiere per collaudare una fila di 2000 metri cubi di tronchi con il suo collaboratore naturalmente, e ci sono tutti i fornitori che si mettono a fotografarla come se avessero visto la scimmia sull'albero del cocco, mi sembrava talmente assurdo che non è che mi mettevo in discussione o mi creava problemi o mi bloccava, anzi, era quasi comico nella sua drammaticità per me (Veneto, n. 7).

Per una nuova leva, il settore scelto in cui intraprendere gioca un ruolo determinante soprattutto nella fase dell'accesso al campo. Dai racconti delle intervistate infatti, sembrano esistere dei compartimenti stagni in cui le donne hanno il permesso di operare e costituiscono una maggioranza accreditata, per esempio il settore manifatturiero e quello dei servizi alle imprese, mentre persistono delle chiusure per altre porzioni di mercato, all'interno delle quali la capacità di stare al comando e l'organizzazione gestionale per il contesto e gli attori che lo popolano restano in secondo piano rispetto al genere e all'età del fondatore.

Le difficoltà dei primi anni sono state comunque dovute al contesto, forse l'ignoranza di questo posto (Veneto, n. 3).

Sui tavoli di lavoro di tutto il mondo ho realizzato una cosa: nel mio settore gli uomini sono sempre tutti contro tutti e quando si inserisce la donna però diventano tutti contro la donna. Se individuano caratteristiche di capacità in questa donna, quindi la prima ad essere eliminata se c'è competizione è lei (Veneto, n. 9).

Per questi settori, come quello meccanico e delle costruzioni, guadagnarsi il riconoscimento sia esterno che interno all'azienda sembra più complesso, vuol dire fare i conti con una

cultura calcificata che vede un imprenditore maschio al comando di un cantiere. Pur essendo queste attrici determinate a lasciarsi scivolare addosso i discorsi relativi alla segregazione e all'ostruzionismo, ritenendoli ulteriore acqua al mulino di chi li pratica ed affrontandoli con i dati aziendali alla mano che testimoniano crescita e produttività, esiste comunque un percorso in salita per ottenere credibilità e visibilità da parte del contesto, superato il quale la strada è in discesa.

Gli attori che si fanno maggiormente portatori della continuità culturale al maschile e ai quali le nuove leve rispondono facendo leva sulle loro consapevolezze, sono, come già accennato, dipendenti, fornitori ed altri imprenditori del settore.

Sì, essere donna giovane e poi in un settore come le materie plastiche. Perché parliamo di aziende molto vicine al riciclo e sono aziende di tipo meccanico insomma. Un'azienda che lavorava giorno e notte e tutti i dipendenti erano maschi e tutto così. E niente la difficoltà è stata non enorme di più. Avrò sempre in mente di una persona che si è presentata qui dicendo dove è il titolare, voglio parlare con il titolare. E io gli dico sono io il titolare. Lui pensava fossi tipo una segretaria e allora mi dice ma non c'è un uomo qua? Io gli ho detto no, se vuole parla con me e lui senza dire niente si è girato e è andato via (Veneto, n. 3).

Questo fornitore non considera nemmeno l'eventualità di trovarsi ad interagire con un leader donna in un settore come quello delle materie plastiche e ne richiede la presenza a scapito della trattativa. Racconti come questi sono molto frequenti da parte delle intervistate che reagiscono alla situazione non rientrando nelle forme predefinite e proposte dai loro interlocutori e decidendo di svolgere la professione di imprenditrici senza compiangersi o fare marcia indietro, puntando sui risultati, sul saper fare.

Poi una volta che hai dimostrato cosa sai fare, e la cosa è molto veloce perché il mercato ti taglia fuori se non sei capace, nessuno mi ha mai guardata storta perché ero donna qui e nemmeno fuori (Friuli, n. 3).

Una volta ottenuta la stella di merito dell'imprenditrice, per le nuove leve è persino più facile, il percorso più gradevole e la condivisione del campo con il genere maschile, sotto certi aspetti, è privilegiata:

Ormai ho una certa fama, chi ho davanti deve capire che io so come lui, so fare come lui e forse sono anche più intelligente di lui, queste tre cose deve avere in testa (Veneto, n. 7).

Ho notato che quando ti sei guadagnata la tua fama poi ti lasciano stare, ti temono quasi direi, ti dimostrano continue attestazioni di stima, quasi tu fossi più credibile perché ne hai passate talmente tante senza mollare che devi valere pur qualcosa no (Veneto, n. 9).

La nuova leva, come dicevamo, non ha le spalle coperte, ma rischia in prima persona e si trova a dover gestire delle situazioni complesse legate al contesto culturale completamente da sola:

Altri ostacoli invece li ho trovati in Cina. Ecco lì c'era fin dall'inizio una cultura molto molto diffidente verso la donna in generale. Loro hanno sempre avuto un modo di fare molto ostico nei confronti della donna, era molto molto dura. Nel senso che non ti davano la mano, non ti rivolgevano la parola, non ti consideravano proprio, ti vedevano così, come donna (Veneto, n. 3).

In queste situazioni lo strumento della creatività che approfondiremo tra breve e l'utilizzo della leadership intesa come correre un rischio e mettersi in gioco in prima persona adottando delle soluzioni che per altri sarebbero potute sembrare persino azzardate, vince sul divario culturale e aiuta l'inserimento in contesti all'inizio ostici ed impensabili:

Li ho invitati qua in Italia, a casa, cosa che non si fa assolutamente mi hanno detto ma sa qualche volta le donne hanno di quelle intuizioni diverse in cui rompono completamente gli schemi. Li ho invitati proprio a casa, a cenare con noi, con la nostra famiglia e questo ha creato una situazione positiva, ma anche lì non in un mese o in una settimana. Ci abbiamo messo molto tempo perché sono cose che ti guadagni con lentezza e rispettando le loro tradizioni che ovvio impongono determinate regole, passi, comportamenti che una che sa fare il suo lavoro sa rispettare, sa ascoltare, capire. Non è che puoi fare quello che vuoi, devi viaggiare piano nella loro direzione (Veneto, n. 3).

Una volta affrontati anche gli interlocutori esterni, l'imprenditorialità diventa la risposta alla propria realizzazione personale e smette di essere una questione di genere.

Sono le parole di un'imprenditrice poco più che trentenne che ha fondato un'azienda che presta servizi di comunicazione alle imprese:

Io credo che sia bene parlare di urgenza. Ho sentito l'urgenza di fondare questa azienda, non rispondere a questa sensazione, a questo sogno che avevo, non provarci nemmeno, avrebbe voluto dire perdere una parte di me molto importante, non permetterle di uscire. Avendo la possibilità di scegliere ho sentito di fare quella che era una mia aspirazione, non specifica magari, ma di ascolto di se stessi per trovare un

buon modo per esprimersi, mi sono ascoltata, messa in gioco ed è nata questa azienda. La mia azienda è il mio modo concreto di realizzarmi, di dare voce a quello che sono (Friuli, n. 9).

Accedere al campo, ascoltando l'urgenza creativa significa dare spazio e voce al proprio modo di essere, al di là dell'essere donna o uomo, significa mettere l'imprenditorialità sul piano della professione, ri-conoscendosi e costruendo un'opportunità affinché la propria identità prenda forma.

La modalità attraverso la quale questa urgenza di fare l'imprenditrice concentrandosi sulle capacità e le abilità richieste si realizza è l'utilizzo della *creatività*, intesa come risposta alla necessità di dare sfogo a questa urgenza, utilizzata come strumento per imboccare una strada nuova che consenta di raggiungere la meta (il sogno) più rapidamente, coniugando intelligentemente routine e comportamenti ormai collaudati nell'esperienza quotidiana con soluzioni nuove, mai sperimentate prima (Jaoui, 2000).

La creatività permette a questa tipologia di imprenditrici di farsi spazio, di accedere, di concretizzare una visione in una struttura aziendale corrispondente, è un atteggiamento che nelle fasi del percorso di creazione dell'azienda caratterizza in maniera peculiare le fondatrici.

Ero affascinata da questa cosa della plastica che negli anni Ottanta se ne sentiva parlare molto poco, nessuno avrebbe mai pensato ad un boom del genere e ora sembra normale (Veneto, n. 3).

Diciamo che nel 1992 quando ho iniziato io a fare l'imprenditrice, portare gli allestimenti dentro l'architettura, sembrava a tutti una cosa azzardata. Non l'aveva fatta ancora nessuno così io ho creato un campo. Inizialmente devo dire che eravamo quattro soci e poi nel giro di cinque o sei anni io li ho liquidati e sono rimasta l'unico amministratore ecco (Veneto, n. 6).

Creare un campo, agire dove ancora nessuno ha agito è applicare la creatività come strumento per costruire una struttura aziendale che viva e funzioni. Questa modalità di azione opera da fonte di energia che le fondatrici recepiscono, interpretano e mettono a frutto.

Il *sogno* è legato alla spinta creativa ed alimenta la visione, ovvero la capacità di rappresentarsi un percorso futuro e di avvertirne lo stimolo alla realizzazione, ancora prima che accada o si manifesti, molto prima che altri colgano l'opportunità di espandere quella realtà o quel mercato.

Io sono molto fortunata, tutta la mia vita è felice...non scherzo. Ho i miei genitori che mi hanno appoggiata e lasciata libera di intraprendere la mia strada, il mio sogno (Friuli, n. 9).

Quello alimentato dall'urgenza, dalla creatività e dai sogni è un accesso al campo che darà forma, come vedremo tra breve, ad una leadership che si concentra sulle peculiarità professionali richieste per inventarsi un nuovo mondo, per sviluppare delle idee facendole diventare realtà industriali, è una leadership al di là del genere.

4.3.2 Una rete di riferimento: appoggio o solitudine dorata?

Nei racconti relativi all'accesso al campo delle nuove leve, oltre alla profonda relazione tra genere e professione, ritorna con forza anche il terzo vertice del nostro triangolo concettuale, la famiglia. Torna in duplice veste: da un lato sostiene e dall'altro rende sole. Come prima rappresentazione, emerge l'appoggio della rete familiare ed amicale, l'importanza fondamentale di un riconoscimento (Honneth, 1993) nella fase di creazione dell'azienda, per far fronte ai rischi e alle difficoltà con una marcia in più, per attutire meglio gli eventuali colpi di un fallimento. Cercare il riconoscimento per queste attrici è qualcosa di diverso rispetto agli altri profili: non iniziano un percorso imprenditoriale con intenti dimostrativi nei confronti di qualcuno, non lottano perché le loro competenze vengano messe in luce al di là del genere, ma, lasciando da parte loro stesse per prime l'essere donna, sfruttano una sorta di incoraggiamento e spinta da parte di chi già crede in loro, attorniandosi dunque di persone positive e partecipative, lasciando nel buio le persone che potrebbero essere meno fiduciose.

Se confrontassi le ore di lavoro, il mio impegno e tutto al risultato economico non sarebbe mai proporzionato, in nessun caso credo quando fai il lavoro col cuore, con la grinta, con la voglia di farlo. Poi se guardo quello che rischio, le responsabilità economiche, gestionali e di dipendenti che ho, non so, mi viene un po' da stare così, da dire cosa ho fatto...poi però penso che tutti qui mi hanno appoggiato e mi conoscono quindi ho anche la loro stima, il loro supporto che mi dà coraggio e mi sorregge. Io mi fido di come mi vedono le persone care, hanno sempre ragione, mi conoscono bene (Friuli, n. 3).

In altre rappresentazioni, la famiglia prende le forme della solitudine. Due nuove leve su quattro sono separate e si trovano a crescere dei figli da sole non avendo alcun appoggio da parte del partner nel loro essersi ri-trovate come professioniste al di là del genere.

Questa consapevolezza maturata dalle fondatrici relativamente al genere, visto come una categoria sociale che non dovrebbe etichettare, costringere o umiliare, si traduce anche in richieste concrete al partner di partecipazione paritaria nella cura dei figli e nelle faccende domestiche. Richieste disattese che portano alla fine della relazione e alla solitudine. Questo vuoto intorno è il risultato del vivere da attivatrice che proponendosi di alimentare una trasformazione sui modelli di riferimento comuni, si scontra spesso con un contesto sordo o indifferente al cambiamento in atto.

Restano vivi dei contesti in cui l'opportunità di esprimere se stesse non viene concessa poiché troppo discordante dal senso comune, una scelta troppo estrema per essere compresa da chi non l'ha praticata. Come già sottolineato, in particolare per le fondatrici, l'appoggio della famiglia è indispensabile e dove viene a mancare, il fallimento della relazione affettiva, della stessa azienda o la rottura di un intero percorso di vita è dietro l'angolo.

Gli altri uomini imprenditori se metti tutto sul piano del lavoro e sei tu la prima a farlo, dopo una o due volte, una volta passata la novità, ti guardano come una collega. Sono gli amici o le amiche che ti guardano come un essere strano, i mariti...ma non gli imprenditori (Friuli, n. 3).

Sì, le mie amiche che si sono messe a fare le imprenditrici, che hanno una loro azienda fondata da loro, che quindi hanno scelto, per la maggior parte sono divorziate, non sono state capite, gli viene sempre detto ma chi te lo fa fare (Veneto, n. 1).

Le nuove leve sono un profilo imprenditoriale che pur riuscendo a scalfire una dimensione aziendale storicamente riservata all'uomo mettendo in gioco forti consapevolezze e lavorando sulle motivazioni, sulle abilità e la formazione che hanno portato a questa scelta, per alcuni contesti culturali, continua a rappresentare i caratteri di un *essere strano*.

Questa etichetta nasce dalla dimensione della scelta: le nuove leve, infatti, diversamente da altri profili imprenditoriali che si sono trovati a condividere un'esperienza aziendale o ad ereditarla, hanno creato e dato vita ad una struttura aziendale, accedendo al campo consapevolmente, conoscendone i rischi e sapendo quali sarebbero stati i compromessi di una professione come quella imprenditoriale. La nuova leva ha il desiderio irrinunciabile di esprimere se stessa attraverso una struttura aziendale, di crearne e modificarne la cultura, di operare come unico leader sulle sorti dinamiche dell'impresa e sul contesto culturale, scrivendo nuove regole che migliorino anche la qualità della vita, la gestione di più ruoli

contemporaneamente applicando strumenti come la flessibilità creativa o la delega familiare⁸⁹, facilitati ed incentivati da una forma di lavoro autonomo ed indipendente.

Per far fronte ad una situazione in cui si vive da agente di trasformazione che sperimenta la solitudine, le motivazioni funzionano da strumento che sorregge ed incrementa il percorso di cambiamento:

Però poi, le soddisfazioni ti ripagano come nessuno può, ti fanno dimenticare le crisi peggiori, ritrovi la voglia di fare in un attimo e ti dimentichi di quante volte hai detto durante una crisi lascio tutto; non credo ci sia un altro lavoro che ti fa provare questo, il rischio e la disperazione e la sensazione, pochi giorni dopo, di poter fare tutto, di poter vincere tutto perché hai superato il peggio e stai finalmente andando bene e il progetto e i meriti sono solo e tutti tuoi. Quali soddisfazioni, la più grande è stata quella di vedere l'azienda crescere in questi venti anni fino a diventare da artigiana ad una società per azioni, di averla vissuta dal primo giorno (Veneto, n. 3).

La soddisfazione ottenuta dal superamento delle situazioni iniziali complesse e rischiose è una caratteristica peculiare della professione imprenditoriale ed emerge con forza soprattutto nelle storie delle nuove leve.

Io ho fatto: ho iniziato a comprare altre partite e ordinarle e poi a venderle in automatico. Tutti noi quando facciamo una cosa importante che non abbiamo mai fatto siamo abbastanza tesi, rigidi, abbiamo paura di sbagliare, sentiamo questa responsabilità anche per chi dipende da noi. Siamo emozionati, preoccupati. Io invece lo facevo in un modo come fosse normale, come se fosse l'unica cosa che mi sentivo di fare, una cosa semplice. Come se non fosse cambiata la cosa (Veneto, n. 3).

A spingere queste attrici oltre i vincoli, a dare loro la forza per trasformarli in risorse peculiari per incidere con la loro esperienza anche su una dimensione sociale più estesa di donna che lavora creando dei nuovi riferimenti culturali, c'è anche un certo grado di incoscienza, di desiderio di sperimentare il rischio sulla propria pelle, definito dalle imprenditrici come "una parte irrazionale del proprio modo di essere", una parte incontenibile, se vogliamo molto simile a quella che abbiamo precedentemente definito come l'inquietudine delle eredi mancate.

Oltre a costituire i caratteri dell'urgenza, della creatività e del sogno, questa parte irrazionale che vive di previsioni incerte e che si concretizza nella creazione di un'azienda, nutre anche le

⁸⁹ I concetti di flessibilità creativa e di delega familiare verranno largamente sviluppati nel corso del Quarto capitolo.

motivazioni più profonde delle nuove leve: vincere le proprie debolezze, il desiderio di autonomia e la necessità di sviluppare e migliorare le proprie competenze, ovvero creare le condizioni per potersi esprimere al meglio.

Per me la ricerca della perfezione è essenziale nel mio lavoro, il voler andare a cercare il dettaglio, il mettermi alla prova fissando sempre nuovi obiettivi, obiettivi ancora più grandi. Questa cosa che crea lo stile mio, diverso dagli altri stili, dagli altri prodotti. Quelle cose che ti portano dei saperi in più, saper fare delle cose nuove, solo tu, e il materiale nuovo e il fatto di riuscire a fare contro il tempo le cose perfette, vedere che alla fine quando ho il giudizio del cliente o del pubblico, il sipario si alza e tutto è a posto e perfetto (Veneto, n. 6).

Se da un lato la capacità di interpretare al meglio gli avvenimenti futuri e di saper leggere le opportunità ancora prima che si manifestino con chiarezza agli altri è la caratteristica vincente delle nuove leve, quasi fossero persone in grado di leggere alcune parti del futuro o avessero una sensibilità particolare tradotta poi in pratica di una professione, dall'altro la *volontà di vincere* le proprie debolezze e il bisogno di mettersi sempre alla prova sfidando il limite superato di volta in volta causa una sorta di pericolosa miopia che consente alle nuove leve la sola visione delle cose che potranno venire, considerando come secondarie quelle già realizzate con impegno e fatica.

One ever notice what has been done but can only seen what remain to be done. Io credo che questa frase sia me, nel senso che il fatto di vedere sempre le cose che ci sono da fare più che di considerare i risultati che si sono raggiunti. Quindi, per questo motivo una come me, un'imprenditrice ma anche una che ha il mio carattere, che è dura con se stessa, che vorrebbe sempre essere e raggiungere, impegnarsi, essere attiva, avere nuovi obiettivi, è per questo che una come me ha bisogno del riconoscimento esterno, del riconoscimento pubblico, di qualcuno che non sei tu, per renderti conto che è vero che ci sono tante cose da fare ma che è anche vero che qualcosa di buono hai già fatto. Ecco, e quindi il riconoscimento dall'esterno che vuol dire mille cose: le altre aziende, i concorrenti pure, la crescita dell'azienda all'estero (Friuli, n. 1).

Il riconoscimento operato da una rete di riferimento, fatta non solo di famiglia o amici ma di attori aziendali e pubblici, è lo strumento di freno e di rallentamento che loro stesse hanno trovato per declinare questo rischio in maniera che non logori⁹⁰, che consenta all'attrice di non

⁹⁰ Nel Quarto capitolo verranno approfonditi i rischi di una professione estrema come quella imprenditoriale e che se non opportunamente modificati e trasformati in risorse, rischiano di uccidere, nel tempo, sia la donna che la professionista.

vivere nell'assoluta miopia e le permetta di salvaguardare la sua esperienza senza perderne il senso, senza farsi travolgere, continuando la trasformazione e il cambiamento della storia sociale sulla via dell'equilibrio. Il riconoscimento funziona da filtro del tempo che può essere ripercorso, attraverso il quale l'imprenditrice rielabora anche ciò che è già stato fatto, attraverso cui può fermarsi di fronte alla propria azienda, respirando e contemplandone il sapore.

La ricerca di *autonomia decisionale* e la necessità di orchestrare le attività a partire dalle proprie conoscenze è un'altra motivazione che ritorna con forza nelle nuove leve e spinge oltre le difficoltà date dalla solitudine o dalla fatica di vivere da attivatrice in alcuni contesti che vorrebbero restare fermi ed invariati, spinge ad accedere al campo, fondando di proprio pugno una nuova struttura aziendale.

Un'altra cosa io adoro poter stare libera in mezzo alla gente, non dovermi mai mettere dietro le mani, quindi chiedere, essere appoggiata a qualcuno per...non mi va, io sono libera e sono sola al potere soprattutto, decido io come e quando, sono completamente autonoma nelle mie decisioni. E questo mi dà modo di prendere le decisioni, di essere leggera. Quindi sono una persona che è bianco o nero e soprattutto accetto le interferenze fino a un certo punto, altrimenti mollo e faccio altro. Via...(Veneto, n. 6).

L'autonomia che raggiungono e sperimentano al momento della fondazione dell'impresa è il raggiungimento materiale di una posizione personale e lavorativa consolidata, di controllo e di rilievo rispetto alle proprie aspettative e al mercato.

L'autonomia decisionale garantisce soprattutto l'opportunità di *impiegare le proprie competenze* professionali e di migliorarle:

Forse la possibilità di dare il meglio, nel senso di sfruttare questa mia posizione per fare le cose che mi piacciono appunto. Non dipendendo da nessuno, questa attività che io ho creato e che mi sono messa in piedi e scelta per me mi rappresenta molto, sono io direi. Quando lavori da dipendente invece, o in qualche posto dove devi lavorare, non puoi fare sempre in modo che le tue doti migliori, i tuoi tesori migliori escano fuori, devi accontentarti dello spazio che ti danno e la cosa più triste è che corri il rischio di non scoprirli mai se non hai la possibilità di sperimentarti (Friuli, n. 9).

Un'altra delle motivazioni che spingono a fondare un'azienda e ad operare in un determinato settore di attività è infatti la necessità creare le condizioni affinché le proprie competenze

possano essere spese ed espresse al cento per cento e non relegate in un settore di contingenza.

5. Essere leader nella continuità: il rischio della riproduzione

Le compagne di vita che abbiamo precedentemente definito come segregate e le figlie della gavetta che abbiamo chiamato eredi costrette vivono da leader innovatrici a partire dalla loro presenza in questo mondo inabitato, dalla loro capacità di resistere di fronte a situazioni complesse e laceranti, dalla fatica che impiegano per aprire una porta che per lungo tempo è stata chiusa al genere femminile. In particolare la prima generazione di imprenditrici ha iniziato a percorrere una strada fino a quel momento mai battuta, portando sulle spalle la consapevolezza di chi precorre i tempi, dimostrando che essere un leader donna è possibile e vivendo, a volte, all'interno di una professione a loro "stretta". In questo percorso denso di ostacoli e umiliazioni, le attrici si trovano ad interagire quotidianamente con il risentimento verso quelle che sono state le difficoltà, le rinunce e gli stereotipi di genere che hanno preso forma prima nella fase di accesso al campo e successivamente anche nella vita di tutti i giorni. Si trovano quasi costrette, ad un certo punto della loro esperienza di professioniste, donne e madri, a ripeterne alcuni modelli del passato per far fronte a scelte dolorose e al senso di colpa. Con la loro presenza e il sacrificio che ne consegue, dimostrano di aver dato la vita per vincere il proprio spazio all'interno di un mondo inabitato ed ostile, che vincola e non lascia libere. In seguito, una volta ottenuto il potere, ricalcano gradualmente un modello selettivo ed esclusivo anziché prediligere l'interazione e la condivisione.

Ci sono queste ragazzette che perché hanno una laurea o un master credono di venire qui e che tutto sia dovuto loro. Io mi sono guadagnata ogni singola cosa, bisogna saper lavorare mica solo studiare, non so se mi spiego (Veneto, n. 5).

Alcune delle imprenditrici che hanno vissuto in prima persona un accesso al campo faticoso, complesso e stigmatizzante, schiacciate dalle costrizioni e dalle mutilazioni simboliche, perpetrano poi il modello secondo il quale l'azienda è un saper fare e dipende unicamente dalla conoscenza sul campo, che si acquisisce lentamente, attraverso una lenta e sofferta gavetta⁹¹.

⁹¹ Per fare un esempio impiegando il cinema, queste imprenditrici attuano una leadership molto simile, anche se scarica di tutti gli stereotipi volontariamente marcati dal regista, a quella del personaggio di Miranda, in *The devil wears Prada* (2006). In questo film Miranda è la direttrice di RunWay, una rivista di moda molto famosa e incarna pienamente le vesti di un leader carismatico che ostacola, rifiuta e osteggia con quanti strumenti sono in suo potere la condivisione, credendo fermamente che la gavetta umiliante e che priva quotidianamente le sue

Arrivare alla conduzione dell'azienda o ad un ruolo di responsabilità e potere significa, in altre parole, sopravvivere al proprio capo e a quelle che sono presentate da lui/lei come prove da superare.

È come se dicessero: io mi sono dovuta portare sulle spalle tutti i miei tempi, mi sono sudata ogni cosa, non sono stata con mio figlio e adesso arrivi tu e vuoi? Solo perché i tempi sono cambiati non è giusto che tu abbia e che io non abbia avuto. No bambina, adesso passi anche tu per questa strada, anzi, ti ci faccio passare io (Da un incontro con Marina Piazza, 10 settembre 2009, Milano).

Queste attrici sono consapevoli di essere arrivate al potere dopo aver vinto sulla figura aziendale di riferimento che aveva fondato l'azienda, quindi sul padre che le ha costrette a praticare una professione che inizialmente non avevano scelto o sul marito e di aver risposto al contesto sociale ed economico che a lungo ha lavorato per l'esclusione delle donne dal mondo imprenditoriale. Innovano dimostrando con la loro presenza sul campo che essere e vivere da donna imprenditrice è possibile anche se, una volta arrivate al comando, ripropongono i modelli escludenti sperimentati in prima persona e tanto sofferti con le nuove generazioni, che siano le figlie, intenzionate ad entrare in azienda, che siano le dipendenti, con l'obiettivo di fare carriera all'interno dell'impresa.

Diciamo che io non ho mai retrocesso pur essendo l'ultima arrivata. Essendo la più piccola sarebbe stato logico che io facessi un passo indietro e io non l'ho fatto, anche perché non dobbiamo immaginare che una madre fondatrice sia diversa da un padre fondatore, o per lo meno non in certe cose. A cuore hanno l'azienda e si aspettano che tu faccia un po' le stesse cose che hanno fatto loro, che tu sia sempre all'altezza (Friuli, n. 3).

Nel caso di queste attrici, il forte e sedimentato sentimento di rivalsa verso il leader accentratore del potere che ha imposto una faticosa e a volte umiliante gavetta per raggiungere il potere si traduce, a sua volta, in un mancato sostegno per le nuove generazioni di imprenditrici e dipendenti.

Io cambierei il metodo di oggi...non mi va...Eravamo tanto meglio noi, io se devo fare il metodo di oggi mi tiro in parte subito, non saprei come fare, io voglio dare le istruzioni, mentre loro vogliono fare da sole, questo cambierei (Friuli, n. 21).

dipendenti di qualunque forma di vita al di fuori del lavoro, sia l'unico modo per raggiungere il potere ed essere in grado poi di mantenerlo.

Pur rappresentando un'importante innovazione e cambiamento con la loro presenza in carne ed ossa, i muri di silenzio ed indifferenza che sono stati abbattuti con tanta fatica, sono stati poi ricostruiti negli anni per mano delle stesse imprenditrici che hanno lavorato per una maggiore libertà d'azione, sia a livello di pratica della professione che in famiglia.

Come abbiamo visto, la leadership dei primi fondatori d'azienda è fortemente centralizzata, ruota attorno al principio del leader carismatico e, nel caso delle donne, è intaccata anche da quelle che sono state le vicissitudini storiche degli anni Settanta e gli impedimenti affrontati nell'essere uniche donne in un mondo di uomini, tutte immagini molto difficili da rimuovere.

Nel corso del Primo capitolo, avevamo parlato di una continua ricerca di legittimazione da parte del mondo esterno, di una vera e propria lotta di riconoscimento per ottenere l'opportunità di essere incluse nel mondo economico e non solo in quello domestico. La fase successiva ha visto le acrobazie, il pendolarismo, l'oscillazione tra il mondo del lavoro e quello della cura; in queste attrici in modo particolare e nella loro organizzazione di una leadership basata sul mantenimento dei modelli precedenti, è forte l'amarezza di una vita passata a farsi spazio, rivendicando un posto di maggiore prestigio in azienda oppure la libertà di svolgere un'altra professione. In entrambi i casi, il mondo dentro, ovvero lo spazio della cura, della coppia e della domesticità intesa come relazione familiare, è stato lo scotto da pagare per essere riconosciute e prese sul serio nel mondo del lavoro, per essere ascoltate.

Lo sport non ho mai avuto tempo, fin da giovane sempre la famiglia se c'erano una o due ore altrimenti l'azienda. Non è mia esistito per me lo sport, le amiche, il fare delle cose senza famiglia. Il tempo è sempre stato diviso in due parti, la famiglia e l'azienda e basta, tante ore qui in questo ufficio e poi, una volta fuori o la domenica, visto che il sabato almeno la mattina comunque si lavora, con i figli e il marito. A trovare i nonni, a fare la spesa e le cose che la donna non aveva potuto fare. Altrimenti sempre in azienda, non ho ricordi di tempo fatto in altro modo, solo azienda e figli. Non è stata una vita facile per le prime imprenditrici come me, adesso vorrebbero tutto e subito e avere tempo per tutte le cose, ma non è possibile, noi abbiamo fatto sacrifici tanti, anche con i figli (Friuli, n. 21).

Ed è come se questi rimpianti, questi enormi buchi neri fatti di fine settimana a lavoro per avviare un'azienda con il padre o con il marito senza sentirsi realmente realizzate, private di gratificazioni pubbliche o dello spazio necessario per esprimere le proprie capacità al meglio, fossero riemersi nel momento di scelta della leadership, nel momento in cui hanno definitivamente ottenuto il potere aziendale: l'immagine è quella di un vecchio conto da saldare, con gli interessi.

In queste attrici, il percorso di *self-reflexivity* sul genere svolto solo a metà, è orientato al continuo confronto con la maschilità e rende insostenibile il peso delle rinunce e dei compromessi familiari scelti ed in parte imposti da un contesto escludente e non paritario, aprendo le porte al mantenimento del modello fino a quel momento appreso.

Attraverso il sostentamento di questa leadership centrata su di una sola persona ed altamente selettiva per gli attori reputati *outsiders* della professione, che fine fa la famiglia?

Quelle della mia età che conosco io che fanno il mio lavoro o simile sono quasi tutte separate (Vento, n. 1).

La famiglia fallisce, nel senso che non regge né il peso delle rivendicazioni e dei sensi di colpa per le rinunce fatte, né quello di una mancata forma di flessibilità che, come vedremo nel Quarto capitolo, renderebbe sopportabile ed in certi casi addirittura favorevoli alcune caratteristiche della professione imprenditoriale come l'autonomia gestionale del tempo e dello spazio. Queste attrici raggiungono il potere dopo molti sacrifici ma non lo sfruttano appieno.

Molte di loro hanno iniziato a praticare questa professione proprio “per potersi organizzare e per rispondere autonomamente alle esigenze familiari attraverso una flessibilità che dai datori di lavoro non veniva concessa”, per poi finire, ironia della sorte, ingabbiate nella loro stessa creatura, comportandosi con se stesse e con gli altri da leader più severe degli stessi datori di lavoro da cui sono fuggite. Da alcuni studi svolti di recente in Veneto (Piazza, 2009) infatti, emerge che le donne a cui vengono negate soluzioni di conciliazione come il part-time dopo una gravidanza, subiscono queste pressioni proprio da altre donne che sono al potere.

Le donne capo d'impresa, come gli uomini, vedono nello Stato italiano una *partnership* inesistente che spinge, anche contro la loro stessa volontà, tra le braccia del modello fordista e verso la riconferma della divisione di ruolo e di genere, soprattutto nel caso in cui le aziende siano di piccole o medie dimensioni o gestite a livello familiare:

Se una resta incinta, a me è capitato più di una volta, che restano incinte e poi tornano quando il bambino ha un anno ed è una cosa vergognosa perché una piccola azienda la mette in ginocchio e lo Stato non fa niente e l'azienda paga. Gli asili nidi costano e una donna allora dice cosa pago 500 euro di asilo nido per prendermi l'euro in più e tutto quando posso stare a casa e allora mi conviene stare a casa e allora lei sta a casa dai trenta ai quaranta e alla fine sai cosa succede, che diventa anche obsoleta per il lavoro (Veneto, n. 1).

Non abbiamo i nidi aziendali, non si riescono a creare e sono molto difficili, quindi una donna che fa figli...tante volte deve ritirarsi se non ha soldi o mamme alle spalle. O non ha la casa grande...quindi c'è bisogno di questo, in Norvegia per esempio hanno messo per legge che deve esserci una donna nei consigli di amministrazione. E allora torniamo lì che non serve se è una legge, deve essere un cambio culturale, una mentalità...perché ha senso farlo. Nelle grandi aziende non le trovi le donne...vedi meno donne che fanno carriere ad alti livelli, noi siamo imprenditori di noi stessi, nel senso che in qualunque lavoro fai carriera se cresci, se non ti fermi...ma per arrivare ad alti vertici...ogni volta dico questa volta ce ne sono due, un'altra volta tre...abbiamo ancora questi vecchi e lo Stato per primo che mettono barriere (Friuli, n. 15).

Questa mancata interazione tra micro/media imprenditorialità e Stato, tra necessità e mancate risposte, sottolineata ed ampiamente accompagnata da racconti di situazioni quotidiane, non muove alcun passo verso la trasformazione culturale del genere, della professione e della famiglia, contribuendo al perpetrarsi del modello di leadership precedente ed altamente selettivo per il genere femminile⁹².

Oltre al rischio di trasformare il peso dell'essere state pioniere in nuovi e pericolosi stigmi, situazione che comunque rimane la più frequente, le compagne di vita segregate corrono un altro pericolo. Alcune delle intervistate, allontanandosi dalle rivendicazioni, nel loro difficile percorso di accesso al campo come "*prime*" sviluppano la consapevolezza che la situazione non migliorerà se non saranno le donne a fare fronte comune con altre donne.

In queste imprenditrici infatti non vi è alcuna resistenza verso le dipendenti o le imprenditrici donne, né un attaccamento alla gavetta ad ogni costo come nelle precedenti leader. Al contrario, dove possono, agevolano il genere femminile partendo dalla considerazione che sia, per qualità e capacità, spesso più meritevole di quello maschile e riproponendo in questo modo, pur con le migliori delle intenzioni, lo stesso pericoloso stereotipo che per anni, con la loro esperienza professionale e di vita ed attraversando con coraggio molte difficoltà nell'accesso al campo, hanno cercato di sradicare e fare a pezzi.

⁹² Il dato italiano, se vogliamo, è oggettivo e preoccupante: circa un quinto delle donne occupate all'inizio della gravidanza non è più nel mercato del lavoro ad un anno e mezzo dal parto (Piazza, 2009). Molte delle donne coinvolte nella ricerca hanno rinunciato al percorso lavorativo confidando di poter tornare sul mercato dopo i quarant'anni e testimoniano di aver trovato proprio nelle responsabili resistenze e rifiuto verso le forme di flessibilità più banali, come il part-time.

Ho iniziato ad inserire le donne, io non ho mai voluto prendere donne in produzione perché è un lavoro pesante, muletti, cuffie, insomma turni di notte, lavoro fisico molto pesante. Ho iniziato e ho inserito questa donna e adesso siamo arrivati a quasi metà donne. Perché si impegnano di più, fanno meglio il lavoro e sono convinta che parta proprio dal fatto che sono donne...perché portano in azienda l'efficienza domestica, perché alla fine hanno tutto loro sulle spalle (Veneto, n. 3).

Le donne sono sia nella conduzione degli impianti, sia nei lavori quelli più faticosi con loro abbiamo meno problemi, soprattutto per la malattia. Con gli uomini proprio un disastro anche quando assumiamo non sappiamo come andrà. Anche in ufficio se assumo donne si capita la pancia, la maternità ma se faccio il confronto con quello che ha fatto sei mesi di malattia in un anno hai voglia di figli che fa questa (Veneto, n. 3).

Agevolare le donne trovandosi in un posto di comando e fare delle valutazioni sul lavoro svolto da dipendenti e colleghi a partire dal genere: questa importante e significativa apertura avrebbe bisogno di essere maggiormente strutturata, di divenire un'innovazione organizzativa e non un'esperienza "una tantum", di passare dalla dimensione soggettiva a quella collettiva. Queste attrici pur avendo vissuto da co-autrici in un periodo delicato come quello degli anni Sessanta e pur avendo sperimentato una segregazione quotidiana, si mettono in gioco in prima persona per diminuire ed alleggerire, per quanto possibile, il peso che loro stesse hanno già portato, affinché non si verificano ancora situazioni di esclusione per le donne. Si comportano da attivatrici, disponendo gli strumenti e le valutazioni necessarie per rafforzare la presenza delle donne in ruoli che fino a poco tempo prima erano stati di esclusivo dominio maschile. Sia nella scelta dei dipendenti che nella suddivisione degli incarichi, la leadership viene attivata a partire dal genere, favorendo le donne e tenendo sotto controllo l'operato degli uomini.

Considerando la gavetta un percorso utile ma limitato nel tempo e ripercorrendo quotidianamente le rinunce e le difficoltà superate a partire dal loro essere donna che lavora, queste leader, utilizzando il potere di cui dispongono, si impegnano ad attivare contesti lavorativi che riescano a stemperare, per le donne delle generazioni successive, l'esclusione da alcune professioni e il restringimento delle opportunità lavorative.

Partendo dalla loro esperienza personale fatta di difficoltà e gavetta, costruiscono nella vita quotidiana e nella leadership ciò che per loro stesse sarebbe stato meglio in un momento particolare della loro vita e costruiscono le condizioni affinché questo avvenga per altre donne, affinché non vi siano più porte chiuse in faccia a livello lavorativo.

Quali sono le motivazioni che rafforzano una scelta aziendale femminile anziché maschile anche per una mansione prettamente fisica come la guida di un muletto o il sollevamento di pilastri di cemento?

Anche queste imprenditrici riattivano fortemente il triangolo concettuale fatto di genere, professione e famiglia, ripercorrendo esperienze soggettive segnate da esclusioni e difficoltà da superare anche all'interno della dimensione domestica e familiare.

Vedi una donna imprenditrice ma una donna che lavora in generale, quando arriva a casa che abbia fatto due ore o venti, se il bambino è ammalato o lei non sta bene, prepara lo stesso la cena. Se un uomo ha mal di testa, si pianta sul divano e no si smuove mica. La donna anche se ha mal di testa non è che sta sul divano e sta sera non si mangia. Voglio dire che per noi è dura anche fuori, dobbiamo fare ed essere di più anche a casa (Veneto, n. 3).

La quotidianità domestica illustrata da questa imprenditrice ripropone fortemente la doppia presenza (Balbo, 1976), o quello che più di recente è stato definito come il doppio sì delle donne (Zanuso, 2008), calcando sulla differenziazione dei ruoli e dei compiti a partire dal genere. L'esperienza vissuta sulla propria pelle da questa imprenditrice, che porterà alla separazione e alla fine del suo rapporto di coppia, la incoraggia a gestire diversamente per lo meno la sua quotidianità aziendale, di cui è la prima responsabile e l'unica organizzatrice. Il mancato appoggio tra le mura domestiche e nella cura dei figli e fondato sul modello fordista che lei stessa ha sperimentato, la spinge a costruire una realtà lavorativa differente, in cui le donne sono uguali agli uomini, anzi, più capaci e maggiormente coinvolte e selezionate.

Non c'è spazio per la rivalsa o la rivendicazione, ma viene costruita una consapevolezza che parte dal genere femminile, visto come in difficoltà sia tra le mura aziendali che tra quelle domestiche e per questo bisognoso di un contesto lavorativo che sia favorevole.

Io so cosa vuol dire arrivare a casa e avere tutto da fare, figli compresi e che sia dato per scontato. So cosa vuol dire sudarsi tutto e arrivare a fare un lavoro che volevo tra mille difficoltà e gente che ti dà addosso solo perché è diverso da quello che gli altri si aspettavano, o per invidia anche, perché tu ci riesci e loro non sarebbero capaci o non ci hanno nemmeno provato, però devono avercela con qualcuno. Quindi, dati alla mano, ho fatto le mie prove e ho visto che il 70% delle donne che lavorano da me sono eccellenti, detto questo è mio dovere ragionare diversamente e dare il mio contributo,

cercare di togliere questa mentalità assurda secondo cui una donna non può fare certe cose e che invece è obbligata a fare da sola tutte le altre che andrebbero divise in due (Veneto, n. 3).

Poi guarda anche il fatto che quando i miei figli erano piccoli, e qui chiudo, mio marito non mi ha mai dato una mano, mi sono sempre arrangiata a fare tutto e noi siamo più brave. Se le lasci il suo ruolo, una donna è capace di fare tante di quelle cose insieme che sono da apprezzare, molto più di un uomo, per questo vorrei una donna per questo ruolo, anche perché a partire da quello che ha saputo organizzare da sola negli anni, è evidente che saprebbe capire al volo certi casi aziendali, risolvere le situazioni complesse, le donne non fanno altro tutto il giorno (Veneto, n. 6).

Oltre a percepire il ruolo di leader come una situazione ottimale e privilegiata da cui poter attivare per la comunità femminile una quotidianità lavorativa più favorevole e allo stesso tempo meno segregante, queste attrici valutano le competenze lavorative delle proprie dipendenti, collaboratrici e colleghe, a partire da quelle domestiche e familiari, considerando la capacità di essere multitasking come un valore aggiunto.

Per le selezioni che stiamo facendo adesso ho visto una donna di quarantuno anni, con due figli già grandi, e ho detto guarda che questa è la persona giusta. Perché devi guardare il ragazzino di 27 anni, che non ha esperienza, non ha famiglia e per me è importantissimo. Già se riesce ad avere una gestione familiare, se ci aggiungi che ha esperienza di dieci anni, se vedi che ha figli già grandi. Per questo ruolo che è importante dico perché non scegliere una donna di quarant'anni, vale mille volte di più di un ragazzo di 25, vorrei cambiare questa mentalità (Veneto, n. 6).

Il fondamento su cui si basa questa leadership dunque coinvolge appieno i concetti di doppia presenza e conciliazione e l'organizzazione della sfera familiare: staccandosi dalla gavetta come percorso obbligatorio e selettivo, dalla rivalsa e dalla rivendicazione delle difficoltà affrontate e di torti subiti, danno valore all'esserci sempre⁹³ e all'attitudine del saper organizzare molte attività contemporaneamente vivendo differenti contesti e facendone una peculiarità distintiva non del soggetto in sé, ma del genere femminile.

Dico io, se sono capaci in casa di organizzare due figli, un lavoro e altre mille cose da sole, perché poi lo sappiamo che nessuno ti dà una mano, lo sono anche qui in azienda, anzi, lo sono di più degli uomini (Veneto, n. 6).

⁹³ Si rimanda alla lettura del Quarto capitolo.

Un'osservazione interessante che ci dice molto su quali siano le caratteristiche descrittive del contesto entro il quale queste imprenditrici ancora oggi si muovono riguarda colleghi e dipendenti:

Ho iniziato e ho inserito questa donna e tutti gli altri imprenditori del mio settore mi dicevano ma sei pazza, i dipendenti anche cercavano in tutti i modi di rendere difficili le cose (Veneto, n. 3).

Proprio stamattina devo incontrare la signora che fa la selezione del personale perché io le ho già detto come la penso, che voglio assumere questa donna e non l'uomo giovane senza esperienza e lei proprio ieri mi diceva ma no...e io dicevo ma scherzi, va bene lei (Veneto, n. 6).

L'organizzazione non reagisce bene a questa scelta, anzi, lì dove è fortemente abitata dalla maschilità si chiude ed ostacola il processo di assunzione, oppure definisce l'imprenditrice criticandone le azioni e ripeterando il confronto con i predecessori uomini, padri o mariti.

Le attrici in questione, abituate negli anni a lottare per il riconoscimento ed avendo superato una durissima gavetta, arrivate a questo punto non si tirano certo indietro e nemmeno si lasciano intimorire da una mancata approvazione: ora che hanno il potere aziendale, ora che possono decidere le sorti dell'impresa avendo il controllo dei riferimenti culturali ed organizzativi della struttura, il riconoscimento di colleghi e dipendenti sarebbe gradito ed accolto, ma non è più strettamente necessario come lo era durante la fase di acquisizione.

Questa forma di innovazione che, ad un primo sguardo, sembra cucita ad arte per favorire le donne è un'opportunità che viene data al genere femminile di accedere, per mano di una donna che è diventata capo d'impresa superando a sua volta delle massicce prove quotidiane, a campi professionali altrimenti molto complessi da raggiungere. Nulla di negativo o limitante fino a questo punto, se non fosse per due problemi che rendono questa *leadership non organizzativa*, e pertanto poco resistente nel tempo, debole ed inefficace proprio sul fronte più determinante, ovvero quello del cambiamento culturale e collettivo, per quanto essa sia pervasa da buone intenzioni e da un forte orientamento verso il raggiungimento di una situazione di parità.

Questa forma di innovazione rispetto alle dinamiche del passato contiene in sé due punti deboli che spingono nuovamente verso la riproduzione di vecchi modelli e che destabilizzano e rendono vani gli sforzi delle donne che la praticano: il primo è relativo al forte coinvolgimento personale e soggettivo delle attrici in gioco; il secondo è il mancato

riferimento di queste attrici al genere come relazione e l'inevitabile, anche se totalmente involontario, rafforzamento dello stereotipo di genere femminile come minoranza segregata, mediante una continua e serrata comparazione tra uomo e donna.

Il coinvolgimento personale e soggettivo che si traduce in “so che cosa ho passato io e te ne voglio risparmiare una parte”, espressione più volte evocata dalle attrici intervistate, corre il pericolo di spostare l'attenzione dall'importanza di attivare degli strumenti che incidano su un cambiamento collettivo e culturale affinché il genere femminile non sia più discriminato né a livello professionale, né per quanto riguarda i ruoli domestici e familiari, ad una dimensione più personale e soggettiva, che riguarda un caso una tantum.

Pur essendo queste imprenditrici animate dal voler raggiungere una situazione di parità, rischiano di crearla (numericamente) solo all'interno delle proprie mura aziendali attraverso comportamenti lontani dal divenire pratiche condivise anche al di fuori, per esempio in famiglia. Considerando il genere come distinzione e non come relazione che include una parte femminile ed una maschile che sono tra loro biunivoche e comunicanti (Rettore, 2007), queste leader si allontanano pesantemente dall'equilibrio e dalla parità, facendosi forti proprio del fatto che sia la donna a farsi carico di determinate mansioni lavorative e legate alla cura e rischiando, così, di ricalcare proprio quegli atteggiamenti che sono stati alla base delle difficoltà lavorative e familiari esperite durante la loro esperienza di vita.

Anche questo stile, essendo un percorso soggettivo che prescinde dalla creazione di strumenti duraturi, si nutre nuovamente della riproduzione di uno stigma. Basandosi sulla negoziazione quotidiana di agevolazioni ed immunità, non ha l'opportunità di essere né insegnato né tanto meno appreso, né di durare nel tempo diventando prassi. È quindi destinato a funzionare nei casi in cui è applicato per poi morire senza incidere realmente sui riferimenti culturali del contesto circostante. Si tratta di una leadership funzionale solo a partire dalla presenza dell'imprenditrice che la attiva: una volta venuta a mancare l'attrice che detiene il potere, la continuità di una frequente presenza femminile sarà nuovamente a rischio. È come una toppa destinata a saltare alla prima pressione.

L'altro pericolo che corre questa leadership è quello di rafforzare involontariamente lo stereotipo di genere dal quale le stesse attrici volevano tanto fuggire. Alimentando un clima di separazione tra donne e uomini, le attrici agiscono partendo dal presupposto che sia necessario tutelare una parte lesa o in difficoltà, muovendo le energie dell'attivazione verso una profezia che si auto-adempie. Rappresentando le donne come svantaggiate rispetto agli

uomini, anche se più capaci e per questo costrette nella prigione del *multitasking* a muoversi convulsamente da una cornice all'altra saltando dal contesto lavorativo a quello privato e familiare, questa quotidianità viene nutrita, rafforzata e confermata.

Per utilizzare una metafora conclusiva questo stile è simile ad un drappo di stoffa che viene velocemente cucita su un vestito strappato. Quando un abito si rompe, la toppa rende il danno più sopportabile e il vestito ancora utilizzabile ma non si presenta come una soluzione strutturale e duratura nel tempo e il rischio di un nuovo squarcio è dietro l'angolo.

Entrambi i modi di essere leader presentati, pur dimostrandosi un altro passo avanti rispetto al passato, costituiscono solo un rimedio immediato e quantitativo alla partecipazione femminile al mondo del lavoro, consentono una presenza più rilevante delle donne all'interno di mondi inabitati per mano di attrici che hanno vissuto la segregazione sulla loro pelle, ma sono ancora lontani dal diventare una pratica condivisa. Ciò che li rende così poco efficienti è che prescindono dall'attivazione di strumenti quotidiani come la flessibilità creativa di cui parleremo nel Quarto capitolo, da modalità strutturate e solide che vadano ad agire direttamente sulle fondamenta della struttura del triangolo concettuale di genere, professione e famiglia. Le leader di prima generazione hanno portato in braccio l'entrata del genere femminile nell'imprenditorialità e, in questo modo, hanno dato un primo forte impulso innovativo alla storia sociale, ma saranno altre le attrici che porteranno a compimento questo processo, che lo svilupperanno trovando gli strumenti adatti per non cadere nel tranello della riproduzione degli stili passati e per costruire invece una nuova cultura professionale e familiare.

6. Essere leader nell'innovazione cambiando stile

Questa ultima forma di leadership innovativa è portata avanti dalle imprenditrici che nella prima parte del capitolo abbiamo definito come fondatrici, in particolare co-autrici, eredi mancate e nuove leve, ed eredi, nello specifico figlie della gavetta consapevoli, negate e le vedove. Questo corpuso insieme di esperienze imprenditoriali costituisce la nuova generazione di pioniere e si esprime operando quotidianamente affinché i riferimenti culturali diventino più flessibili ed adatti alla famiglia, alla legittimazione dell'esistenza di una dimensione privata che va curata e la cui importanza va socialmente riconosciuta. Il discorso portato avanti da queste donne è differente dal facilitare la componente femminile in azienda alimentando inconsapevolmente lo stereotipo del genere femminile come minoranza ed è invece orientata al raggiungimento di una nuova consapevolezza, alla realizzazione di una situazione quotidiana che esprima il genere come relazionale e biunivoco (Rettore, 2007).

Non mi sento un panda in via di estinzione e nemmeno avverto la necessità di copiare, anzi di scimmiettare, quello che hanno fatto altri prima del mio arrivo, per esempio i miei genitori, o i miei amici imprenditori. Sono in grado di fare l'imprenditrice a partire da me e vorrei che anche il resto del mondo si rendesse conto che è necessario iniziare a pensare che non siamo né recluse, né brutte copie degli uomini, né in continuo paragone. Il confronto donna uomo è passato ormai, ora si parla di un confronto tra imprenditore capace e imprenditore che fallisce, che sia maschio o femmina. C'è bisogno di una ristrutturazione a trecentosessanta gradi che parta dal lavoro e arrivi anche fuori, ma per tutti. Ho i miei punti di forza e anche dei punti di debolezza, ma non mi sento una donna che ha perso la sua femminilità perché fa un lavoro da uomo, e nemmeno mi sento come una nicchia o una mosca bianca, mi sento una donna che fa il lavoro per cui si è impegnata, per cui ha studiato, che le dà la possibilità di sentirsi pienamente soddisfatta, che non potrebbe essere altrimenti direi (Friuli, n. 2).

L'imprenditrice intervistata parla di un'esperienza quotidiana che da soggettiva ha la potenzialità di divenire collettivamente condivisa relativamente alla sua capacità di fornire un ambiente attivato in grado di favorire il consenso per quelle rappresentazioni di genere, professione e famiglia che considerano la relazione e non la segregazione.

La conciliazione tra tempi della vita privata e familiare (ciò che le femministe italiane, tracciando le teorie relative alla doppia presenza, avevano definito come lo spazio del dentro) e quelli della vita pubblica e lavorativa (lo spazio del fuori) non dovrebbe portare il peso di una rivendicazione, tanto meno di una battaglia o di una domanda sociale in attesa di risposta.

Queste attrici hanno compreso che è necessario parlare di conciliazione condivisa e che il cambiamento culturale e il processo di civilizzazione da operare sul genere, sulle professioni e sulla famiglia non riguarda solo le donne, ma le condizioni generali che orientano e definiscono la relazione tra genitori e figli, uomo e donna, imprenditori e dipendenti, giovani e anziani, ritmi d'uso dei luoghi domestici e pubblici. Questa forma di innovazione che muove i suoi passi attraverso una leadership particolare ha dunque l'obiettivo di plasmare il modello che è stato alla base di una sorta di reclusione di genere, considerando l'uomo e la donna come attori che vivono entrambi in più mondi: privato, familiare, lavorativo e pubblico. Grazie al lavoro svolto sul campo e alle interviste raccolte, possiamo affermare che questo stile è formato da almeno cinque dimensioni, che chiameremo *coinvolgimento*, *delega*, *etica*, *nuovo partenariato* ed *accorgimenti organizzativi*. La quotidiana attivazione di queste cinque parti costitutive, che ora vedremo nel dettaglio, consente di tradurre il lavoro in generale e l'imprenditorialità nello specifico in un'opportunità di muovere un cambiamento che sia continuativo e strutturale verso la parità dei generi come nuovo riferimento sociale.

Il coinvolgimento

Penso ai miei sogni, io sempre sogno, di come potrei trasformare la società, di quanto potrei fare, io sogno tanto, sempre, sono una grande sognatrice. Ho molti progetti, mi piace l'idea di aver raggiunto un posto da cui poter avere la responsabilità di quello che succede, di migliorare certe cose perché sono io a decidere (Friuli, n. 15).

La prima componente peculiare di questo modo di essere leader è il coinvolgimento delle attrici nella professione praticata quotidianamente, un coinvolgimento che è libero da costrizioni e recriminazioni e dalla esasperante ricerca del riconoscimento esterno (Honneth, 1993). Questa forma di coinvolgimento è invece simile ad un *auto-riconoscimento* (Gilli, 1999) che motiva, ravviva e dà senso all'esperienza scelta e vissuta. Il coinvolgimento delle attrici prende vita dalla consapevolezza di possedere una spinta creativa che va ideata e l'energia necessaria per realizzarla compiutamente, come una sorta di "specializzazione originaria" (Gilli, 1999, p. 25).

Cercando la propria posizione all'interno di una società che fino a pochi anni prima non considerava nemmeno la loro presenza, le imprenditrici, riconoscendo e curando in prima

persona le loro capacità speciali e specifiche, si sentono appagate e pronte “a spiccare il volo verso il cielo e a abbandonare questa terrena dimora”(Gilli, 1999, p. 20).

Questo movimento da una forma di riconoscimento che prende vita da un conflitto per evitare l’umiliazione e l’indifferenza, quindi che necessariamente è basata sulla relazione con gli altri e sul loro giudizio di valore (Honneth, 1993) ad una forma di auto-riconoscimento, che invece parte dalle consapevolezze del soggetto per poi spostarsi anche al di fuori, quindi nelle interazioni con i soggetti e nel contesto sociale, ci porta a formulare una domanda fondamentale per questa tesi:

Quali emozioni, sentimenti, sogni stanno dietro al riconoscimento di se stesse e di questa professione come forma di espressione delle proprie capacità?

Questa resta una parte poco esplorata dalla sociologia e più ancora dagli studi sulle professioni e che invece andrebbe sviscerata in quanto ha delle risonanze su ciò che accade anche fuori dal contesto aziendale, per esempio nell’organizzazione dei tempi familiari e domestici.

Queste leader non sono state costrette a diventare imprenditrici da una famiglia che non ha lasciato loro altra scelta, né vivono all’ombra di un riconoscimento faticando tra le tappe imposte dalla gavetta. Queste attrici scelgono e creano consapevolmente la loro quotidianità aziendale, che sia un’impresa ereditata o personalmente fondata, e proseguono lungo un percorso che le vede attrici attive, prime protagoniste della loro esperienza di vita, prima che strettamente professionale.

Noi se vogliamo fare una cosa la facciamo e la facciamo bene, perché ci mettiamo non solo il cervello ma anche il cuore (Friuli, n. 13).

Questo stile vive, prima di ogni altra cosa, di sogni, emozioni, entusiasmo a passione: senza queste, le attrici muovono solo dei piccoli e deboli passi verso il cambiamento, per poi tornare, di fronte al primo temporale o alla prima difficoltà, all’interno del percorso socialmente accreditato come il più sicuro e della strada già tracciata e percorsa in passato da altri.

Ancora prima dei discorsi sul genere, sulla professione e sulla famiglia, per essere un leader aziendale che vive l’opportunità di cambiare ed incidere sul contesto e sulle rappresentazioni

sociali che emarginano e non includono, è necessario che l'attrice per prima consideri la sua esperienza lavorativa come parte integrante della sua esistenza, come fattore fondamentale di autorealizzazione, come una delle componenti fondamentali ed irrinunciabili della propria esperienza di vita, che si auto-riconosca (Gilli, 1999).

Il mio lavoro è una delle emozioni più grandi della mia vita, non riuscirei a dire ne faccio a meno serenamente perché qualcuno me lo dice, o perché si deve fare; per questo riesco a cambiare le cose, nemmeno me ne accorgo quando le cambio, le persone mi seguono perché sentono che io sono carica, che so quello che sto facendo credo e non mi devo sforzare più di tanto, è talmente naturale questo lavoro per me (Friuli, n. 15).

Essere attivatrici, riconoscersi come tali ed accettare di vivere in questa condizione sociale, come abbiamo detto e diremo più volte, è molto faticoso. Per sostenere questa fatica è necessario sentire che essa dà senso al proprio percorso di vita e che nessuno dei contesti quotidianamente vissuti può venire meno senza provocare sofferenza o inquietudine.

Queste attrici sono le prime a legittimarsi, ad auto-riconoscersi, ad operare una riflessività sul genere, a reputare per se stesse ugualmente fondamentali entrambe le dimensioni del mondo vissute: quella privata e familiare e quella lavorativa e pubblica.

La passione, senza non fai niente bene...ti giuro è un'emozione perché è grande, è come se nascesse dalle tue mani una creatura, una creatura. Se la stessa forza nell'innovare i prodotti la porti anche con le persone che lavorano con te...io non so descriverla, vedi mi emoziono a parlarne (Friuli, n. 8).

Io trovo il mio lavoro bellissimo, vitale come tutte le altre cose che ho scelto di fare. Quello che io adoro del lavoro che io sto facendo è lavorare con tanti tipi di mentalità perché mi ha portato ad un'elasticità mentale...quando tu tratti con un tedesco è diverso il turco o il cinese, devi sempre relativizzare le cose, essere versatile e ti rendi conto che non esiste una verità...ed è bellissimo, è arricchente, è apertura mentale mi spiego? (Friuli, n. 8).

Si parla di emozioni, di passione, di soggettività che trova il modo di esprimersi in una determinata forma di leadership, in un'esperienza, in un agire: l'attrice riconosce i contesti vissuti come irrinunciabili e si descrive come parte attiva di queste cornici, che non sono state imposte da qualcuno, ma appositamente create e messe a punto quotidianamente da lei stessa. Si parla di:

[...] una rappresentazione che è espressione di sentimenti (Mangham e Overington, 1987, p. 147).

Il trasporto e la passione sono parte della linfa che tiene acceso questo mondo, il mondo fuori. Questa leadership permette di vedere il mondo con nuove lenti, considerando come fondamentali i contesti abitati e scelti, tutti allo stesso modo, e mai partendo dall'essere donna o uomo, ma dalla capacità di organizzare più mondi a seconda di quanto senso danno alla propria esistenza.

Elasticità mentale, vedere le cose con altri occhiali, diversi da quelli del padre o del marito; io vedo le cose diversamente, ho imparato la flessibilità (Friuli, n. 15).

Il coinvolgimento è fatto di sensazioni, di senso di appartenenza alla realtà aziendale in ogni sua parte:

Mi ricordo un pomeriggio che passeggiavo per il magazzino ed era inverno e il legno era fresco e c'era più umidità e il legno emanava un odore molto forte, si sentiva l'odore del legno, così respirando questa dimensione che non avevo mai sperimentato mi sono accorta di quanto mi piacesse stare qui, di quanto questa fosse anche casa mia (Friuli, n. 13).

Il divertimento è un'altra dimensione fondamentale sperimentata quotidianamente dalle attrici che vivono la propria professione partendo da una libera scelta, partendo da un trasporto che non è possibile non ascoltare:

Io mi diverto come una pazza mentre lavoro, quando firmo un contratto, esulto sempre, sempre (Friuli, n. 13).

Mi piace tutto del mio lavoro, mi piace tanto organizzare, tanto proprio organizzare le cose (Friuli, n. 8).

Queste attrici non sono costrette nei panni di imprenditrice, né si sentono di aver vinto una sfida che le ha portate all'interno di un territorio inabitato: queste donne trovano il senso della loro quotidianità lavorando in azienda, facendo le mogli e le madri, concentrando l'energia, anziché sulla rivendicazione o sulla tutela del genere, sull'attivazione di quelle modalità, di quegli strumenti e di quei contesti che possono accompagnare e rafforzare questa consapevolezza e farla divenire da singola esperienza a sapere collettivo, a nuova cultura sociale.

La delega: da proprietarie a manager

L'accentramento della proprietà e della gestione aziendale su di un unico attore sta gradualmente lasciando spazio, grazie alla presenza delle eredi (fatta eccezione per le figlie della gavetta che abbiamo definito come costrette) e delle fondatrici (fatta eccezione per compagne di vita che abbiamo definito come segregate) alla necessità di adottare e costruire degli strumenti di delega, di impiego di un management scelto e qualificato, che sostenga la suddivisione organizzativa dei ruoli e delle responsabilità.

Le varie tipologie di imprenditrici incontrate, dimostrando in questo di essere agenti di trasformazione ed innovazione, con un grande sforzo e l'impiego quotidiano di energia e formazione ulteriore, in quanto la loro storia le vede iscriversi in un processo già sperimentato e avviato. Hanno saputo rivendicare un'autonomia decisionale come genere femminile facendo i conti con il padre padrone o più in generale con quella forma mentis della cultura imprenditoriale radicata su di un unico perno che fa coincidere la proprietà aziendale con il management. Spostano l'asse del potere dalla gestione dell'azienda intesa come proprietà personale verso una leadership aziendale strutturata sulla compartecipazione e la delega.

Ritenevo che mio padre dovesse ascoltarmi perché io portavo un know how molto forte, del quale pensavo fosse giusto che lui potesse usufruire se non altro. Non per me o per una questione personale ma per i benefici concreti all'azienda, nel diverso stile di gestione del personale, nel controllo da implementare che fornisce gli strumenti per poter navigare (Friuli, n. 18).

Per contingenze legate sia ai processi di globalizzazione e cambiamento del mercato che per motivazioni di competitività e accrescimento, in queste imprenditrici non vi è alcuna *one woman show*:

Mio padre era ed è un one man show, faccio tutto io, ai tempi di mio padre poteva anche andare bene, ora muore dopo tre giorni, o inizi a creare lo staff oppure muori perché ti chiamano a tutte le ore e non fai nemmeno il tuo lavoro alla fine quindi io ho detto, io investo, creo e innovo perché la tua vita io mica la voglio fare...non sei nemmeno competitivo e credibile poi (Friuli, n. 15).

La realizzazione e l'impiego di una struttura aziendale più compartecipativa e meno legata ad un controllo verticale ed assoluto di chi detiene le chiavi dell'azienda, agisce su due differenti

livelli: uno strettamente economico e gestionale e l'altro di natura più personale e orientato ad un miglioramento della qualità della vita sia in azienda che al di fuori.

Le imprenditrici intervistate sono determinate a lavorare ed insistere affinché il potere centrale si trasformi e vi sia:

Un passaggio da un capitalismo familiare ad un capitalismo *familiar-manageriale*, con manager destinati a ridurre la complessità con metodi e strumenti nuovi (Azzariti, 2000, p. 8).

Sul piano strettamente economico ed aziendale, delegare e considerare strategie in cui il management abbia un ruolo più o meno definito e rilevante⁹⁴, diviene sempre più una procedura indispensabile per lo sviluppo, la competitività, la visibilità e l'ampliamento delle dimensioni dell'impresa rispetto a quelle dei padri.

Come raccontano numerose delle imprenditrici incontrate, introdurre nuove figure aziendali è indispensabile per crescere e per diminuire la complessità organizzativa, ma si rivela un processo spesso molto difficoltoso e rischioso, che deve essere bilanciato senza mai perdere la cognizione del lungo periodo e non accontentandosi, pertanto, di risultati eclatanti in poche decine di mesi.

Una situazione molto complessa c'è stata poi, quando abbiamo deciso di cominciare ad avere una struttura manageriale e ci siamo trovati ad avere a che fare con uno di quei manager d'assalto e ci siamo ritrovati con una situazione quasi da denuncia penale [...] Quella volta la perdita è stata enorme, uno dei rischi maggiori che corrono le aziende che vogliono crescere secondo me e che non hanno grande dimestichezza con questi personaggi. Loro tendono ad entrare in un'azienda, portano le loro persone, portano una grande crescita di fatturato, e praticamente poi tu ti trovi a zero. Siamo usciti per l'ennesima volta mettendo in ballo beni personali per coprire i debiti, così abbiamo fatto un aumento di capitale e abbiamo sistemato la cosa e ripeto è stato positivo per quel discorso del controllo di gestione ferreo e puntuale mensile (Friuli, n. 1).

Le motivazioni di questa difficoltà di inserimento sono molteplici e individuabili soprattutto in problematiche di tipo culturale, di rispetto dei valori vigenti: questi nuovi attori, infatti, non

⁹⁴ Esistono una molteplicità di livelli intermedi attraverso cui la struttura manageriale può essere introdotta in azienda: dalle imprese ancora molto legate alla famiglia fondatrice che amministra la gestione dell'azienda avvalendosi di manager, a cui corrisponde la totalità delle aziende del campione, a strutture in cui il manager si avvale di una parte della proprietà e il passaggio generazionale scompare in favore di una successione al di fuori della famiglia.

hanno condiviso la storia dei bisogni organizzativi fin dalle sue prime pagine e non hanno fin da subito contribuito alla creazione dell'azienda come sistema culturale (Morgan, 1989).

L'aspetto culturale diventa molto delicato soprattutto in relazione al ruolo che i manager andranno ad occupare. Queste figure non vivranno da componenti marginali dell'organizzazione, ma avranno la responsabilità di amministrare parte del potere, di creare norme e regolamenti attraverso processi decisionali complessi, contribuiranno a costruire un nuovo assetto di valori e norme di riferimento.

È interessante notare come alcune delle intervistate abbiano fatto esperienza altrove (Cromie e Hayes, 1988; Giampietro, 2008) come manager prima di entrare nell'azienda del padre e iniziare il passaggio generazionale, nel periodo antecedente alla fondazione dell'azienda o al momento della rilevazione definitiva.

In quattro anni, mi sono fatta un grandissimo bagaglio, perché la mia intenzione di lavoro era quella di fare il manager, non di fare l'imprenditore. L'azienda era di mio padre e però io ho detto fin dall'inizio che non sarei entrata in azienda perché volevo fare un percorso autonomo. Così io volevo fare la mia strada...finita questa esperienza io ho fatto il direttore finanziario in un'azienda metalmeccanica e sono diventata dirigente a 30 anni. Dopo di che, diciamo che si è creata un'esigenza qui e mio padre mi ha offerto questa possibilità, non tanto la possibilità di lavorare in azienda quanto la possibilità di lavorare con lui che è stata per me il vero valore aggiunto che io ho ricevuto entrando in azienda (Friuli, n. 18).

Questa esperienza da manager maturata fuori dalle mura aziendali della famiglia consente loro di valorizzare e di considerare importante l'organizzazione di una struttura manageriale, reputandola indispensabile per la gestione di un'azienda di successo più matura, di dimensioni più considerevoli.

Il più grande rimpianto è di non aver ragionato di testa mia e di non aver chiesto un direttore generale da subito. Appena arrivata...io ricordo che ne parlai con il nostro responsabile amministrativo che è uno dei più vecchi collaboratori di papà. E gli avevo detto ma non sarà il caso di chiamare un manager perché io non sapevo bene dov'ero e se ci fosse stata una persona esperta che mi teneva la mano, avrei fatto qualche passo in più, più velocemente, ci voleva un manager e infatti poi è stato così. Mio padre è sempre stato poco d'accordo sia per un discorso di costi che perché voleva il controllo (Friuli, n. 13).

Io sono sempre stata la sostenitrice che è necessaria e io l'ho chiesta questa cosa ed è sempre stata una cosa su cui io mi sono scontrata qui dentro, e non sono riuscita ad averla vinta, è necessario un manager esterno nel consiglio di amministrazione, avere un apporto esterno, perché dall'interno la visione tende

ad essere sempre limitata e si tende a rallentarla con queste dinamiche di tipo affettivo ed è sbagliato. Questa è una grossa difficoltà, quella che a volte mi ha creato problemi lavorativi e personali (Friuli, n. 18).

In quel momento le assicurazioni si espandevano nel ramo vita e finanza, facendo concorrenza alle banche, quindi abbiamo ampliato prendendo dei manager e dei commerciali esperti (Friuli, n. 12).

Con la ripartizione delle responsabilità e l'attuazione della delega infatti, parte della gestione aziendale viene svincolata dalle dinamiche familiari, affettive e culturali che pur conservandosi, non restano l'unico modello di riferimento del potere.

E allora pur mantenendo dei principi e delle regole di base molto ferree bisogna essere flessibili, non restare ancorati ad un metodo di lavoro con cui io ho iniziato. Quando ho iniziato io ero sola in ufficio nel mio amministrativo, oggi ho più di dieci persone da coordinare solo in questo ecco...quindi la delega, la visione di ampliare che solo dieci anni fa non era così scontata, c'era l'abitudine di tenere tutto in piedi con le proprie mani piuttosto di coordinare (Friuli, n. 11).

Questa trasformazione rispetto alla gestione tenuta dai padri e dai compagni, dimostra una visione delle imprenditrici più orientata alla condivisione del potere e al riconoscimento delle specifiche abilità in ogni differente settore, abilità che vanno sollecitate nella loro capacità di essere autonome e di divenire componenti di un ingranaggio che procede a pieno ritmo grazie al funzionamento di ogni sua singola parte.

Nell'applicare la delega, le imprenditrici si comportano come un direttore d'orchestra che distribuisce tra i suoi musicisti le diverse parti di una melodia che prende forma e senso solo attraverso una partecipazione collettiva: ogni musicista, con un solo sguardo verso chi dirige l'orchestra, raccoglie le informazioni necessarie per mettere a frutto ciò che già ha perfezionato mediante studio ed esercizio personale. Allo stesso modo, ogni attore aziendale al quale viene delegata una mansione di controllo e potere, farà riferimento al leader organizzativo, ricavandosi anche uno spazio di autonomia per dare forma alle capacità soggettive sulla base delle quali è stato scelto.

La formazione di un'*équipe di leadership aziendale* che possa contribuire alla gestione dell'impresa con competenze specifiche e che in parte sollevi la figura dell'imprenditrice dalla gestione totale e totalizzante dell'organizzazione, agisce anche sul piano del

miglioramento della qualità della vita delle attrici, sia in azienda che al di fuori e mette in luce alcune riflessioni relative alle responsabilità e ai rischi che la delega solleva.

Scegliere delle persone con cui condividere i retroscena aziendali, non necessariamente mettendosi nelle mani di uno o più manager costosissimi, bensì iniziando con una più equilibrata redistribuzione dei compiti tra attori aziendali e prescindendo dallo storico accentramento del potere di gestione dell'intera struttura su di un'unica persona, significa accollarsi la responsabilità del giusto reclutamento.

Prima pensavo per me adesso ho i dipendenti e devo fare il bene di tutti, devi fare le scelte giuste perché se fai quelle sbagliate non ci rimetti solo tu (Friuli, n. 10).

E coordinare e dirigere non vuol dire lavarsene le mani, è forse ancora più faticoso, perché implica la scelta di collaboratori fidati, la formazione, il controllo, l'esserci sempre se qualcosa non va e avere le cose più difficili da gestire anche (Friuli, n. 11).

Come racconta un'imprenditrice del campione:

La mattina quando arrivo qua li passo uno per uno tutti per vedere cosa fanno, come fanno. E poi vado all'amministrazione e vado poi ai commerciali e i commerciali devo dire che li aiuto anche molto. Sia ben inteso che l'imprenditrice non dovrebbe fare di tutto, ma controllare tutto, bisogna smaltire i compiti e saperli delegare alle persone giuste e poi controllarli, verificare. (Veneto, n. 1).

Selezionare e formare degli attori che siano in grado di svolgere il più autonomamente possibile le attività aziendali che gli competono significa prima di tutto considerare un possibile incremento delle dimensioni aziendali, guardare al futuro incentivando la crescita dell'azienda e una struttura organizzativa interna adatta a questo cambiamento.

Il saper delegare, il saper lavorare con professionisti e ampliare l'azienda in questo senso, innovare, rispondere al mercato, diventare più strutturati. Devi anche delegare (Friuli, n. 15).

Uno dei miei più grandi punti di forza è da sempre quello di saper scegliere le persone con cui lavorare, di cui potermi fidare, valuto attentamente la scelta non è che lavoro con chiunque, mi informo bene su chi farà parte del mio team. Voglio conoscere prima le persone a cui dare parte della mia visione e del mio lavoro di cui sono molto gelosa (Friuli, n. 15).

Nella scelta dei collaboratori a cui delegare parte delle attività aziendali, le imprenditrici si comportano da leader le cui azioni sono finalizzate al mantenimento e al rafforzamento di una cultura organizzativa (Ferrari, 2007) che loro stesse hanno costruito, difendono la loro azienda dalle incursioni e dagli stravolgimenti.

Il reclutamento e l'inclusione di nuovi attori organizzativi con la prospettiva di delegare loro una parte importante del lavoro a seconda delle competenze dimostrate nel tempo, è un processo delicato che richiama i concetti di *reputazione* e *fiducia* (Bottignolo, 2007), molto importanti per le dinamiche aziendali. I collaboratori scelti possiedono ciò che permette di fidarsi di loro (Goffman, 1967): capacità pratiche e relazionali (Roniger, 1992; Mutti, 2003), modalità di stare in situazione e di agire secondo le regole non scritte proposte dal leader organizzativo.

Potersi fidare e di conseguenza sentirsi tranquille nel delegare, infatti, dipenderà dalla reputazione dei collaboratori (Gambetta, 1989) e da quanto le attrici pensano di poter prevedere un loro comportamento futuro, in base alle informazioni che saranno riuscite a raccogliere sulla loro condotta o ricordando eventi passati ed atteggiamenti precedenti a quel momento.

Li conosco tutti come le dita della mia mano, ho la loro storia in mente, quello che hanno fatto e come si sono comportati, non dico che ricordo il nome adesso che solo in questa sede siamo 200, ma fino a poco tempo fa sapevo tutto di loro, anche il nome, era mio dovere farlo (Friuli, n. 20).

Saper scegliere le *persone giuste* a cui delegare alcune mansioni aziendali significa impegnarsi a costruire un team coeso e funzionante e lavorare per definire una cultura aziendale in cui tutti si riconoscano.

Adesso abbiamo trovato un direttore che farà sia da direttore commerciale che da ausilio per queste problematiche del personale a cui delegare, anche per avere una gestione organizzata, io non posso fare e controllare tutto, devo anche fidarmi pur mantenendo io le redini ovviamente e passando ogni decisione di qua (Friuli, n. 13).

Riconoscere come valido lo strumento della delega ed attivarlo nella quotidianità inoltre, consente maggiore respiro e più tempo a disposizione per dedicarsi a mansioni strettamente dirigenziali oppure ad attività considerate come maggiormente accattivanti:

Gli adempimenti burocratici, sono di una noia e di una perdita di tempo mortale. Cioè in passato erano parte del mio lavoro e adesso non li sopporto più, io adesso arrivo molto velocemente al cuore del problema. E chiaramente tutto il resto che non mi piace lo delego...non lo faccio più perché ho delle persone che lo fanno al posto mio quello che non mi piace, le cose che possono sbrigare anche da soli (Friuli, n. 18).

La delega di leadership aziendale inoltre, intesa come strumento organizzativo, consente di vivere meglio anche l'ambito domestico: il tempo risparmiato in burocrazia, viene recuperato in tempo con la famiglia o impiegato in tempo per se stesse.

Il tempo che essendomi organizzata col lavoro e delegando le mansioni che mi competono meno, o che dovrebbero competermi meno, guadagno qui lo spendo poi fuori per le mie figlie o per me (Friuli, n. 18).

Allora a suo tempo, quando mi sono accorta che non potevo avere la testa da tutte e due le parti, sia dai figli che erano tre e piccolissimi, sia nella produzione e nell'organizzazione, ho delegato un po' di lavoro. Sia a casa con la baby-sitter, sia a lavoro con le cose che non riuscivo a fare lucidamente e che dovevo fare bene. Così a casa stavo tranquilla perché avevo meno da fare diciamo, e potevo dedicarmi davvero ai figli e stare con loro bene quando tornavo da lavoro, mentre in azienda dovevo controllare, ma avevo chi mi velocizzava certe cose, non perdevo tempo (Veneto, n. 19).

La formazione di un'équipe aziendale che funzioni dunque, permette una gestione del tempo meno avida da parte dell'impresa (Piazza, 1999) e più flessibile nel vivere contemporaneità tra spazio lavorativo, domestico e familiare.

L'etica, vis-à-vis con i dipendenti

L'etica è un'altra importante dimensione di questo stile innovativo: l'interazione tra capo d'impresa ed attori organizzativi infatti, come abbiamo visto parlando della delega aziendale, è alla base di una crescita e di un possibile cambiamento verso la parità, sia interno che esterno alle mura dell'impresa.

L'organizzazione del lavoro, in particolare la struttura del lavoro, può sostenere o erodere il genere. Ristrutturando il lavoro a partire da un team, le barriere possono migliorare la visibilità delle donne e delle minoranze in generale e hanno la potenzialità di ridurre gli svantaggi nel percorso di carriera (Kalev, 2009, p. 1591; traduzione personale dall'inglese).

Praticare l'etica, per le attrici intervistate, significa essere consapevoli di avere l'ultima parola, pur considerando che alle decisioni importanti non sia arriva mai sole, significa saper riaggiustare il tiro ascoltando:

Saper ascoltare di più, è una cosa molto importante in azienda l'ascolto. Perché nonostante il discorso sia più o meno corposo o più o meno importante io credo che ci sia sempre qualcosa da cogliere. Questa per lo meno è la mia filosofia, io ascolto molto e perché penso che ci sia sempre qualcosa, che ci sia una persona più matura che ti faccia imparare o per lo meno pensare e riflettere sul processo, su quello che ha detto ma anche sul modo di fare che hai tenuto (Veneto, n. 3).

L'ascolto è la prima dimensione importante dell'etica aziendale, rappresenta una peculiarità che consente di crescere quotidianamente e di non fermarsi ai modelli pre-esistenti, di perseguire una trasformazione collettiva e non solo personale e per questo capace di incidere sui modelli di riferimento:

Ascolto molto ed intuisco da che parte devo andare, so trasferire le mie esigenze su quelle degli altri e viceversa. Ascoltando una propria esigenza, ascoltandosi, secondo me si comprende anche l'esigenza degli altri. Se è tua è più facile...se una cosa mi piace, forse piace anche a qualcun altro e allora cerco di capire. Ascolto moltissimo me e le persone che ho intorno, non sono chiusa (Vento, n. 20).

Un'introspezione e una riflessività che partono dal soggetto che riveste il ruolo di leader ed oscillano verso le persone che fanno parte dell'organizzazione, per poi tornare indietro arricchite di nuove considerazioni e dettagli.

Per me il comportamento migliore è il rapporto con i propri collaboratori, l'attenzione a cosa fanno, dicono. Non dobbiamo dimenticare che i nostri collaboratori sono il pane per noi. L'azienda va avanti grazie ai collaboratori che lavorano per noi (Friuli, n. 6).

Queste attrici, per citare alcune frasi da loro riportate, non sono "chiuse in loro", non praticano la leadership dall'alto di una montagna rifiutando ogni forma di contaminazione. Queste leader sono, al contrario, centrate e salde nelle loro consapevolezza, nel loro auto-riconoscimento, pur nutrendo ed essendo a loro volta nutrite da varie forme di apprendimento organizzativo, ovvero da un reciproco scambio di esigenze che porta verso situazioni quotidiane sempre migliori.

Le lavoratrici che coinvolgono un team e conducono e strutturano programmi che aumentano la collaborazione trasversale a partire dalle proprie funzioni e competenze, contribuiscono al declino delle disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro (Kalev, 2009, p. 1591; traduzione personale dall'inglese).

Essere salde e condurre un'organizzazione interagendo con gli attori che ne fanno parte ed ascoltando non solo ciò che hanno da dire ma “vivendo come e vivendo con” loro, quindi “mettendosi nei panni di” ed uscendo a volte da se stesse (Sclavi, 2000), è profondamente diverso dal vivere il distacco tipico di una leadership totalitaria che si sviluppa sulle forme del controllo *top-down*.

C'è più una comunicazione tra i piani, uno scambio, non una gerarchia nettissima, piani un po' più morbidi dentro questa gerarchia, aria di fiducia e di importanza anche, bisogna premiare la persona che ti aiuta a far crescere l'azienda. L'etica inizia tutta dal rapporto imprenditore collaboratore, il sapersi comportare con loro (Friuli, n. 6).

Perché questo contatto sia completo e perché la fiducia sia ben riposta, perché io sono tranquilla nel dare la libertà, noi li coinvolgiamo su tutto, l'azienda è anche un po' la loro creatura, sanno tutto. Li coinvolgiamo sulle decisioni, nelle scelte, nei problemi, loro sono informati costantemente sui problemi e festeggiano con noi i nostri successi. Le emozioni belle e brutte vengono condivise. C'è questo rapporto che io definirei etico (Friuli, n. 1).

In questa prospettiva, l'ambiente organizzativo viene condiviso, l'imprenditrice e i suoi collaboratori e dipendenti diventano attori interconnessi reciprocamente; non viene perpetrata una condivisione silente delle regole, un adeguamento passivo da parte di chi non ha il potere di decidere. Ogni attore si muove dentro questo frame perseguendo gli obiettivi dell'organizzazione, pur restando un attore unico, differente dagli altri ed oscillando tra la sua caratterizzazione, il suo ruolo e il contesto. Il contesto condiziona, ma gli attori stessi condizionano il contesto, il leader in particolare (Crozier e Friedberg, 1977).

Non posso chiedere ai miei dipendenti di fare delle cose ordinando o essendo maleducata o fredda, anche questo fa parte di tanti piccoli passi per la creazione di un clima organizzativo e aziendale sereno per quel che ci è concesso di poter migliorare, vanno tenuti in considerazione, non posso decidere io e poi tutti si adeguano, non sarebbe sano e porterebbe alla rovina in tempo zero (Friuli, n. 16).

L'ascolto attivo nei confronti dell'organizzazione è dunque una delle dimensioni che nutrono l'etica aziendale, il quotidiano vis-à-vis⁹⁵ con i dipendenti è uno strumento fondamentale per le attrici che mettono in atto una leadership culturale orientata alla trasformazione.

Se l'azienda va bene stiamo tutti bene e se va male stiamo tutti male. Se hanno problemi di soldi vengono da me, se devono fare un mutuo...per me l'azienda è il posto dove le persone stanno più a lungo quindi devono sentirsi stimolati e protetti. Il mio sogno è sempre stato lavoro con lei, lavoro per lei, che bello, questo voglio essere per i miei collaboratori. Dove la gente dice che bello stare con te, il sabato vengono in azienda e dicono vengo a fare due o tre ore oppure si portano le cose a casa...perché mi vogliono bene e vogliono bene all'azienda, dei giovani tanti non capiscono questo e pensano che siccome l'azienda è di papà possono fare i padroni, ma la gente adesso ha bisogno di stimoli e di sogni, non puoi fare il padrone che inveisce contro il suo dipendente, non va bene, non ha senso... io imparo molto parlano con loro, capisco tante volte cosa è meglio fare (Friuli, n. 15).

Il leader, pur essendo il soggetto a capo dell'organizzazione, considera l'interazione con gli attori aziendali come determinante per poter decidere quali pratiche legittimare e quali distruggere o re-inventare. Secondo le attrici intervistate, il dirigente oggi ha due missioni ugualmente importanti: conservare ed innovare. La creatività, ancora una volta, nata anche dall'interazione e dall'ascolto delle esigenze degli attori aziendali, può essere utilizzata sia per assicurare e completare il quotidiano funzionamento di un'organizzazione, sia per escogitare nuovi strumenti perché essa possa operare meglio, evitando le trappole della routine (Jaoui, 2000) e del ri-proporre vecchi modelli non più rappresentativi.

Un'altra dimensione dell'etica che ritorna fortemente nelle parole delle intervistate è la responsabilità⁹⁶.

Sta nelle tue responsabilità di imprenditore non è che lo fai perché sei buono o stai facendo beneficenza, o perché i tuoi collaboratori sono simpatici e allora li ascolti. Un imprenditore, che è nel ruolo di capo, non può pensare ai soldi e basta, alla ricchezza, deve pensare a quello che ha messo in piedi considerando tutte le sue parti, l'organizzazione e chi ci vive dentro per prima. Se un dipendente mi mostra un suo problema, è mio dovere aiutarlo e farlo sentire parte di un progetto, non usarlo e quando non serve arrivederci, io ho

⁹⁵ Termine utilizzato da diverse imprenditrici del Friuli Venezia Giulia per rendere il concetto di "trovarsi quotidianamente faccia a faccia con qualcuno".

⁹⁶ Riprendendo il discorso di Melucci (1998) sulla comunità scientifica, il concetto di responsabilità è qui inteso come la capacità delle imprenditrici di agire su due differenti livelli: rispondere *di* qualcosa *verso* qualcuno. "Sono due poli in tensione: da una parte si tratta di tenere conte dei vincoli, della collocazione sociale, del ruolo professionale [...], delle regole e dei linguaggi della pratica. Dall'altra si tratta di interagire con gli attori, con il campo, con le domande sociali a cui si deve rispondere o si è chiamati a rispondere: domande sociali, esigenze politiche, scelte di giustizia e così via." (Melucci 1998, p. 27).

una responsabilità per lui e per la sua famiglia anche, non resta solo in azienda la mia responsabilità: va fuori nella società perché io costruisco qualcosa che non c'era, creo un servizio, un bene e poi va anche tra le mura di casa, quando pago lo stipendio ad un dipendente che altrimenti non potrebbe comprarla quella casa o non potrebbe fare figli tranquillamente magari (Veneto, n. 8).

Come possiamo vedere dallo stralcio di intervista riportato, la responsabilità vissuta e praticata è doppia, nel senso che agisce su due livelli: si tratta infatti di responsabilità situata e generalizzata. Per *responsabilità situata* intendiamo quella rivolta dalla leader verso l'universo micro, verso il suo universo quotidiano, che comprende l'azienda e le interazioni interne alle mura dell'impresa e della famiglia.

Io la penso così. Abbiamo un ruolo. Abbiamo un ruolo sociale anche molto importante. Quando sei imprenditore hai una responsabilità, ce l'hai nei confronti di chi lavora con te e di chi sta all'esterno. E quindi io mi ricordo mio padre diceva, ricordati che quando assumi un operaio, assumi anche la sua famiglia nel senso che hai una responsabilità anche di un padre di famiglia che ha dei figli da mantenere quindi hai una responsabilità grande anche nei suoi confronti. Nel trovare lavoro, quindi l'azienda non è solo produrre ricchezza, va bene quello sta alla base ma perché ti permette di fare investirei e migliorare ma il poter fare del bene ed operare nel mondo delle famiglie e nel sociale con la tua attività e anche trasferendo questi concetti perché mio padre ha sempre trasmesso che prima di tutto non sono importanti i soldi, ma essere persone di parola, persone che hanno dei valori (Veneto, n. 8).

Nella *responsabilità generalizzata* sono invece coinvolte anche le cornici macro, come la società stessa e i soggetti che uno ad uno ne fanno parte, per i quali l'imprenditrice crea un servizio incarnando appieno le definizioni giuridiche ed economiche dell'imprenditorialità illustrate nel corso del Secondo capitolo e per cui diviene punto di riferimento per una stabilità economica e familiare per i dipendenti. Quest'ultima forma di responsabilità è rivolta all'esterno delle mura aziendali e coinvolge gli attori organizzativi nella loro veste sociale e familiare, nel loro essere legati alle scelte di leadership dell'imprenditrice in questione anche nella vita privata.

Quando assumi qualcuno, quando fai una scelta, non è solo te che guardi. Essere un capo ha anche questo vincolo, hai la responsabilità dei tuoi dipendenti e di tutte le loro famiglie, non è che devi fare solo bene il tuo lavoro nella giornata lavorativa, va oltre...la responsabilità non finisce chiudendo la porta dell'ufficio la sera (Friuli, n. 13).

Quindi le piccole aziende io trovo che siano molto etiche perché ogni giorno c'è il confronto con i dipendenti, non hanno modo di nascondersi, solo un comportamento corretto, in questi legami così stretti, può garantire una sopravvivenza, un modo buono di fare azienda, sei lì e non puoi scappare, ci metti la faccia, soprattutto nel piccolo. Conosci i nomi, le famiglie, i visi dei tuoi dipendenti...come fai a non essere etico e a comportarti male...non puoi...queste persone diventano parte di te (Friuli, n. 11).

Per le attrici intervistate, l'etica intesa come pratica dell'ascolto attivo e della responsabilità che esce dalle mura aziendali per diventare sociale e generalizzata rispondendo per prima cosa ad un servizio richiesto dalla collettività attraverso la produzione di un bene ed incidendo poi anche nella vita privata dei dipendenti e dei collaboratori, è una parte costitutiva di questo particolare stile di conduzione aziendale e quotidiana:

Più che di etica parlerei di uno stile aziendale, un modo di fare azienda che non resta solo in azienda e non parte solo dall'azienda. Tanto quanto io sono corretta con i clienti, dipendenti, banche e fornitori, altrettanto pretendo che lo siano gli altri; è un reciproco di cose che porta al miglioramento del sistema, al cambiamento (Friuli,n. 18).

Sicuramente differente dai modelli precedenti in cui il leader carismatico incarnava dei poteri sacri custoditi gelosamente ed abitava ai piani alti dell'azienda e della famiglia, formulando gerarchie e livelli di potere netti e separati (Larsen e Schultz, 1990b), la leadership che considera l'etica come una pratica quotidiana e basata sulle relazioni tra soggetti appartenenti a ruoli differenti, è autorevole ma non autoritaria, come sottolineano le parole di questa attrice:

Sta a noi imprenditori trasferire questo modo, renderlo qualitativo e non solo una questione di ore e di soldi. Noi donne ma credo noi che vogliamo cambiare le cose e che crediamo nel miglioramento riusciamo di più in questo, in questa relazione, siamo autorevoli ma non autoritarie, c'è del rispetto tra i collaboratori e l'imprenditore, loro respirano quest'aria (Friuli, n. 6).

L'etica non è dunque una questione di genere, di essere uomini o donne, o di prediligere uomini o donne per determinate attività, ma di stile aziendale che prende vita ancora una volta a partire da una relazione, da un'interazione tra capo ed attori organizzativi, che arricchisce entrambe le parti e che porta ad una trasformazione dei vecchi modelli ormai mal funzionanti.

Il nuovo partenariato. Dentro e fuori l'azienda

La suddivisione delle attività e degli ambiti aziendali, la capacità di chiudere le porte dell'azienda una volta che si aprono quelle di casa e la negoziazione quotidiana di una leadership a due sono prassi importanti rivolte all'innovazione e compiute soprattutto da quelle imprenditrici che nella prima parte del capitolo abbiamo definito come co-autrici.

La suddivisione degli ambiti aziendali consente di creare un equilibrio nel portare avanti le attività ed una soddisfazione reciproca data dalla scelta consapevole delle attività stesse:

Io sono molto fortunata, nel senso che con gli anni mi sono guadagnata la mia posizione e da un po' di anni faccio esattamente quello che io voglio fare. Nel senso che mi occupo di commerciale, di prodotto che mi piace moltissimo (Veneto, n. 12).

Lui è enologo. Quindi responsabile della produzione, io invece, della parte vendite, quindi mi occupo di tutta la rete commerciale e mi occupo di tutta la parte organizzativa, relativa alla promozione del prodotto, al rapporto con i clienti e curo anche gli aspetti economici. Insomma non sto sui campi, ma mando avanti l'azienda perché faccio vendere il vino che con tanta attenzione produciamo, ci siamo divisi così e non ci pestiamo i piedi (Vento, n. 12).

In queste esperienze non vi è relegazione, non sono costruiti soffitti di cristallo per contenere dietro ad una scrivania, ma emerge con forza la scelta di innovare e costruire una nuova leadership rispetto a quelle del passato. Prende forma un'attribuzione consapevole delle reciproche capacità che vengono investite nel settore più vantaggioso per l'azienda e per l'autorealizzazione della persona che ne è responsabile. Il genere perde la sua pregnanza di fronte alla suddivisione delle attività per attitudine e saper fare:

Ecco se due come me e mio marito hanno in mano due fette diverse dell'azienda, dove una non calpesta l'altra, dove sono separati gli uffici e le cose, si può anche, ma lavorare nella stessa fetta di azienda facendo il capo dalla stessa scrivania è dura, non credo che ci riuscirei. Parecchie della nostra associazione lavorano proprio col marito, ma insieme, nello stesso settore, nella stessa parte di azienda e so quanto devono essere brave, quanto devono stringere i denti per non far saltare tutto, perché me lo hanno raccontato (Friuli, n. 14).

L'imprenditrice si sente riconosciuta perché spende al meglio le sue abilità e concretizza la leadership all'interno del settore che maggiormente le compete. Il risultato, come loro stesse

sostengono è una situazione in cui “non ci pestiamo i piedi”, “non ci ostacoliamo”, “non ci freniamo”, ognuno è competente e responsabile per la sua porzione di azienda e la sinergia tra le due parti permette l’equilibrio e la gestione paritaria.

Sentirsi una parte importante del progetto e fare in modo che l’altra persona coinvolta senta lo stesso è una componente che non può mancare per la creazione di questa sinergia:

Mio marito ha fatto una cosa grande: lui mi ha sempre spinto, anche se questo voleva dire maggior sacrificio da parte sua, mi ha sempre cercata, voluta a lavoro, non mi ha mai lasciato stare sola e io con lui lo stesso (Veneto, n. 19).

Affinché l’equilibrio permanga e si traduca in leadership innovativa dunque, non deve esserci alcuna attribuzione di genere legata a particolari attività o ambiti, ma una suddivisione bilanciata che rispecchi le effettive capacità di conduzione di ciascun componente della coppia lavorativa. Allo stesso modo e per lo stesso motivo, il partner di questa impresa a due non darà per scontato che sia la donna a rientrare prima a casa per prendersi cura dei figli, ma verrà negoziata una soluzione di comune accordo, una proposta che consentirà ad entrambi di vivere appieno sia la presenza in azienda che la condivisione quotidiana con i figli.

La *capacità di chiudere le porte dell’azienda una volta che si aprono quelle di casa* è un altro elemento che contribuisce a gestire diversamente rispetto alle coppie del passato l’intreccio tra vita di coppia e vita d’azienda. Portare l’azienda a casa e confondere ulteriormente l’universo domestico con quello lavorativo trascinando fuori dall’azienda i problemi, le ansie e le frustrazioni costituisce una bomba ad orologeria che, prima o poi, è destinata all’esplosione.

La cosa bella è che entrambi senza nemmeno dircelo sappiamo dividere. Proprio raramente si lavora a casa, è come se entrassimo in un altro mondo dove il lavoro non c’è. Poi quando siamo a lavoro lì diamo il massimo. Non ci siamo né detti, né ci siamo sforzati per farlo, di lavoro si parla raramente, solo e soltanto quando è necessario ma poche volte e non serve dirselo. Altrimenti due minuti prima di uscire di casa ecco lì capita di parlare di lavoro, che potremmo farlo anche in ufficio, magari mentre faccio salire i bambini in macchina per portarli ecco che ci diciamo passo io da quello o vado io lì, che potremmo anche dircelo dopo ma lo facciamo a casa, ma si tratta veramente di due secondi. Quindi la scissione della famiglia dal lavoro è importante per me, molto, altrimenti fai male tutto e non riuscirei a lavorare con mio marito tutti i giorni se non sapessi dare un freno al lavoro una volta a casa (Veneto, n. 19).

Questa imprenditrice si sveste della sua professione e dei suoi progetti e problemi lavorativi che condivide quotidianamente con il marito. Per tenere salda la sinergia tra le parti è necessario staccare la spina una volta entrati nella sfera domestica: il confine spaziale e simbolico è la porta di casa, varcata la quale, non si parla di lavoro e i due imprenditori tornano ad interpretare il ruolo di marito e moglie, di mamma e papà. Mentre questi ruoli vengono spesso portati in azienda attraverso l'utilizzo della flessibilità creativa, al contrario, si parla raramente di lavoro a casa, anche al fine di tutelare la vita della coppia oltre che quella tra colleghi.

Negoziare quotidianamente una *leadership a due* è un altro strumento per garantire la compartecipazione allontanandosi il più possibile da ogni forma di segregazione di una delle due parti. Affrontare in due l'organizzazione dei tempi e degli spazi, senza farsi includere in cornici di genere che tenderebbero ad attribuire ad una soltanto delle due parti alcuni compiti, sottraendoli all'altra e viceversa, significa non dare per scontato che alcune cose spettino alla donna ed altri all'uomo. Dare il via ad una negoziazione significa concretizzare la flessibilità, considerare soluzioni alternative partendo dalle considerazioni che ciascuno apporta al progetto di vita aziendale e familiare, vuol dire discutere e attivare dei processi al fine di scambiare precise e concrete proposte per ottenere delle concessioni, per arrivare ad un punto di accordo soddisfacente per entrambe le parti in gioco (Marcarino, 2004).

Ho avuto invece un altro tipo di crisi ed è stata una crisi di identità. Per cui la famiglia, i figli, il marito, il lavoro in stabilimento dove ancora non avevo tanto il potere di fare e certe autonomie o per lo meno, anche se li avevo, non riuscivo a portare avanti certe mie idee. Poi il fatto di non avere mai tempo, mai tempo per fare le cose che mi piacevano come i viaggi e le altre cose...mi ha portato, tutto questo, ad un momento di crisi personale. Ma tanto da farmi addirittura pensare di mollare tutto, tutto quanto e di dire basta me ne vado, io voglio vivere, voglio fare cose diverse da queste. Conoscere persone. Poi ha preso il sopravvento il pragmatismo e una logica, la strategia, la negoziazione [...] la soluzione era pormi degli obiettivi dentro l'azienda, di farmi sentire di più, di imporre un momentino di più le mie idee, di raggiungere i miei obiettivi qui. Magari anche mettendomi anche in posizioni conflittuali se era necessario e cercare poi di ritagliarmi quel tanto anche per la mia vita privata. La prima parte sono riuscita a portarla avanti bene, sono proprio riuscita a farmi spazio e questa è una grande soddisfazione appunto, per l'altra un po' meno. Ho negoziato ed acquisito potere decisionale che per me era fondamentale per dare un senso al mio lavoro qui (Friuli, n. 1).

Dalle voci raccolte sul campo, emerge con chiarezza che innovare ed essere leader (con)dividendo con il proprio compagno il progetto aziendale significa trovare gli strumenti

per calibrare il maschile e il femminile in azienda, significa costruire una parità che dalle mura aziendali si sposta dentro quelle domestiche a fronte di una sinergia di coppia basata sulla ri-considerazione di alcune premesse di genere segreganti, in favore di elementi come la condivisione, il riconoscimento e l'integrazione reciproca.

Il salto rispetto alle imprenditrici degli anni Sessanta, costrette a fare i conti quotidianamente con le discriminazioni di genere, è enorme e si passa dalla segregazione quasi data per scontata poiché legittimata dal contesto culturale al riconoscimento reciproco, ad una leadership a due trasformata e trasformante rispetto al passato.

Policies ed accorgimenti organizzativi

Questa forma di leadership, come abbiamo visto, è basata sull'interazione tra gli attori aziendali e su una soggettività che si esprime ogni giorno a partire da quanto ciascun contesto (privato o pubblico) sia capace di generare senso nella vita delle imprenditrici. Questo coinvolgimento attivo fatto di consapevolezze che prendono voce e si trasformano in gesti sempre più condivisi, si riversa anche sulla creazione degli accorgimenti organizzativi.

Con questa espressione ci riferiamo a tutti quegli strumenti quotidiani e a quei cambiamenti anche su carta, strutturali ed organizzativi che le attrici intervistate investite del ruolo di capo hanno attivato incidendo su una trasformazione della rappresentazione del genere, della professione e della famiglia, rispetto ad una leadership precedente o in concomitanza con la nascita stessa dell'azienda.

Gli accorgimenti organizzativi muovono dei passi importanti verso un cambiamento orientato alla flessibilità, argomento che come abbiamo detto tratteremo nel corso del Quarto capitolo, verso delle pratiche che siano favorevoli alla realizzazione della parità tra i generi, sia domestica che lavorativa. La difficoltà maggiore nel concepire dei miglioramenti, l'attivazione di servizi concreti sulla base delle esigenze quotidiane esposte anche dai dipendenti con cui la relazione instaurata è viva proprio in virtù di alcune consapevolezze acquisite dalle attrici, resta quella di creare dei nuovi riferimenti collettivi che siano duraturi e soprattutto che prendano forma a partire dal genere come relazione.

In questo frangente, gli accorgimenti organizzativi vogliono essere una risposta data dall'imprenditrice, intesa come attrice che occupa una posizione di potere, ai bisogni quotidiani di conciliazione tra mondo dentro e mondo fuori.

L'utilizzo e la concessione del part-time, per esempio, potrà sembrare ormai storia vecchia e un metodo assodato e riconosciuto per agevolare la conciliazione dei dipendenti. In realtà, questa pratica si riversa, ancora oggi, quasi totalmente sulle dipendenti donne senza nemmeno considerare, il più delle volte, la parte maschile. Il part-time infatti viene richiesto quasi esclusivamente dalle donne e viene concesso, a volte tra non poche resistenze, a coloro che hanno necessità di accudire i loro figli o problemi familiari particolari⁹⁷ (Piazza, 2009).

Quali modifiche o miglioramenti concreti e strutturali vengono introdotti da questa forma di leadership innovativa in merito alla conciliazione?

I miglioramenti in merito alla conciliazione che queste attrici attivano con l'obiettivo che diventino presto pratiche condivise dalla collettività, prendono vita immaginando un altro modello: gli accorgimenti organizzativi di questa leadership non fanno qualcosa per le donne, ma vengono riconosciuti ed attivati per migliorare l'opportunità di una compartecipazione tra uomo e donna, sia sul piano lavorativo che su quello familiare.

Il salto concettuale operato da queste attrici è enorme: si passa dalla messa a punto di agevolazioni orientate per genere che tendono involontariamente a riconfermare le fondamenta del modello fordista basato sulla divisione delle attività naturalmente legittimate come femminili o maschili, ad un'apertura culturale che ha fatto i conti col genere come separazione e che si riversa sull'organizzazione di una parità quotidiana che possa garantire per entrambi, sia uomini che donne, una realizzazione costante delle proprie capacità e consapevolezza in tutti i diversi contesti abitati, a casa come in ufficio, nel ruolo di genitore come in quello di imprenditore o dipendente.

Questi accorgimenti organizzativi accompagnano e sostengono i genitori, non solamente le madri o i padri in quanto donne o uomini, riconoscono le differenze fisiologiche della donna rispetto all'uomo, come il periodo della gravidanza, ma non escludono a priori forme di conciliazione partecipativa.

Se ci fossero degli uomini che richiedono il part-time o il congedo di paternità perché no, lo concederei.
Ad oggi non ho avuto esperienza di questo tipo ma credo che si sia genitori in due anche se per me non

⁹⁷ Il numero percentuali delle donne che richiedono il part-time aumenta all'aumentare delle responsabilità familiari: 17% per le donne single, 20,7% per le donne in coppia senza figli e 29,3% per le donne in coppia con figli (Commissione per le Pari Opportunità, 2006).

è stato così. Io sono favorevole, anzi, punto ad una divisione più equa e dove posso la agevolò (Veneto, n. 6).

L'asilo aziendale è forse l'esempio più significativo rispetto all'innovazione portata dagli accorgimenti organizzativi di questa leadership.

Mi piacerebbe tanto fare un asilo aziendale. E sto lavorando in questo senso. Quindi sarebbe bello riuscire a fare questo, perché oltre a me, ci sono altre collaboratrici e collaboratori anche che hanno figli piccoli (Friuli, n. 6).

L'asilo aziendale non agevola predisponendo un part-time solo alla parte femminile affinché possa accudire i figli pur lavorando e tenendo posizioni aziendali elevate, né ripropone duramente la gavetta che mette l'attrice davanti alla scelta percorso professionale o famiglia. L'asilo aziendale è prima di tutto una struttura interna all'azienda e quindi rispecchia una consapevolezza del bisogno di interazione tra il mondo dentro e il mondo fuori e considera anche la legittimazione sociale e l'espressione del diritto, da parte di uomini e donne, ad essere anche genitori e non solo lavoratori appunto.

Sarebbe bello costruire uno spazio qui in azienda per loro, rientra anche un po' a livello pubblico, nella prospettiva regionale, dicono che tutte le aziende dovrebbero avere questa possibilità: essere a contatto con i figli, pur lavorando serena o sereno perché hai i figli con te (Friuli, n. 6).

Il lavorare sereno di cui parla l'imprenditrice intervistata è una forma di legittimazione dello spazio familiare che comunica ed interagisce con lo spazio lavorativo, è l'ascolto di un bisogno di una nuova conciliazione che, in qualche modo, e non possiamo ancora sapere se il nido aziendale sarà una di queste forme, dovrà essere strutturata e ri-pensata, sia da parte dei leader aziendali che da parte dello Stato. Quello che è sicuro, è che il part-time, lì dove viene concesso, non regge più il passo e non può rappresentare, né sostenere le forme di un cambiamento culturale, né quelle di una valida alternativa al modello fordista, in quanto viene considerato e declinato nella quotidianità aziendale solo all'interno della cornice femminile. Come già detto, uno degli obiettivi del Documento di Lisbona è quello di risvegliare una genitorialità condivisa, costruendo la parità familiare a partire da un coinvolgimento che sia di entrambi, anche nella richiesta e nel conseguente utilizzo di congedi di maternità e paternità o di formule di tempo ridotto.

Le associazioni di categoria delle due regioni coinvolte in questa tesi si stanno muovendo verso una ri-considerazione degli strumenti organizzativi indirizzati alla conciliazione ed il nido aziendale sembra essere la prospettiva maggiormente condivisa (Associazione Industriali della provincia di Vicenza, 2004). Gli asili aziendali rappresentano comunque ancora una proposta per la maggior parte delle aziende italiane. Il buon esito della trasformazione sulla conciliazione dipenderà da quanto la cornice concettuale della parità, intesa come coinvolgimento e presenza di entrambi i genitori nella cura dei figli, senza dare dunque per scontato che sia soltanto la madre ad averne la responsabilità ed il bisogno, verrà concretizzata in azione e prenderà forma attraverso le policies reputate come maggiormente rappresentative di queste consapevolezze.

Il cambiamento più rilevante ad opera di questa leadership circa gli accorgimenti organizzativi e la conciliazione sembra essere la considerazione di un cielo intero, e non solo di una singola metà: le attrici parlano di genitori, di madri e di padri da coinvolgere, di mentalità da trasformare. In altre parole, la nuova consapevolezza che lega genere, famiglia e professione in un'unica triangolazione e che sta maturando in forme sempre più definite è la seguente: se gli uomini non richiedono il part-time, è necessario trovare altre soluzioni per coinvolgerli in una parità e se gli imprenditori concedono mal volentieri strumenti organizzativi di conciliazione, è necessario che sempre più imprenditrici si muovano in questa direzione, partendo dall'esperienza personale di conciliazione esperita nella loro professione e dai bisogni che, il più delle volte, non hanno trovato risposta né collaborazione, lasciando vuoto e lacerazione interiore.

Io applico molto quello che andrebbe bene anche a me se fossi un dipendente, nel rapporto capo e dipendente, io mi metto nei panni di...da sempre (Friuli, n. 1).

La flessibilità è un altro accorgimento organizzativo che si muove verso la parità e legittima la presenza e la cura dello spazio familiare. L'opportunità data da alcune imprenditrici ai propri dipendenti di avere orari meno rigidi e di poter organizzare autonomamente il lavoro, costituisce un'innovazione rispetto ai modelli precedenti basati sulle otto ore lavorative e sulla pratica del face-time, concetto che approfondiremo nel capitolo successivo.

Per me nel mio campo io non ho dato un orario a differenza di come facevano i miei ecco, ho cambiato modo. Io non ho dato un orario alle ragazze che lavorano lì, a me interessa che il lavoro sia fatto e sia

fatto bene. A me basta che ci sia sempre una presenza in azienda, che ci sia qualcuno ovvio, ma possono decidere loro chi. Quella o quello che arriva alle otto e va via alle sei, quella che arriva alle otto e mezza e va via mezz'ora dopo, quella che arriva da Udine e arriva alle nove e al posto di fare due ore di pausa sta in ufficio e fa un'ora e va via alle sette. Io do la flessibilità specialmente nel mio settore amministrativo perché l'amministrativo non ha la necessità di essere là alle otto della mattina a rispondere al telefono eccolo. Ha la necessità che sia tutto fatto nei tempi in cui deve essere fatto che sia in ordine e io lascio molta libertà. Se una vuole stare sempre a casa il venerdì e vuole recuperare un'ora al giorno a me va bene, basta che lei si sia organizzata il lavoro e che non pesi sugli altri. Se vuole stare a casa sta a casa. (Friuli, n. 1).

La flessibilità è uno strumento innovativo, è un cambiamento che parte dal tentativo di risolvere una situazione che a sua volta è stata esperita sulla propria pelle come difficoltosa e che coinvolge ancora una volta tutti i dipendenti, senza distinzioni di genere, ragazzi e ragazze: ciò che conta è l'adempimento delle responsabilità professionali, i modi e i tempi sono soggettivamente organizzati in modo tale da poter pensare anche alla famiglia e allo spazio del dentro.

In conclusione, attraverso *coinvolgimento, delega, etica, nuovo partenariato ed accorgimenti organizzativi* le imprenditrici costruiscono i primi passi verso una leadership orientata alla trasformazione, una nuova cultura di donna e di uomo che lavora, non solo di imprenditrice e di imprenditore come leader. L'imprenditorialità come professione è il mezzo, è lo strumento di potere attraverso il quale è possibile attivare modalità di trasformazione per creare pratiche quotidiane che incidano sulla collettività e sulle rappresentazioni sociali del genere, della professione e della famiglia.

CAPITOLO QUARTO

Tra equilibrio e pendolarismi: contesti di vita in comunicazione

Hai una mano interna e una esterna ed è mantenendo
la pressione costante tra le due che si riesce ad ottenere il vaso.
La mano esterna contiene le aspettative, l'educazione, le opportunità.
Se modelli tutta la tua vita con la mano esterna il vaso ricade su se stesso.
La mano interna sono le caratteristiche innate che dettano le preferenze, nutrono l'energia.
È la mano su cui non abbiamo alcun controllo.

(Shoya Zichi cit. in McKenna, 2002, p. 184)

1. Trasformare i vincoli in risorse. La ricerca dell'equilibrio e "l'esserci sempre"

Una delle sfide più difficili ed impegnative che ho potuto cogliere durante i racconti delle intervistate è la volontà di armonizzare i tempi della vita pubblica, privata e familiare con quelli relativi al compiersi della professione, con i ritmi lavorativi, per dare un senso allo spazio del dentro conciliandolo con quello del fuori (Zanuso, 2008).

Come spiega Leccardi:

Nell'esistenza femminile non c'è il lavoro inteso, come accade per il maschile, unicamente, come lavoro per il mercato. Sempre più spesso ci sono i lavori: non tutti monetizzati o monetizzabili, non tutti fonte di identità nella medesima misura, anche se tutti indispensabili alla sua costruzione (Leccardi, 1998, p. 231).

Le esigenze di vestire i panni di mamma, infatti, e non solo quelli di compagna o moglie, sono complesse se accostate a quelle di un lavoro che tra i suoi obiettivi primari ha il mantenimento della produzione, la competizione aziendale e la regola dello "*show must go on*" ad ogni costo.

Vivere la maternità in questo particolare contesto lavorativo mette in gioco una serie di riflessioni e problematiche che si intrecciano ancora una volta con la dimensione professionale, con quella di genere e con la costruzione dei ruoli familiari.

La scelta di diventare mamma, infatti, non sempre si traduce solo in un'opportunità, ma muove vincoli e difficoltà che se vogliono essere superati senza la rinuncia forzata ad uno dei mondi in gioco, richiedono anche una *fatica di tipo culturale*, un lavoro attivo sul contesto d'azione, uno sforzo inter-attivo con gli attori e gli ambienti circostanti (Weick, 1995).

Questo ci riporta al concetto di *enactment* (attivazione), già utilizzato ed approfondito nel Terzo capitolo per la costruzione dei differenti profili imprenditoriali. Per quanto riguarda la maternità, infatti, il concetto di *enactment* diviene operativo in relazione all'opportunità di incidere sull'ambiente circostante creando innovazioni che nascono dalla capacità di re-interpretare le ombre di una professione come l'imprenditorialità, declinandole, per quanto possibile, a proprio vantaggio.

Come abbiamo potuto vedere a partire dai profili imprenditoriali, le attrici si dimostrano attivatrici di pratiche orientate al cambiamento, vestono i panni di *agenti di trasformazione* che, individuando nelle peculiarità⁹⁸ della professione imprenditoriale alcuni preziosi strumenti d'azione negoziano un nuovo senso con gli attori con cui si trovano ad interagire, dal partner, ai figli, alla famiglia d'origine. Innovando, trasferiscono conoscenze, anche mediante la creazione di apposite reti sociali, dando il via a processi di apprendimento⁹⁹ collettivo.

L'innovazione maggiormente significativa creata, negoziata, perfezionata e trasmessa quotidianamente dalle imprenditrici incontrate è quella dell'*esserci sempre*. Questa attività, che rappresenta un motore sia sul piano simbolico che su quello concreto per le imprenditrici che attivano i contesti di cambiamento e che si muovono affinché essi possano essere accolti e successivamente condivisi, si alimenta e vive di numerosi strumenti, sia *personali*, quindi differenti da attrice a attrice, che *di rete*, quindi parte di una dimensione collettiva e riguardanti la comunità lavorativa di riferimento.

1. 1 *Attrici sociali consapevoli* nella costruzione dell'*esserci sempre*

La scelta di definire con l'espressione *esserci sempre* i comportamenti e le interazioni messe a punto dalle imprenditrici per far dialogare lo spazio lavorativo e quello domestico va motivata, mettendola in relazione ai concetti molto più noti di conciliazione e di doppia presenza, nati, come abbiamo visto nel Primo capitolo, successivamente agli anni Settanta (Balbo, 1979; Chiaretti, 1981; Bimbi, 1985; Zanuso, 1987).

⁹⁸ Le caratteristiche della professione imprenditoriale, come vedremo e come, in parte, abbiamo già potuto vedere illustrando gli studi più significativi relativi all'imprenditorialità, sono costituite da aspetti che possono essere declinati in esperienze di luce o esperienze di ombra a seconda di come vengono messe in pratica.

⁹⁹ I processi di apprendimento verranno illustrati nel Quinto capitolo in relazione al concetto di potere.

Perché non parliamo direttamente di conciliazione¹⁰⁰? Cosa rende l'esserci sempre più rappresentativo ed attuale rispetto alla doppia presenza?

Conciliare significa accostare (Gherardi e Poggio, 2003) e mettere insieme parti diverse, in questo caso specifico è l'espressione della ricerca dell'equilibrio tra dimensione domestica e lavorativa, tra i tempi della casa, della famiglia e i tempi dell'azienda.

Nell'esserci sempre, l'attrice mette in atto alcune modalità operative per rivestire più ruoli partendo dalla consapevolezza che il mondo professionale di appartenenza è l'espressione di uno dei percorsi di vita voluti e scelti e, per certi versi, irrinunciabili. Per questo motivo, l'esserci sempre è più simile ad un intreccio che ad un accostamento:

Certezze fino a un certo punto, desideri fino a un certo punto, egoismo fino a un certo punto...tu puoi pretendere il massimo dai tuoi dipendenti ma poi quando torni a casa devi cambiare atteggiamento perché lì hai un altro ruolo. Sei sempre tu, perché tu non cambi mai, ma i tuoi ruoli sì, devi essere flessibile senza dover chiedere dei compromessi o delle rinunce importanti a te stessa e questi sono abbastanza salti mortali, il far comunicare i contesti senza perdite, l'essere in grado di essere capo, moglie, mamma rimanendo te stessa, senza che nessuna di queste parti prevalga sull'altra, a tutte spetta uno spazio e così si ha l'equilibrio. Sarebbe molto semplice una maschera e tenere sempre quella ma non so quanto durerebbe...è difficile portare equilibrio nella tua vita ascoltando quello che vorresti fare, mettendoti in gioco e cercando di dare voce a tutte le tue capacità (Friuli, n. 9).

L'esserci sempre si avvale dei riferimenti specifici della professione imprenditoriale e si rivela particolarmente adatta a descrivere quelle modalità d'azione attraverso cui vengono costruite nuove risposte ai vecchi contesti stigmatizzanti e segreganti già individuati in molti studi sulle donne lavoratrici¹⁰¹, attraverso cui vengono proposti, attivati e condivisi contesti atti a favorire uno spostamento, ad alimentare la costruzione di un senso basato sul riconoscimento reciproco dei compiti, sia professionali che familiari.

¹⁰⁰ Le peculiarità di questo concetto sono state illustrate nel Primo capitolo.

¹⁰¹ Si rimanda alla lettura del Secondo capitolo.

1.2 Vivere la maternità rispondendo al senso di colpa

La popolazione italiana rappresenta da ormai diversi anni quello che viene definito un caso particolare a causa di una bassa fecondità che è stata riscontrata ed argomentata nei fattori e nelle motivazioni peculiari in numerosi studi e ricerche (Ongaro e Salvini, 2003).

Per quanto riguarda il tasso di fecondità, è possibile riscontrare come l'Italia, insieme a Spagna e Grecia, registri uno dei più bassi tassi di fecondità dell'Europa Occidentale (*Fonte: Istat*). Il numero medio di figli per donna, infatti, si attesta intorno a 1,3, cifra molto lontana dall'1,9 di nazioni come la Francia. Negli anni Ottanta, altri paesi europei come Danimarca e Finlandia, ora tra i primi rappresentanti dell'alto tasso di fecondità registrato, vivevano una situazione simile a quella italiana. Per quanto riguarda l'Italia, il minimo storico della fecondità si è registrato nel 1995 con un valore di 1,19 figli per donna per poi mostrare i segni di un lieve incremento, relativo soltanto alle regioni settentrionali e centrali¹⁰².

Una volta chiarito il quadro quantitativo nazionale ed europeo, è importante illustrare nel dettaglio la suddivisione del campione di intervistate rispetto alla presenza o meno di figli: per il Veneto, la parte più consistente delle imprenditrici ha almeno due figli, per il Friuli Venezia Giulia la situazione si presenta leggermente diversa e i figli risultano in quantità minore.

FIGLI VENETO	Nessuno	3
	Uno	4
	Due	14
	Più di due	1

Tabella 11 – Figli Veneto

FIGLI FRIULI VENEZI GIULIA	Nessuno	11
	Uno	3
	Due	7
	Più di due	1

Tabella 12 – Figli Friuli Venezia Giulia

¹⁰² La ripresa della fecondità nelle regioni settentrionali è dovuta soprattutto alla presenza delle donne straniere, più elevata rispetto ad altre zone d'Italia.

Questa condizione trova risposta nella variabile generazionale. Mentre per il Veneto sono state intervistate più donne di un'età compresa tra i cinquanta e i settant'anni¹⁰³, per il Friuli Venezia Giulia, la maggior parte delle intervistate rientrava in una fascia d'età tra i trenta e i quarantacinque anni (molte di queste erano ancora trentenni).

Essendo la ricerca basata su riferimenti di tipo qualitativo, questi dati non hanno la pretesa di essere rappresentativi dell'intera popolazione di riferimento, ma si prestano comunque a qualche riflessione interessante che conferma alcune considerazioni già fatte in altri studi. Le generazioni recenti ritardano sempre più il momento della maternità o paternità, spostandolo in avanti nel tempo rispetto alla generazione precedente (Salvini, 1995). Questo dato, di per sé, non significa che la scelta di non avere figli è più consistente rispetto a trent'anni fa, ma sottolinea il rischio che questo comportamento si traduca in una rinuncia ad avere dei figli o in una scelta di non averne, sia per motivazioni legate alla minore fertilità che per questioni relative allo stile di vita acquisito e alla volontà di non variare ritmi e ruoli (Livi, Bacci e Salvini, 2000). La propensione ad avere il primo figlio, infatti, si riduce di circa l'80% per chi si sposa attorno ai 35 anni, rispetto a chi si sposa intorno ai 25 (Istat, 2005).

È chiaro che dopo più il tempo passa più diventi egoista e se dicono a me fai un figlio per esempio, io dico o mi viene da dire dove lo incastro, perché è talmente tanto così che non saprei dove farcelo entrare il tempo per crescere io mio figlio (Friuli, n. 2).

Le componenti che vanno ad incidere su questo comportamento individuale e sociale sembrano essere numerose, tuttavia due pesano in maniera particolare: il costo¹⁰⁴ dei figli e le difficoltà per la donna di gestire i ruoli di lavoratrice e madre (Salvini, 2002; Sartori, 2006) soprattutto se viene considerata una situazione familiare all'interno della quale la disparità dei compiti grava soprattutto sulla componente femminile (Saraceno, 1998; Scisci e Vinci, 2002). Come già rilevato da Gherardi e Poggio (2003), sono numerose le esperienze di donne che non hanno marito o compagno e che decidono di non avere figli per non correre il rischio di dover diminuire gli impegni lavorativi o di dover variare o limitare questa dimensione in favore di vincoli familiari.

¹⁰³ Per la quantità effettiva delle intervistate suddivise per età si rimanda alla lettura delle tabelle nel Secondo capitolo, nella parte relativa al campionamento.

¹⁰⁴ Inteso sul piano sia economico che su quello simbolico relativo alle rinunce a all'interazione con le nuove dimensioni di vita che emergono con la presenza di uno o più figli.

Questa premessa non ha l'obiettivo di costruire una teoria sulle motivazioni della fecondità, ma vuole rappresentare una cornice a livello macro, entro la quale focalizzare l'attenzione su quelle che sono le problematiche più sentite nell'affrontare il momento della maternità.

La prima variabile che incide sulla scelta di mettere al mondo dei figli è quella del *reddito*¹⁰⁵, fortemente correlata alla mancanza di lavoro. Nel caso delle imprenditrici, la sfera economica, pur sempre legata al rischio quotidiano del fallimento dell'azienda, consente una sorta di tranquillità più accentuata; il fatto di poter disporre di servizi anche costosi o riservati a pochi sembra essere un fattore di distensione nella decisione di diventare genitori:

Avendo più disponibilità economica non pensi a quello che potrà essere un problema per una donna che fa l'impiegata o altro. Questa professione a livello economico ti dà molto più respiro ti permette un benessere maggiore nelle attività che scegli. Per esempio la scuola dei figli, puoi scegliere quella che ti va di più, quella più vicina a te, ai tuoi orari. Il fattore economico è un aiuto quando si tratta di una prima tranquillità, diciamo una tranquillità di base (Veneto, n. 5).

Dove il reddito sembra essere un problema irrisorio o comunque secondario rispetto ad altre questioni, resta comunque da gestire la parte relativa all'organizzazione dei ruoli domestici e lavorativi e alla percezione delle ostilità verso la madre lavoratrice messe in atto dall'ambiente aziendale. Una volta trovata una soluzione per gli ostacoli oggettivi quali il reddito e la mancanza di lavoro, infatti, permangono comunque una serie di altri *nodi critici* che parlano di altre tipologie di instabilità rispetto a quella strettamente economica: instabilità emotiva, affettiva e contestuale.

Diventare madre significa aggiungere al contesto aziendale anche una dimensione domestica e familiare non più costituita solo dalla coppia o da un'esperienza da single, ma anche da un'interazione quotidiana tra genitore e figlio. Per le imprenditrici intervistate, significa vivere, oltre all'azienda, un contesto lavorativo e familiare più denso di significato ma sicuramente più complesso rispetto al precedente.

1.2.1 Ho imparato ad accettare me stessa

Ci sono molti modi in cui è possibile vivere l'esperienza della maternità e questi modi dipendono da come viene costruita la relazione tra il contesto e l'attrice che vive in prima

¹⁰⁵ Le altre variabili che incidono sul tasso di bassa fecondità italiana sono la mancanza di una situazione abitativa stabile e l'impossibilità di appoggiarsi a reti familiari (Piazza, 2006).

persona questo momento. Le imprenditrici intervistate rappresentano una molteplicità di circostanze vissute e la caratteristica che maggiormente le contraddistingue in relazione alla maternità è la risposta al pervasivo e invasivo *sensò di colpa* che esiste, è forte e prende forme sempre diverse: il senso di colpa verso il nuovo nato, il dispiacere nei confronti dell'azienda apparentemente trascurata, le recriminazioni contro se stesse.

Io potrei dire che la parte più dura è il compromesso tra vita privata e aziendale, perché comporta un perenne senso di colpa e di disagio quando si è a lavoro verso marito e figli, quando si è a casa nei confronti dell'azienda, bisogna imparare a far fronte a questo in qualche modo. Se io potessi fare una magia, cercherei di sistemare ma non saprei nemmeno come. Alla fine con un po' di più di forza personale, non devo sentirmi in colpa, questo è...consapevolezza (Friuli n. 5).

Io ho sempre avuto questo senso di colpa perché non riuscivo ad essere presente come volevo, né al lavoro, né a casa. Non sono mai stata in grado di dividere, di fare una scissione, perché o avevo la famiglia in testa o avevo il lavoro e sempre nel momento sbagliato no. Mi sentivo male perché dedicavo poco tempo ai figli quando ero qui in azienda e poi tornando a casa mi sembrava di avere dato un venti invece che un cento alla mia azienda perché avevo bisogno del tempo per non sentirmi male con i miei figli capito...non ero operativa subito. Poi mi prendevo via ma ci è voluto un po', era come uno spaccamento. La differenza dagli altri lavori è che se dai venti invece che cento non vieni licenziato o ti viene fatto rimprovero, essendo tu chi manda avanti l'azienda, perdi tutto, non puoi comportarti a metà, devi essere brillante da tutte e due le parti, imparare a dividere i contesti e dare il massimo da tutte e due le parti. Ma lo impari, non è che lo sai fare subito (Veneto, n. 19).

Queste sensazioni esprimono la necessità di *imparare* quotidianamente a misurarsi con contesti continuamente in cambiamento, con priorità che si trasformano e trovano nuove collocazioni sulla scala dei riferimenti valoriali che intrecciano i concetti di genere, professione e famiglia. Come spiega Balbo:

Siamo coinvolti in processi continui di apprendimento, aggiornamento, verifica. Questo è possibile soltanto in un contesto di attori sociali consapevoli del significato delle proprie esperienze, autoriflessivi, responsabili, informati, lifelong learners (Balbo, 2004).

L'attrice imprenditoriale agisce come prima testimone e sostenitrice di quanto sia per lei fondamentale riconoscere e riconoscersi l'opportunità di considerare entrambi i contesti come importanti, sia quello domestico che quello lavorativo.

Allora quando sono diventata mamma di Giacomo ho detto mi faccio anche io i miei mesi a casa di maternità e al tredicesimo giorno mi sono arrabbiata con il tira latte e l'ho rotto con un martello e mia mamma mi ha detto tu domani torni in azienda e io ho pensato che fosse la cosa migliore. Al quindicesimo giorno di vita di mio figlio io ero a Roma in giornata. Quindi è stato lì...adesso che riescono che hanno più bisogno tento di trovare i miei spazi ma ho comunque imparato ad accettare me stessa. Io nella mia vita ho l'azienda come prima cosa e anche i miei figli ma sono due cose diverse che tante volte si uniscono a altre si separano ma mi sono accettata, non sarò mai come le mamme...come è stata mia mamma con me, non sarei io e farei più danni che altro a costringermi nei panni di un'altra (Friuli, n. 15).

Questo passaggio di riconoscimento personale e del non voler vestire i panni di un'altra attrice o ancora peggio, di non voler indossare i panni socialmente ritenuti più adatti, è molto complesso in quanto richiama, ancora una volta, una serie di *immagini e immaginari socialmente condivisi* e legati alla costruzione del genere, della professione e dei ruoli familiari, a riferimenti che restano ancorati al senso comune e che riguardano la presunta incompetenza o (in)capacità dei generi (Bombelli, 2000) relativamente ad una professione come quella imprenditoriale.

Inevitabile che io mi sentissi sempre in difetto nei confronti dell'uno o dell'altro ed è un meccanismo perverso nel quale vieni messa dagli altri e devi scappare da questo senso di colpa che non porta a niente di buono per nessuno perché non è tuo, sono le immagini che ti crei a causa degli altri che magari hanno agito diversamente. Tu devi scegliere a partire da te...solo così puoi fare del tuo meglio e un buon lavoro su tutti i fronti, te compresa, quindi con la tua felicità...una mamma infelice non serve a nessuno...io l'ho imparato tardi a mie spese, però io in azienda mi sono sentita dire più volte, e tenga presente che io sono tornata in azienda che le bambine avevano 15 giorni, quindi sono rimasta via 16 giorni in tutto (Friuli, n. 18).

Professione imprenditoriale *aut* maternità oppure professione imprenditoriale *et* maternità?
Dove inizia e dove finisce il senso di colpa?

Devi vivere un momento di crescita, un momento di crescita tua. Io ho capito che mi piace lavorare e i miei figli sono abituati, non vivrò la vita che qualcun altro ha scelto per me perché sono donna...no. Questo porterebbe danno anche ai miei figli perché sarei scontenta, insoddisfatta, isterica (Friuli, n. 15).

Il momento in cui l'attrice accetta se stessa, in cui si riconosce come donna che lavora, moglie e madre, richiama ancora una volta l'importanza dell'auto-riflessività, anche in questo

frangente, come lo era stato nelle varie modalità di accesso alla professione imprenditoriale. L'acquisizione della consapevolezza di sé come madre e professionista è un'altra forma di riflessività che le imprenditrici mettono in gioco quotidianamente; è un guardarsi dentro non solo per costruire un accesso al campo, ma anche per mettere a punto strumenti organizzativi che concorrano a realizzare la parità e che attivino una trasformazione dei modelli precedenti e relativi al genere, alla professione e alla famiglia.

La fase successiva a quella del riconoscimento personale è relativa alla realizzazione di comportamenti che contribuiscano a creare un equilibrio tra due dimensioni vissute e percepite entrambi come *vitali ed indispensabili*. Il riconoscimento della decisione di essere imprenditrice e madre sottintende l'esistenza di due cornici di senso e non di una soltanto: vengono considerate come importanti per l'autorealizzazione sia il lavoro che la genitorialità.

Quando sono a lavoro è il mio lavoro e ci metto tutta me stessa, quando sono a casa sono soddisfatta e grata dell'ambiente domestico, familiare che mi accoglie, che mi dà molto, che è il mio centro e anche no...probabilmente se non avessi questo posto dove tornare a casa, se non mi sentissi così bene e non avessi così voglia di passare del tempo qui con mio marito e con la mia famiglia dopo il lavoro o quando non lavoro, anche il lavoro stesso prenderebbe una piega sicuramente differente, diciamo che sarebbe meno tranquillo, lo vivrei con più cose negative forse. E viceversa...se non mi piacesse e non sentissi completamente mio e gratificante e avvolgente anche il mio lavoro, la mia vita familiare non sarebbe così unica (Veneto, n. 20).

Sul lavoro e sulla vita privata, devono essere due cose che si alimentano secondo me, una non ha senso senza l'altra (Friuli, n. 16).

La presa di coscienza della condizione vissuta, l'accettazione della presenza di questa lacerazione interiore sembra essere il primo passo verso la costruzione di una quotidianità fatta di comportamenti finalizzati a trovare un equilibrio, orientati ad incidere affinché sempre meno donne portino il peso della tensione tra professione e genitorialità.

Tante volte mi sento in colpa perché le dedico poco tempo rispetto al lavoro ma poi ho pensato che avevo lavorato tanto anche prima che lei nascesse ed era assurdo buttare via tutto (Friuli, n. 12).

Adesso al mare, mi vede ripartire tutte le mattine ed è una settimana che mi dice è l'ultimo giorno che lavori? E allora in quel momento ti senti che molleresti tutto e rimarresti con lei, poi però quando arrivo qui capisco che non mi basterebbe né solo il lavoro, né solo stare a casa, che ho le mie soddisfazioni, che c'è bisogno anche di questa sfera per dare senso all'altra, per me, per essere una mamma serena e

felice con lei devo esserlo anche sul lavoro. Per dare ho bisogno di ricaricare la batteria, e la ricarico con lei per il lavoro e con il lavoro per lei...è divertente...Poi i bambini crescono e dopo una donna si ritrova a casa senza di loro, quando sono piccoli tu non ci sei ma anche una mamma impegnata che faccia vedere ai figli che nella vita bisogna guadagnarsi le cose, crescere professionalmente e avere degli interessi credo che sia importante anche per i figli (Friuli, n. 12).

Rispondere al senso di colpa avendo l'energia di attivare contesti, essendo agente di trasformazione, creando modalità per gestire la contemporaneità significa sentirsi, come dice l'imprenditrice intervistata, "in mezzo a due parti che fanno un unico pezzo".

Riprendendo la metafora della psicologa Shoya Zichi utilizzata in apertura di capitolo, una sfera dà senso all'altra e insieme tengono unite le pareti del vaso, entrambe danno forma all'esistenza professionale, pubblica e privata dell'attrice in questione. Per le imprenditrici intervistate, lo spazio del dentro e quello del fuori, sono due mondi allo stesso modo irrinunciabili.

1.2.2 Dare un senso alla scelta per ribaltare lo stigma

Dai racconti delle attrici, il momento della maternità sembra essere composto da *quattro fasi caratterizzanti*:

- entrare in relazione con la scelta di diventare mamma;
- interagire con la gravidanza nei vari spazi della vita quotidiana;
- il rientro in azienda post partum;
- la gestione di una molteplicità di ruoli negli anni successivi.

La prima fase della maternità da loro stesse specificata è quella della *scelta* di mettere al mondo uno o più figli. Uno dei nodi più importanti della maternità, infatti, come già sottolineato in numerosi studi sulle giovani donne, è quello relativo alla scelta e non più al ruolo obbligato o naturale della donna nei confronti della riproduzione: diversamente dalle generazioni passate, la maternità prende le forme del desiderio di avere un figlio, dell'attenzione nel prendere questa decisione (Piazza, 2006).

Alla richiesta di raccontare un episodio significativo e gratificante legato al contesto familiare, la maggior parte delle intervistate¹⁰⁶ ha risposto, con decisione, la nascita dei loro figli, momento che ha segnato un cambiamento e uno sviluppo ulteriore delle attrici, sia in termini personali ed affettivi, che lavorativi, un'esperienza che, citando le loro stesse voci, "ha dato senso, un nuovo senso". Le intervistate vivono così la scelta della maternità, come una prima fase di un percorso che genera senso, che contribuisce e crearne di nuovo.

Si parla di scelta, di consapevolezza acquisita, mai di obbligo o di dato per scontato. Diventare madre è, per tutte le intervistate con figli, un *aspetto irrinunciabile* della propria soddisfazione personale. Dai racconti delle intervistate, la maternità è un momento a cui non si deve e non si può rinunciare, è una scelta da fare.

La gravidanza è un completamento della vita di una donna e fino a che non la ho provata l'avevo sempre pensata come un impiccio, nel senso che io non ne volevo nemmeno di figli fino a che mi sono sposata e tutto è cambiato. Perché vedevo quanta fatica mia mamma con noi e il lavoro e questo e quello e invece poi è cambiato tutto.

Queste cose ti cambiano ma ti deve succedere sennò non riesci tanto a capirlo (Veneto, n. 3).

Le voci delle intervistate parlano di scelta dalla quale dipende *il senso di un'esperienza di vita completa*, di un momento in cui viene modificata la scala valoriale (Vegetti e Finzi, 1990) e spinge le attrici ad attrezzarsi, a trovare nuove soluzioni e strumenti, a mettere mano alla creatività (Balbo, 1982) e a strutturare risposte affinché i contesti restino comunicati e diventino sempre migliori, creando modalità flessibili.

Se per una lavoratrice dipendente scegliere di avere un figlio significa fare i conti con

[...] la pratica della lettera delle dimissioni in bianco, tirata fuori dal capo quando lei è incinta [...] (Intervista a Chiara Saraceno, in Gruber, 2008, p. 85),

per un'imprenditrice, *interagire con la gravidanza negli spazi della vita quotidiana* significa aver fatto una scelta che coinvolge anche il livello simbolico e culturale, significa fare i conti con due differenti stigmatizzazioni di genere: da una parte, la colpevolizzazione¹⁰⁷ come

¹⁰⁶ Ci riferiamo alle intervistate con figli. Le attrici che non hanno figli parlano dei nipoti, confidano di volere presto dei bambini o raccontano di momenti relativi al partner e alla famiglia d'origine.

¹⁰⁷ Bombelli (2009) individua alcune tra le pressioni più ricorrenti per una professionista che decide di diventare madre; la pressione della "madre indispensabile" dipinge la donna come mamma la cui presenza è determinante per il figlio, nel senso che è tutta loro la responsabilità della formazione del piccolo.

donna in carriera, che dà vita a condanne e giudizi di valore, che attiva con forza lo stereotipo della carrierista che non pensa mai abbastanza alla maternità e alla famiglia, essendo spietata e senza cuore (Lombardi, 2005) e, dall'altra, si ritrova oggetto di un *mobbing rovesciato*¹⁰⁸ da parte dei dipendenti, dei colleghi, dei *competitors* e più in generale del mondo imprenditoriale maschile, che commenta in maniera negativa la suddivisione del tempo aziendale e familiare o gli imprevisti quotidiani, inserendola nell'ottica dell'incapacità di mantenere con successo e nel lungo periodo una situazione di potere.

La maternità come processo legato all'appartenenza di genere è sentito dall'organizzazione in cui lavora l'imprenditrice, anche se la struttura aziendale è di proprietà della stessa attrice. Le pressioni psicologiche e l'ostruzionismo lavorativo (Sala, 2008) che le lavoratrici dipendenti determinate a raggiungere i vertici aziendali avvertono nel momento in cui dai superiori percepiscono la gravidanza come un rischio da evitare¹⁰⁹, nell'ambito imprenditoriale si traducono in una serie di atteggiamenti particolari, vediamo quali.

Io mi mettevo delle sciarpe per far vedere agli altri che ero in grado, che ero come prima anche se ero incinta capito, finché sono svenuta, al sesto mese (Veneto, n. 3).

Mettersi le sciarpe per non evidenziare la pancia che cresce è solo una delle tante esperienze raccontate dalle attrici. Il *mobbing rovesciato* a cui queste donne devono far fronte nel vivere la gravidanza negli spazi aziendali è l'accusa generalizzata dell'organizzazione e derivante dall'accostamento tra gravidanza e minore coinvolgimento o tempo a disposizione, tra gravidanza e incapacità, tra gravidanza e perdita di leadership.

Problematizzando quanto detto dalle intervistate e considerando la maternità come scelta e non come obbligo infatti, è possibile individuare sia un versante in luce di questa esperienza, che dipinge il diventare madre come un'opportunità che mette mano alla scala delle priorità e come un dare un nuovo senso sia all'esperienza professionale che a quella interpersonale, che un versante in ombra, fatto di stigmatizzazioni di genere e di difficoltà organizzative che richiedono la messa a punto giornaliera e la ridiscussione di nuovi saperi ed atteggiamenti, in

¹⁰⁸ Rovesciato in quanto il capo di se stessa è la stessa imprenditrice.

¹⁰⁹ A questo proposito, per rafforzare quanto già detto dagli studi compiuti su questo argomento, mi sento di dover specificare un'esperienza che ho vissuto in prima persona. Durante un colloquio di lavoro nell'ufficio stampa di un'azienda molto nota che produce elettrodomestici, la prima domanda del selezionatore, dopo aver letto il mio curriculum ed aver preso atto del mio percorso formativo, è stata se intendevo sposarmi a breve o se fosse nei miei programmi "restare incinta", ha usato queste parole, prima di tre anni. Ha inoltre specificato che l'azienda, nel caso in cui il colloquio fosse andato a buon fine, attraverso un accordo verbale, mi avrebbe chiesto una particolare serietà in merito alla questione maternità.

particolare sul piano aziendale e domestico. Questo versante emerge osservando ed ascoltando le intervistate e cercando di interpretare e comprendere anche le cose non dette a parole, ma attraverso gli sguardi, le riflessioni e le esitazioni (Sclavi, 2000), facendo spazio alle ansie, alle paure nascoste, a volte volontariamente, e alle preoccupazioni che, in altri casi, sono tanto esplicite e lucide da comunicare persino durezza.

La reazione delle imprenditrici intervistate è differente a seconda dei casi. È possibile comunque individuare, tra tutte, due modalità di azione in cui molte attrici si riconoscono. La prima è quella delle imprenditrici che continuano a vivere la vita aziendale senza porre alcuna modifica a ritmi, orari e impegni nei nove mesi della gravidanza; garantendo la presenza al di là del malessere fisico o della stanchezza, mantengono la facciata (Goffman, 1959) e si sforzano di combattere lo stereotipo della debolezza fisica dovuta dalla maternità sentendo il dovere di svolgere interamente le loro funzioni di leader fino al momento del parto, affinché l'azienda non subisca qualche rallentamento produttivo o diventi meno competitiva.

Con la seconda gravidanza ho lavorato fino al giorno prima di partorire perché erano circostanze così. Nella seconda mio padre stava male e io dovevo essere qui in azienda sempre e infatti, dopo nemmeno un mese, dopo pochissimo sono tornata (Veneto, n. 8).

Io da brava imprenditrice ho lavorato fino al giorno prima di partorire ovviamente. Maternità non se ne parla...quindi da questo punto di vista, pur essendo io anche dirigente della società oltre ad essere amministratore non ho usufruito del congedo [...] Io non ho fatto congedi, e per i primi tre mesi facevo un orario ridotto, quando per ridotto intendo che facevo le otto ore invece che le dieci o dodici ore che faccio adesso. Non le dico come: mi svegliavo prestissimo al mattino e preparavo tutti i biberon in frigo in modo tale che bastasse metterli in micro-onde un attimo (Friuli, n. 18).

Sono riuscita a gestirle e non ho mai lasciato il lavoro. Con una ho lavorato fino a una settimana prima e con l'altra quindici giorni e poi ho ripreso il lavoro nemmeno un mese dopo (Friuli n. 4).

Io ho avuto due gravidanze e per la prima ho lavorato fino a due ore prima del parto e per la seconda sempre fino a due ore prima (Veneto, n. 17).

Tra i differenti atteggiamenti organizzativi che ho potuto raccogliere nelle interviste alle imprenditrici, quello di garantire la presenza fisica in azienda durante il periodo della

gravidanza, “piontonando la scrivania” è forse il più diffuso e ha un significato simbolico importante.

Facendo riferimento al concetto di *face-time* (Fuchs, Epstein et al., 1998), in uno studio sul lavoro dipendente, Gherardi e Poggio (2003), avevano sottolineato l’abitudine delle lavoratrici/manager a fermarsi oltre l’orario pattuito contrattualmente¹¹⁰, definendo le caratteristiche del tempo di facciata, precedentemente citato in altre ricerche sulle manager. Il tempo di facciata è il mostrare di esserci, il non abbandonare la postazione lavorativa al di là dell’orario d’ufficio, il compiere un sacrificio aspettandosi un premio che si traduce in un avanzamento di carriera o in prestigio.

Nel caso delle imprenditrici che vivono la gravidanza in azienda mantenendo ritmi e orari lavorativi immutati rispetto a quando non erano incinte, il tempo di facciata rappresenta una sorta di *vincolo sociale ed organizzativo*, una regola non scritta che definisce una buona imprenditrice a partire da quanto è presente in azienda durante una fase della sua vita che si presenta difficoltosa. Il *face-time* delle imprenditrici, che non si avvalgono di questa pratica organizzativa per ottenere una promozione in quanto hanno già raggiunto il vertice aziendale fondando o ereditando l’azienda stessa, è orientato ad altre motivazioni rispetto a quelle della lavoratrice dipendente, come quella di non deludere le aspettative degli altri attori aziendali e di mantenere la leadership intatta anche durante la gravidanza, come dimostrano le parole di questa intervistata.

Si tratta di una specie di controllo rigido, nonostante siano anni che lavoro. Se io una mattina sono in ufficio alle otto e non alle sette...come mai così tardi oggi? Se lo aspettano che io arrivi per prima (Friuli, n. 13).

Il *face-time* (Bombelli, 2009) delle imprenditrici, inoltre, non si limita a concretizzarsi nella pratica di restare ben oltre l’orario di uscita o di arrivare in azienda quando ancora le luci dell’alba devono spuntare, ma si manifesta anche nella partecipazione alle riunioni e alle decisioni importanti qualunque sia il momento in cui devono essere prese. Molte imprenditrici raccontano l’ultimo mese di gravidanza ricordando i consigli di amministrazione ai quali sarebbe stato impensabile non presenziare per via di un voto necessario alla sopravvivenza di una determinata politica aziendale. Sono in molte a raccontare di bambini nati di domenica o

¹¹⁰ Atteggiamento consolidato riscontrato anche nelle manager degli studi di Bombelli (2003).

di sabato pomeriggio, quasi avessero avuto la sensazione che venire al mondo nel week-end sarebbe stato di aiuto alla loro mamma.

Il primo è nato un mese prima e ero qui a lavorare. Il secondo non ero qui perché è nato di domenica ma il venerdì sera ero qui (Friuli, n. 22).

Essere un leader, in questo caso il leader aziendale, rende la pratica del *face-time* ancora più sentita e profonda: la dimensione della dedizione è dunque connessa quotidianamente agli orari di lavoro e alla presenza sul campo.

Fino alla nascita dei figli, questa pratica è molto assidua e sembra pesare poco alle attrici:

Mi piace arrivare una mezzora prima degli altri, la pausa pranzo è breve e la sera non ho orari, vivo qui tante ore perché mi piace, non mi pesa è il mio lavoro, mi sento bene qui (Friuli n. 9).

Dopo la gravidanza anche gli orari si ridimensionano, le cose sembrano cambiare e vedremo meglio come nel corso di questo capitolo.

Il *face-time* infatti, tende a diminuire dopo la gravidanza in favore della caratteristica della professione imprenditoriale che maggiormente agevola e accompagna le intervistate nella fase della gestione di una molteplicità di ruoli negli anni successivi alla gravidanza: l'essere *freelance*. Dopo la gravidanza, l'attrice sviluppa una consapevolezza che prima era più marginale, si sente padrona dei propri ritmi e tempi. La libertà di gestione¹¹¹ diventa complementare agli aspetti del *face-time* e diviene una delle particolarità del lavoro autonomo di maggiore rilievo e uno tra gli aspetti lavorativi preferiti dalle imprenditrici, a volte definibili perfino come tra le motivazioni¹¹² più importanti nella scelta di questo lavoro, come possiamo vedere dall'intervista riportata di seguito:

La libertà di andare e venire, di essere libera negli spostamenti, nell'organizzarmi e nell'essere totalmente dipendente solo da me stessa nelle decisioni (Friuli, n. 3).

¹¹¹ Per alcune delle attrici intervistate, si tratta di una libertà di gestione percepita su un piano simbolico, ma non necessariamente legata alla realtà dei fatti. Il tempo a disposizione resta poco e scandito da una severa lista di priorità che iniziano all'alba e "finiscono" parecchie ore dopo il tramonto; questi ritmi divengono accettabili in riferimento all'opportunità di organizzare gli spostamenti e le presenze autonomamente.

¹¹² Nel corso del Terzo capitolo abbiamo visto come il desiderio di autonomia e di auto-organizzazione sia una tra le motivazioni più sentite nell'avvio dell'impresa, soprattutto per le fondatrici.

Oltre alle imprenditrici i cui ritmi lavorativi restano sostanzialmente invariati durante la gravidanza per le motivazioni che abbiamo illustrato poco sopra, è necessario considerare anche un'altra tipologia di attrici, quelle che sono orientate a mantenere i ritmi di lavoro conciliandoli, già da subito, con il nuovo stato: la gravidanza.

Le imprenditrici che vivono la gravidanza considerando la possibilità di un breve congedo risultano comunque meno numerose e le motivazioni alla base di questo tipo di comportamento sono quasi sempre riconducibili ad uno stato di salute che non ha permesso la presenza quotidiana in azienda.

Nella prima gravidanza stavo male e mi hanno praticamente messa a riposo. In realtà io con la prima gravidanza sono stata a casa molto. Ho sofferto tantissimo, al mio rientro. Mi sembrava che fosse cambiato tutto. Che le persone non mi accettassero più (Veneto, n. 5).

Da numerosi racconti, emerge con chiarezza la sensazione di non riconoscere più il contesto lavorativo dopo il parto, subentra il timore dello stereotipo, del mobbing rovesciato già sperimentato durante la gravidanza. Quel "Mi sembrava che le persone non mi accettassero più" nasconde il timore di aver perso credibilità e di aver compiuto una mancanza nei confronti dell'azienda durante il periodo di assenza. La stessa mancanza che poi verrà percepita con forza nei confronti del nuovo nato al momento del ritorno in ufficio.

Al *rientro in azienda post partum*, le intervistate si sentono stratonate da due universi di senso, l'essere una madre ed una professionista, quanto più perfetta sia possibile. L'obiettivo, di esito per nulla scontato e semplice, è quello di realizzare un'interazione che funzioni tra i vari contesti quotidiani e soprattutto una relazione attiva tra l'attrice e la sua capacità di declinare favorevolmente alcune peculiarità della professione imprenditoriale. Se, da un lato, questi aspetti rappresentano alcuni dei nodi fortemente critici concorrendo alla creazione di una *professione estrema* (Bombelli, 2009) per impiego di tempo e responsabilità richieste, dall'altra, i medesimi aspetti costituiscono l'opportunità di vivere più dimensioni, attraverso l'organizzazione dell'autonomia decisionale e d'azione.

Tu capisci immediatamente che la persona nata ha bisogno di te per vivere e diventi diversa. Questa cosa ti può pesare talmente tanto che sai...tanti casi di donne depresse...è per questo alla fine. In realtà ti cambia improvvisamente la vita. L'importante è saper invece mantenere il collegamento nel senso che è giusto dedicare tempo al figlio appena nato, ma chi ha la possibilità di farlo di tornare anche a lavoro,

non subito magari, come nelle situazioni estreme di bisogno anche perché poi crolli fisicamente...ma di tornare senza sensi di colpa che non hanno senso (Veneto, n. 8).

Ho riportato interamente questa lunga citazione dell'intervista perché interpreta appieno il "senso di smezamento" del ritorno in ufficio pochi giorni dopo il parto, come lo definiscono le stesse intervistate. Questa emozione forte e duratura si compone di una profonda e dolorosa lacerazione che le attrici avvertono e riconoscono come presente, ma che scelgono anche di combattere, cercando modalità d'azione e interazione che possano rispondere alla necessità di una simultaneità domestica e aziendale: l'esserci per il nuovo nato, l'esserci per il partner, l'esserci per la propria autorealizzazione, per la propria azienda.

Tanto più la maternità è costata in termini di sacrifici fisici e psicologici, infatti, tanto maggiore sarà la forza nel perseguire questa scelta e nel darle un senso. Le motivazioni a questo comportamento trovano una delle risposte nel processo psicologico chiamato *dissonanza cognitiva*: quanto più una scelta è costata a livello personale e organizzativo, tanto più verrà difesa da ciò che può metterla in pericolo (Bombelli, 2009); le stesse attrici diventano le sostenitrici più accanite della loro scelta, con scarsa possibilità di mediazione. La lacerazione, inoltre, cresce con l'opportunità della scelta di aver intrapreso la strada dell'imprenditorialità con consapevolezza e di essere diventata mamma seguendo lo stesso principio.

La gestione di una molteplicità di ruoli negli anni successivi è alimentata anche dal fatto di partecipare solo in parte ad un gioco culturale già predefinito¹¹³. Pur restando presenti gli atteggiamenti di ostruzionismo e le pressioni psicologiche già sperimentate durante la gravidanza e, in questa fase, ancora più accentuate, il fatto di avere in misura sempre minore il destino segnato in termini di obbligo di mettere al mondo dei figli per poi assecondare nei suoi desideri la propria famiglia, permette all'attrice di mettere a punto una serie di comportamenti e consapevolezze soggettive e personali, un'energia ed una forza, orientate ad *attivare* in maniera ancora più profonda questa lenta *trasformazione culturale*, che ha origini nella comunità professionale studiata, quella imprenditoriale, e che si estende poi ai contesti quotidiani come la famiglia e lo spazio pubblico:

¹¹³ Anche a livello aziendale, per lungo tempo, alle donne sono state affidate delle quote societarie, ma non venivano date loro deleghe esecutive o ruoli di responsabilità diretta. Inoltre, il lavoro femminile era considerato ammissibile solo se il reddito dell'uomo non era sufficiente.

Mi piace meno quando con una discussione mi fanno pesare che sono una donna e una mamma. Abbiamo iniziato una volta alle nove del mattino a discutere in Kazakistan e alle sei di sera ero ancora al telefono. Avrò esaurito circa tre cariche di telefono. Poi mia madre mi porta i bambini e mi dice io non ce la faccio più e me li molla qui. Io ho continuato al telefono e intanto sono andata qui sul lungo mare ma i miei figli sono piccoli hanno quattro e due anni. Intanto continuavo la telefonata. In mezzo a questa telefonata io ho detto due volte attenti a non cadere e il manager mi ha risposto signora di questo ne parliamo domani perché adesso ha cose ben più importanti del problema che stiamo trattando. Lì sono stata educata e ho detto questo non me la merito e allora il problema lo risolviamo ora perché domani ce ne saranno altri (Friuli, n. 15).

Quel “il problema lo risolviamo ora” rende questo legame tra attrice e spazi di cambiamento culturale attivati ancora più profondo e l’impegno nel creare modalità di conciliazione che possano dimostrarsi da un lato efficienti a livello individuale e dall’altro incidere sulla cornice contestuale diviene una sorta di missione dell’imprenditrice nelle vesti di agente di trasformazione.

Riprendendo ancora una volta la metafora di Shoya Zichi utilizzata in apertura di capitolo, il difficoltoso processo di scoperta e acquisizione dell’equilibrio tra le forze della mano interna (soggettività ed energia personale nell’essere attivatrice di contesti attraverso un percorso di riflessività sulle categorie sociali del genere, della professione e della famiglia) e di quella esterna (dimensione culturale e contesti attivati) portano alla costruzione di un vaso (l’esperienza di donna che è madre, professionista, compagna) aperto sul futuro, perché pronto a contenere e a rielaborare esperienze in continuo assestamento, in continua oscillazione tra i mondi vissuti quotidianamente.

1.3 L’imprenditorialità come professione estrema. Praticando l’esserci sempre

Gli aspetti attitudinali e le potenzialità particolari che le diverse attrici hanno dimostrato di possedere vanno messe a frutto, interpretate, integrate e declinate a seconda dei contesti che si trovano ad affrontare o scelgono di vivere.

Per praticare l’esserci sempre è necessario sviluppare e curare una molteplicità di abilità che le diverse imprenditrici mettono a punto e perfezionano nelle loro esperienze quotidiane per far fronte alla necessità di contemporaneità. Queste abilità non sono innate e rappresentano la capacità di interagire positivamente con alcuni aspetti peculiari particolarmente complessi della professione imprenditoriale, cogliendo, di volta in volta, le opportunità di

personalizzazione delle situazioni e riducendo, in questo modo, i rischi e i costi¹¹⁴. Come già detto, comportarsi da attivatrice di contesti che favoriscano il riconoscimento di una dimensione professionale come quella dell'imprenditrice, lavorando ogni giorno ad uno spostamento culturale che sostenga esperienze come la compartecipazione, la flessibilità e la compartecipazione tra i generi nella condivisione delle attività domestiche e di cura, non è certo impresa facile e comporta una serie di difficoltà, prima tra tutte quella di scontrarsi con le rappresentazioni pre-esistenti e relative a queste tematiche.

Attivare nuovi universi di senso significa, prima di tutto, fare i conti con le risorse a disposizione e pensare a quelle che andrebbero cercate e messe a lavoro; secondo la cornice teorica degli studi organizzativi, significa migliorare e modificare alcune caratteristiche esistenti nella sfera organizzativa, sviluppando competenze e apprendendone altre (Bifulco, 2002) che siano utili a vivere sia la dimensione lavorativa che quella personale e familiare.

Rispetto a una volta lavoro molte meno ore perché facevo quindici ore dai venti ai trent'anni. E adesso mi considero fortunata perché riesco a gestirmi perché per una mamma...nonostante lavori di meno adesso, ho la certezza che faccio lo stesso lavoro e anche più di qualità perché a questo punto sono forte dell'esperienza e di quelle pratiche che ho imparato...quindi sono molto più veloce adesso, perdo meno tempo, sono forte del mio passato. Faccio lo stesso lavoro in meno tempo, lo faccio meglio e ho anche tempo per me e per le figlie (Friuli, n. 4).

Il mio lavoro mi porta a riunioni e cene serali, e quelle difficilmente posso influire nello spostarle perché non sono solo relative alla mia azienda e quindi non decido io, e così mi adatto; quando posso influire perché si fanno in azienda da me invece le metto all'orario più consono per poi poter comunque pensare ai bambini. Le faccio a ora di pranzo magari così non prolungo la permanenza in azienda, mi organizzo io essendo il capo e non avendo cartellini da timbrare, almeno in questi termini questo è un vantaggio (Veneto, n. 8).

L'attitudine personale alla gestione della quotidianità sia lavorativa che domestica è la competenza essenziale, rappresenta il requisito necessario per far fronte ad una complessa frammentarietà di cornici e contesti (Goffman, 1974). Questi aspetti vivono di parti soggettive delle attrici, di comportamenti individuali e relazionali che prendono forma soprattutto nelle dinamiche rivolte alla cura della contemporaneità (Reyneri, 2002).

¹¹⁴ Nella parte conclusiva di questo capitolo, verrà dato largo spazio all'approfondimento dei rischi e dei costi della professione imprenditoriale.

Dalle esperienze raccolte dalle voci delle intervistate, è possibile delineare alcune caratteristiche personali che, nel momento in cui vengono attivate all'interno dei contesti vissuti, diventano veri e propri strumenti, si evolvono in *plus* necessari a formare modalità d'azione e agiscono sul mantenimento e il miglioramento della contemporaneità e della costruzione del genere come relazione e partecipazione nella cura: la flessibilità creativa e lo strumento della delega.

1.3.1 Una flessibilità creativa

Se pensiamo a qualcosa di flessibile, la nostra mente immagina oggetti che si possono piegare, flettere, che possiedono attitudini per cambiare forma e configurazione, consideriamo strumenti che possono facilmente mutare le loro caratteristiche in favore di altre a seconda delle situazioni: rappresentiamo oggetti che sono diametralmente opposti al significato di rigidità.

Il concetto di flessibilità viene applicato e largamente utilizzato nella definizione del contesto lavorativo contemporaneo (Gallino, 2001; Satta, 2007): accostando il termine “flessibile” a quello di “professione”, infatti, andrà configurandosi nel nostro immaginario un lavoro dalle caratteristiche mutevoli (Barbier e Nadel, 2001), dai risvolti incerti che si concretizzano nel rischio di perdere una logica lineare di vita, sostituendola con un percorso a tappe discontinue (Sennet, 1998). Nella sua accezione più complessa e problematica, infatti, la flessibilità lavorativa si traduce in una maggiore e consistente precarietà ed instabilità, in scarse e pressoché inesistenti garanzie di continuità, in frequenti interruzioni e rotture con le organizzazioni con cui le persone interagiscono, in concreta impossibilità di instaurare “catene di rituali di interazioni” (Collins, 2004). Gli attori che sperimentano il lavoro flessibile in questi termini, lo vivono come un'invasione che non trova barriere né confini nella vita personale e nelle motivazioni, come un adattamento continuo e necessario della propria esistenza, la quale viene modellata¹¹⁵ a partire dalle priorità sempre diverse imposte dai ritmi del lavoro mutevole (Sennet, 1998; Gallino, 2001).

È del tutto naturale che la flessibilità generi ansietà: nessuno sa quali rischi valga la pena di correre o quali percorsi sia opportuno seguire (Sennet, 1998, p. 50).

¹¹⁵ Anche se, in questo caso, si tratta più di una deformazione forzata dagli eventi.

L'individuo e le sue caratteristiche personali scompaiono di fronte ad un ritmo imposto che travolge, fa sentire impotenti e fa perdere ogni riferimento, ogni prospettiva legata alle aspirazioni e alla ricerca di realizzazione. La flessibilità va ad incidere anche sull'interazione tra individuo e cultura aziendale: l'esperienza lavorativa si trasforma in una somma di realtà frammentate differenti le une delle altre e vengono meno il senso di appartenenza e la relazione di fiducia che si instaura tra collaboratori.

L'imprenditorialità, diversamente da altre professioni definite dipendenti o salariate (Bologna e Fumagalli, 1997) che hanno ritmi e obblighi imposti dall'alto, facendo coincidere le decisioni relative agli assetti organizzativi con quelli della proprietà dell'azienda, è un lavoro che consente di riflettere sulla flessibilità in altri termini, che non siano legati solo alla precarietà o all'instabilità economica e personale, ma all'autonomia organizzativa, alla messa in pratica del pensarsi e dell'essere *free-lance*.

Io cerco di fare il lavoro pesante, quello veramente grosso la mattina, così al pomeriggio sono leggera e posso anche dedicarmi alla famiglia di sera, uscire qualche ora, insomma dedicarmi anche alla famiglia, tanto il bello del mio lavoro è che mi posso organizzare...lavorando tanto in una parte della giornata poi lo spazio che riesco a ritagliarmi nel pomeriggio è maggiore. Mi organizzo insomma, perchè tre figli sono tre figli e io ci voglio essere (Friuli, n. 6).

Le attrici che fanno parte di questa dimensione lavorativa particolare infatti, hanno l'opportunità di considerare la messa in pratica della flessibilità non solo come un costo, ma anche come una *risorsa*, rispondendo attivamente alla situazione di rigidità imposta dalle responsabilità familiari che, per la maggior parte delle lavoratrici dipendenti, mal si accompagna con le richieste del mercato flessibile (Saraceno, 1991).

L'accezione del termine flessibilità che in questa sede vogliamo rendere operativa infatti, è quella che esprime la capacità delle attrici dimostrata nel praticare l'improvvisazione e l'elasticità, facendo i conti con le diverse situazioni e i tempi da spendere a disposizione.

Queste attrici dimostrano di aver sviluppato una prontezza nell'adattamento ad ogni situazione per quanto complessa, di aver appreso come rispondere alla molteplicità di stimoli presenti senza per questo farsi travolgere confondendo la sfera personale con quella lavorativa.

La flessibilità raccontata dalle imprenditrici intervistate si manifesta attraverso una gestione creativa delle difficoltà, un fluire quotidiano che si modella con le necessità contingenti, senza

per questo permettere all'intensità dello scorrere delle attività di travolgere violentemente o di avere la meglio. Vi è infatti una differenza sostanziale tra lo scegliere di essere flessibili, quindi tra l'utilizzo di questo strumento per costruire pratiche di facilitazione alla gestione della contemporaneità, e l'essere flessibilizzate o piegate (Satta, *Ibidem*) da un contesto che non dà tregua, obbliga a rientrare in alcune forme predefinite e non fornisce alcuna alternativa. Da questo punto di vista la professione imprenditoriale, le cui caratteristiche di autonomia nelle scelte e nella gestione delle attività sono alla base del suo svolgersi, rappresenta un'opportunità nell'organizzazione della flessibilità in termini di strumento da utilizzare a proprio vantaggio.

Il senso di questa esperienza di flessibilità nasce dalla peculiarità di autonomia organizzativa tipica della professione imprenditoriale: una situazione che potrebbe causare disorientamento o preoccupazione, che potrebbe investire e trascinare via in un vortice fatto di attività da svolgere, ruoli da interpretare e responsabilità da sostenere, viene riconsiderata creativamente, attraverso la messa a punto di contesti che, una volta attivati, possano accogliere e sostenere, e non più deformare, le caratteristiche della *flessibilità che diviene modalità organizzativa*.

Le imprenditrici non si fanno affannosamente spazio all'interno di un caos imposto, ma utilizzano il caos, che in parte creano e in parte affrontano (Weick, 1995), come sostegno per rendere le situazioni più gestibili. Queste attrici hanno imparato a sfruttare la porosità dei confini tra professione e vita familiare/privata facendola diventare strumento per mettere a punto strategie organizzative di conciliazione.

La complessità del mutamento repentino nelle attività giornaliere non è interpretato come uno svantaggio, ma come un asso nella manica da giocare di volta in volta nei diversi contesti. Come il lavoro presenta imprevisti che mettono in crisi l'assetto giornaliero e ritardano il rientro a casa, allo stesso modo, una necessità familiare può essere organizzata spostando i tempi del lavoro.

Nella maggior parte delle esperienze raccontate, questa re-interpretazione della porosità dei confini lavorativo-domestici si trasforma in modalità organizzative di conciliazione attive, rivolte ad incidere sulla creazione di nuovi contesti di senso e significato e, per questo, innovative.

I racconti in cui la doppia presenza viene agevolata dalla capacità di re-inventare le situazioni a proprio vantaggio (Fontana, 2000) e dall'applicazione dello strumento della flessibilità creativa sono numerose:

Avevo un importante appuntamento a Brescia, da uno dei miei più grossi clienti e la mattina quando mi sono svegliata con l'idea di portare mia figlia piccola che aveva tre anni all'asilo e il grande che ne aveva sette dai nonni, la piccola aveva la febbre alta. A quel punto io non sapevo che fare e dovevo fare una scelta: rinunciare ad andare dal cliente dopo che era un mese che aspettavo quell'appuntamento, per me non era nemmeno pensabile. E così, siccome in quel periodo avevo un camper, ho preso il camper, l'ho riscaldato, ci ho messo dentro la bambina quando era caldo con la febbre e ho tenuto a casa il più grande perché badasse a lei, sono andata dal cliente, ho parcheggiato davanti all'azienda e quando sono uscita con l'ordine fatto, ho preso i bambini e sono tornata a casa (Veneto, n. 10).

Questi strumenti personali sono preziosi nella misura in cui vengono investiti nella creazione di modalità organizzative a cui dare un senso, un valore condiviso, non restando marginali, casuali o immobili all'interno della frammentazione delle situazioni vissute. L'utilizzo e la creazione di contesti attivi dove praticare questi strumenti che portano consapevolezza e innovazione contraddistingue queste attrici, rendendole *agenti di trasformazione*: non si lasciano trascinare via dalle incombenze, ma trasformano la crisi temporale e spaziale in opportunità, in flessibilità creativa tracciando le orme di una nuova conciliazione a partire dalla professione "particolare" che hanno scelto di praticare. La trasformazione da opportunità di scegliere una soluzione ad opportunità di poterla vivere e sperimentare, il passaggio da singola rappresentazione ad azione organizzativa messa in atto e successivamente condivisa¹¹⁶, è quello che identifica nella flessibilità creativa uno degli strumenti maggiormente utilizzati dal campione di intervistate.

Per strada ne succedono di tutti i colori, non sai mai a che ora rientri e i mezzi pubblici te li raccomando quindi...come vedi...io lo avevo sempre nel seggiolino della macchina mio figlio e ha sempre viaggiato con me. Questo per rendere le cose possibili: ti dico, finivo un appuntamento a Trieste alle sei di sera e senza perdere due ore in macchina e fare tardi, avendolo con me, andavamo a farci il bagno al mare. Andavamo a fare un tuffo e questo era tempo bello insieme (Friuli, n. 11).

Molte volte credo che mi piacerebbe portarli a lavoro con me e lo faccio qualche volta, stanno qui sotto. E sono tranquilli...poi vengono qui a trovarmi anche (Friuli, n. 6).

¹¹⁶ Il passaggio che riguarda la condivisione e il trasferimento delle pratiche dalla singola attrice alla comunità di pratiche e alla società verrà ripreso nel Quinto capitolo, all'interno del quale verrà approfondita l'importanza della costruzione delle reti e dell'esercizio del potere interno a questo processo.

L'attuazione della flessibilità creativa è data dal superamento del vincolo del pendolarismo femminile (Melchiorri, 1995) dove le donne vengono rappresentate come custodi delle chiavi di due differenti prigioni che si alternano reciprocamente: da un lato ci sono le incombenze domestiche che, alla lunga, soffocano e sviscerano, dall'altra la dimensione lavorativa che se inizialmente rappresenta una via d'uscita quasi liberatoria, ben presto si rivela un ulteriore collante che invischia in acrobazie complicatissime.

L'esistenza dello strumento della flessibilità creativa dimostra come il vivere più contesti contemporaneamente, sebbene in questa esperienza permangano dei tratti laceranti, sia possibile, rivalutando e sfruttando le ombre, le difficoltà ed i vincoli dati da una professione estrema, creativamente.

1.4 L'arte di delegare: costruirsi un'équipe domestica tra partner, nonne e tate

Il primeggiare di una cultura aziendale orientata alla presenza oltre l'orario d'ufficio quasi facesse parte di un regolamento non scritto ma comunemente condiviso ed appreso dagli attori della comunità lavorativa, la ricerca della visibilità e la forte ed accentuata mancanza di delega, all'interno di organizzazioni lavorative che Marina Piazza definisce *avide di tempo* (1999), costituiscono tutte variabili finalizzate ad accentuare la radicata e tradizionale dicotomia tra lavoro e famiglia.

Come la flessibilità creativa, anche l'applicazione della *delega* vive di una competenza che le attrici creano e sviluppano nel tempo a partire da una delle particolarità della professione imprenditoriale. L'attuazione della delega rappresenta la capacità delle imprenditrici di individuare dei collaboratori, di formarli e di creare un'équipe sia domestica che aziendale¹¹⁷ che funzioni come un orologio, per evitare che la dicotomia tra lavoro e famiglia si manifesti o, nel caso peggiore, diventi così insopportabile da favorire la morte di uno dei contesti, definiti entrambi come vitali dalle attrici.

La formazione di un'équipe domestica alla quale delegare determinate attività, consiste nello spostamento dalla messa in pratica del lavoro di casa (riassettare la casa, stirare, preparare il pranzo, prendersi cura dei figli per molte ore al giorno) al reperimento e all'organizzazione sistematica di alcuni attori, solitamente attrici, che svolgono queste mansioni in cambio di uno stipendio e alle quali sono delegati i lavori domestici e la cura dei

¹¹⁷ Come abbiamo visto nel Terzo capitolo.

figli durante alcune ore della giornata. L'opportunità di poter disporre di questo strumento è vincolata ad una maggiore flessibilità nella concezione dei ruoli domestici, presente in nuclei familiari in cui le donne lavorano per molte ore fuori casa (Andersen e Taylor, 2004) e, soprattutto, nel momento in cui questo lavoro diventa una fonte di reddito cospicua.

La presenza di un determinato reddito dà l'opportunità di "avere una mano in casa", come la definiscono le intervistate, ma non toglie alla donna la *responsabilità organizzativa* dello strumento della delega, come possiamo vedere dallo stralcio di intervista che segue.

Ho organizzato tutto bene, molto bene. Al dettaglio proprio direi. Appena rimasta incinta ho iniziato a fare colloqui. La prima cosa che ho fatto è stata cercare una persona che fosse affidabile e seria, capace e preparata con la quale collaborare nella crescita delle mie figli, perché non ho potuto avere l'appoggio di nessuno, nessuno. Mia madre non mi ha dato una mano, mia suocera nemmeno quindi io ho dovuto contare sulle mie forze solamente (Friuli, n. 18).

Per la maggior parte delle imprenditrici, parte del lavoro di cura della casa e dei figli diventa lavoro organizzativo, diventa lavoro di reperimento di un'équipe (Ferrari, 2007).

Le imprenditrici sottolineano come l'operazione di scelta e di delega debba essere curata ed attenta e come sia, dal loro punto di vista, preferibile rispetto al lavoro di servizio (Beccalli, 1989) in quanto tale, anche facendo riferimento a *skills personali*, ad abilità proprie e a capacità organizzative che migliorano di giorno in giorno anche grazie alla professione di imprenditrice.

Avere delle possibilità economiche elevate, che comunque derivano da ore e ore di lavoro e da un carico notevole di responsabilità, vuol dire anche poter dire ora mi faccio dare una mano, per lo meno per la casa. Poi, rispetto a certe mansioni domestiche che dovrei fare se facessi un lavoro meno totalizzante e meno economicamente remunerativo, come per esempio sistemare la casa, pulire, io preferisco organizzare una signora che lo faccia al posto mio. Il costo c'è comunque, in termini economici perché la paghi e la paghi bene perché è quella signora che vuoi tu, che ti permette che tutto fili liscio e non una a caso, l'hai scelta, ti sei organizzata per farla venire in certe ore (Veneto, n. 1).

Alcuni elementi dello stile organizzativo e di leadership praticati quotidianamente in azienda, quali strutturare le attività durante l'arco della giornata tenendo conto del tempo a disposizione e degli obiettivi preposti e delegare alcune mansioni ad attori qualificati, ritornano anche nella gestione domestica. Mettendo in pratica lo strumento della delega nella dimensione domestica, l'imprenditrice porta l'azienda a casa: attraverso l'acquisizione e il

miglioramento quotidiano di pratiche lavorative che si manifestano anche sottoforma di capacità ed abilità che crescono nel tempo, la gestione della casa e del lavoro domestico risultano più conciliabili. Le imprenditrici impiegano dei tratti di leadership aziendale nell'organizzare i tempi e le attività della casa e riservandosi, comunque, delle *attività preferite* all'interno del lavoro di servizio. Utilizzare una delega, infatti, sia a livello domestico che, come abbiamo visto nel Terzo capitolo, a livello lavorativo, non significa "mettere totalmente nelle mani di qualcun altro la gestione" della casa, dei figli o dell'azienda, significa, prima di ogni altra cosa, assumersi la responsabilità di scegliere la persona adeguata e di predisporre gli strumenti adeguati affinché questa possa lavorare al meglio e, cosa altrettanto significativa, vuol dire avere l'opportunità di scegliere di quali attività occuparsi durante il tempo dedicato alla famiglia o all'azienda.

Restando sulla formazione dell'*équipe domestica* alla quale delegare determinate attività, è opportuno specificare sia cosa intendiamo per predisporre gli strumenti affinché l'attrice che riceve la delega si trovi nelle condizioni di poter lavorare nel migliore dei modi, sia cosa significa, anche in termini di vita familiare, scegliere le situazioni e le mansioni di cui occuparsi e gli attori con cui condividere questo *modus vivendi*.

1.4.1 I figli: condividere e trasmettere l'esperienza

L'imprenditrice predispone gli strumenti affinché la delega sia ben riposta attraverso una scelta accurata della persona a cui affida parte della sua vita familiare e mette in atto dei criteri di selezione, ancora una volta, tipici della sfera aziendale. Organizza colloqui, basa la sua scelta in relazione a variabili predefinite come il tipo di formazione della persona, l'esperienza maturata e utilizzando quello che le imprenditrici definiscono come "la capacità di interagire, di capire se la persona che ti sta davanti è affidabile, se c'è una buona sintonia, se ci sono i presupposti per".

Oltre alla selezione, l'imprenditrice deve occuparsi anche di un altro versante, che è quello complementare rispetto alla riuscita o meno di un'integrazione stabile della persona a cui delegare determinate mansioni: deve far leva sulle aspettative della famiglia, sui disegni di genere appresi nel tempo comportandosi da *attivatrice*, deve farsi spazio, quotidianamente, nella cultura secondo la quale determinati comportamenti o pratiche, come quella della delega

di alcune mansioni domestiche, vengono accettati o rifiutati dai componenti familiari, dal compagno, dai figli e dalla società.

Concentriamo l'attenzione su due aspetti dell'interazione tra l'imprenditrice e i figli, aspetti che prendono vita con l'attuazione dello strumento della delega.

Innanzitutto, è opportuno comprendere come l'imprenditrice faccia fronte alle aspettative di cura, come entri in relazione con quelle che sono le immagini e le rappresentazioni dei figli, come "giustifichi", in un certo senso, la presenza di un'altra persona in alcune ore del giorno. È interessante notare come una parte molto rilevante delle imprenditrici intervistate sia creatrice e promotrice di una *pratica di socializzazione* particolare verso i figli¹¹⁸:

Loro capiscono, io ho trasmesso loro che qualunque cosa fai nella vita, qualunque, che tu faccia l'impiegato o il meccanico, devi farlo impegnandoti, seriamente. Quindi loro devono fare la loro parte per quanto riguarda la scuola, quindi quando io chiedo loro di impegnarsi, il miglior modo che ho di chiedere è sempre dimostrare come si fa, e io glielo dimostro ogni giorno facendo mille cose sempre bene, casa e famiglia e azienda, al massimo livello che riesco, con il massimo impegno possibile, seriamente, senza mai tirarmi indietro; quindi loro sanno che quando esco vado a lavorare, a mandare avanti l'azienda, che non sto giocando e loro sono fiere di me, lo vedo nei loro occhi e nelle loro parole. La lontananza pesa in certe giornate, ma sanno che sono a fare il mio lavoro, con tutta me stessa (Friuli, n. 18).

Questo racconto, come molti altri, mette in luce il processo di costruzione di un codice condiviso tra imprenditrice e figli ed alternativo ai modelli di genere precostituiti che vedono i compiti domestici e di cura come dovere della donna-madre. L'imprenditrice lavora sulla dimensione culturale dei propri figli, mettendo mano al contesto, creando dei riferimenti comuni che consentano la comprensione di pratiche come la delega quotidiana; l'attrice lavora sulla creazione di questo codice e sulla condivisione del significato di quest'ultimo su due differenti piani, contemporaneamente: uno è l'esplicitazione quotidiana a livello discorsivo (Berger e Luckmann, 1966; Weick, 1995; Gherardi, 2003) della realtà vissuta, sia familiare che professionale e l'altra è il comportamento di conferma a quanto sostenuto verbalmente, (di)mostrando ai figli l'esistenza di oggetti concreti, come l'azienda stessa.

¹¹⁸ Il problema della socializzazione infantile è uno dei punti cardine dell'analisi sulle responsabilità familiari della donna e sulla condizione femminile proposta da Chiara Saraceno in *Dalla parte della donna* (1979).

Glielo dico ogni giorno quanto è importante che loro capiscano, quante cose faccio durante il giorno, quante responsabilità ho, di quante persone, racconto tutto a loro perché si rendano conto e imparino a fare lo stesso (Friuli, n. 18).

In questo senso, l'imprenditrice predispone e condivide con i figli alcuni strumenti quotidiani, alcune esperienze, contribuendo a creare una realtà che da discorsiva diviene anche pratica organizzativa.

L'imprenditrice, utilizzando sia le pratiche discorsive che quelle organizzative costruisce, assieme ai figli, degli strumenti di decodifica della realtà che li circonda; è importante sottolineare che questo processo, lontano dall'essere semplice e indolore, richiede impegno, fatica e tempo e, a volte, si traduce in tentativi che non si traspongono in realtà familiari semplici, organizzate o felici. Nelle situazioni migliori, i figli condividono l'universo di significato proposto e rispondono accettando (mai facilmente e mai da subito) la responsabilità materna e, di conseguenza, lo strumento della delega.

I figli, dunque, entrano in relazione con la professione della madre e con la cultura del genere all'interno di un frame proposto dall'imprenditrice, frame che viene quotidianamente (ri)creato dagli attori, (ri)discusso e (ri)negoziato ma è sempre basato su una condivisione di codici e di pratiche, dapprima discorsive e poi organizzative, come racconta questa imprenditrice, parlando di una pagella che hanno creato per lei le sue figlie¹¹⁹.

A cinque anni mi hanno fatto la prima pagella della mamma, che è questa ed hanno preteso che io la appendessi in ufficio, infatti c'è ancora il segno...l'unico punto in cui sono un po' debole come vede è il gioco, ma intendendo il tempo e disponibilità a giocare in ogni minuto...diciamo che poi il resto me la cavo bene...e questa è quella che mi hanno fatto l'anno scorso al computer. Con il font con i cuoricini, pazienza buono, abilità culinaria ottimo, è vero, sono un'ottima cuoca, mi piace moltissimo cucinare. Fantasia ottimo perché a me piace molto coinvolgerle riguardo ai miei sogni, ai miei pensieri, dico a loro quali speranze ho per l'azienda, per me, per loro, per il lavoro...disponibilità distinto perché sono sempre un po' debole, gusto nel vestire ottimo, perché a loro piace molto come mi vesto e impegno ottimo (Friuli, n. 18).

Una volta approfondita la dimensione madre/imprenditrice-figli concentriamoci ora sul secondo elemento in gioco nell'attuazione dello strumento della delega, ovvero

¹¹⁹ Secondo alcuni studi, le imprenditrici che hanno avuto madri casalinghe, che si sono "sacrificate per la famiglia", subiscono la pressione della rottura con un modello di questo tipo e, di conseguenza, i figli si dimostrano come meno collaborativi nell'accettare il frame lavorativo della madre e la delega familiare (Chernin, 1995).

sull'*opportunità di scegliere* di quali attività occuparsi durante il tempo dedicato alla famiglia e quali, invece, escludere perché portate avanti dall'attrice selezionata.

Quali sono le attività familiari che le imprenditrici intervistate prediligono potendosi avvalere di una delega e quale senso ha questa scelta?

Ancora una volta il lavoro di cura prende una sfumatura fortemente organizzativa. Vengono gestite delle attività affinché alcune possano essere svolte da un'altra persona e altre dall'imprenditrice stessa.

Capisci bene che se la donna mi fa la colazione e io li vesto, dal momento che sono due, recupero un po' di tempo e sto con loro in maniera meno stressata. Stessa cosa con la cena: se io ho tempo di portarli allo sport la sera e la spesa e la cena la delego a lei, io sto con i miei figli e li vivo, in tutte le attività che riesco e che posso, mentre la donna a casa è come se mi agevolasse per le attività meno importanti, che però quando hai una famiglia sono necessarie e toccano alla donna perché mio marito torna anche dopo di me; quindi mi organizzo: a lei toccano le mansioni più domestiche, a me coccolare i figli...e non solo coccolarli, sono anche severa (Veneto, n. 5).

Per questa voce, come per altre del campione intervistato, esistono due tipologie di attività domestiche che fanno parte del *secondo lavoro*: quelle relative alla casa in sé (la spesa, la cena, il pranzo, lo stiro, le pulizie sono alcuni esempi) e facilmente delegabili e quelle più strettamente legate ai figli, che vengono delegate solo ed esclusivamente quando l'imprenditrice è a lavoro.

Al momento del suo ritorno, l'opportunità di non dover provvedere ad alcune mansioni strettamente legate alla casa e, semmai, di poterle scegliere, contribuisce ad aumentare il tempo trascorso con i figli in senso qualitativo.

La serata se è a casa, sto con mio figlio e gioco con lui, quindi prepariamo la cena insieme, facciamo dolci, insomma cerco sempre di rendere meno pesante a lui, cerco di tamponare, diciamo pure, tutto quello che non riesco a dargli durante il giorno, concentrando il gioco e la mia presenza in due tre ore che passiamo insieme (Veneto, n. 6).

Alcune volte, accade che il fine settimana la decisione sia quella di dedicare volontariamente del tempo alle mansioni strettamente domestiche, ma viene vissuta come *una scelta*, non

come un obbligo e, per questo motivo, assume sfumature di senso completamente differenti rispetto ad altre situazioni in cui “è necessario cucinare, stirare, riassetare”.

Cucinare, soprattutto nel fine settimana, mi rilassa. Perché sono una buona cuoca e perché lo posso fare con calma. E poi si sa, le cose che non fai mai, per un motivo o per l’altro poi diventano belle quando le fai una volta ogni tanto, quando ti senti di farle. Se dovessi fare la cena per tutta la famiglia tutti i giorni dopo dieci ore di lavoro sarebbe diverso (Friuli, n. 1).

1.4.2 Il partner: sostenersi senza sovrapporsi

Nelle due tabelle che seguono, ho cercato di riassumere, per quanto possibile, le situazioni più rappresentative e frequenti all’interno dell’esperienza di vita a due delle intervistate.

La situazione che emerge dal campione di intervistate circa la vita a due è la seguente:

Vita a due Imprenditrici del Veneto	Sposata	13
	Separata	5
	Con un partner	2
	Vedova	3
	Attualmente Single	4

Tabella 13 – Vita a due Veneto

Vita a due Imprenditrici del Friuli Venezia Giulia	Sposata	12
	Separata	3
	Con un partner	7
	Vedova	2
	Attualmente Single	2

Tabella 14 – Vita a due Friuli Venezia Giulia

Come possiamo vedere, la suddivisione del campione nelle differenti situazioni proposte dalla traccia di intervista (sposata, separata, con un partner, vedova, single) è molto simile tra le due regioni, con una differenza peculiare del Friuli Venezia Giulia circa la voce relativa al vivere una situazione di coppia al di fuori del matrimonio. Anche in questo caso, come per la presenza o meno di figli, è necessario tenere conto dalla variabile generazionale: in Friuli Venezia Giulia le intervistate sono in media più giovani rispetto a quelle del Veneto.

Per una lettura corretta di queste tabelle, è opportuno specificare ulteriormente alcune voci. Le intervistate che si definiscono single, infatti spesso hanno avuto un'esperienza di coppia precedente che si è conclusa e hanno scelto di non proseguire con la vita di coppia. In secondo luogo, le intervistate che dicono di avere un partner non essendo sposate, non sempre convivono nella stessa abitazione, alcune di queste infatti, hanno un partner che vive in città raggiungibili solo durante il fine settimana, come Roma, Genova o Milano.

Una volta illustrate le differenti situazioni di coppia del campione a livello quantitativo, è fondamentale spiegare come le attrici vivano la relazione con il partner rispetto alla professione imprenditoriale e nei confronti della suddivisione del lavoro domestico e di cura. Le attrici, infatti, individuano con particolare attenzione due momenti in cui l'interazione con il compagno risulta fondamentale: il suo appoggio e la sua partecipazione per quanto riguarda il riconoscimento della dimensione lavorativa e la sua presenza nell'organizzazione dello spazio domestico, nella gestione delle attività al di fuori del lavoro e nella cura dei figli. Le imprenditrici intervistate vivono ed interpretano questi due frangenti come uno conseguente all'altro: la collaborazione domestica del partner, nella maggior parte dei casi, dipende da quanto l'attrice è legittimata a svolgere una professione come quella imprenditoriale.

Se tuo marito capisce te, capisce anche il tuo lavoro e di conseguenza si organizza e si tira su le maniche. Se invece non capisce il tuo lavoro, non perché ti voglia a casa a priori magari, questo no, ma perché questo lavoro non è come gli altri, ti tiene molte più ore fuori e tutto il resto, se pretende che i suoi tempi siano i tuoi allora è un problema. Mettiamo caso che lui abbia un altro lavoro, che non sia imprenditore, un lavoro che ha orari precisi, che non ha imprevisti: allora risulta complesso capire perché tu mentre lui è a casa per la cena con i figli sei a inizio riunione. Questa cosa è difficile da capire anche per una donna nei confronti di un uomo che lavora molto ma chissà come mai è stata digerita, è quasi normale quindi alla moglie possono dare fastidio i ritardi ma si sa che è così. A rovescio invece funziona meno per quello che so io, la donna se fa tardi per lavoro non è ancora normale (Veneto, n. 22).

Secondo le intervistate, infatti, un cambiamento culturale rispetto alle generazioni precedenti di donne lavoratrici sarebbe gradatamente avvenuto in tempi recenti, soprattutto a partire dagli anni Novanta, ma è come se mancassero ancora alcuni importanti tasselli, soprattutto in relazione a professioni che richiedono tempo e dedizione particolari.

La presenza delle donne sul mercato del lavoro¹²⁰ è una realtà sempre più riconosciuta e legittimata, ma viene segnalato dalle attrici una sorta di atteggiamento intollerante nei confronti delle professioni che storicamente sono state maschili e che sono simbolicamente detentrici del potere economico. Insofferenza che si manifesta soprattutto quando i tempi del lavoro sconfinano in quelli domestici, come vedremo tra breve. La professione imprenditoriale e la costruzione sociale del genere si dimostrano ancora una volta reciprocamente legati, anche all'interno della dimensione di coppia. A legarli è sempre il collante famiglia/presenza o meno di figli, situazione che determina differenti approcci relazionali tra il partner e l'attrice in questione.

Le modalità di interazione raccontate più di frequente oscillano tra la disapprovazione della professione imprenditoriale praticata dall'attrice, che nella maggior parte dei casi si traduce in separazione, e il riconoscimento e il sostegno del partner nei confronti delle aspirazioni, dei percorsi e della professione scelta dalla compagna. Un'approvazione che si traduce, in primis, in continue *negoziazioni* relative alla condivisione quotidiana dell'organizzazione delle mansioni domestiche e di cura. Pur non potendo ancora parlare di una configurazione paritaria¹²¹ della rappresentazione culturale dell'uomo e della donna, si intravedono alcuni segnali di una sempre maggiore partecipazione maschile ad alcune delle attività svolte in casa dopo il lavoro.

Un sostegno interessato

Tra le molte situazioni presenti, la dimensione di coppia all'interno della quale l'imprenditrice veste i panni di attivatrice è quella che ci interessa maggiormente. È comunque opportuno tenere conto dei contrasti e delle continue mediazioni di cui è fatto il sentiero verso la parità.

Famiglia e lavoro quindi...io ci sono riuscita alla grande per un motivo fondamentale: ho un marito che non mi ha mai messo dei limiti e questa è la prima cosa e io ho iniziato a 22 anni quando mio figlio ne aveva tre (Veneto, n. 22).

¹²⁰ Anche la differente incidenza permane a seconda delle aree geografiche e della tipologia di professione svolta (Trevisan, 2002).

¹²¹ Dove entrambi i componenti della coppia, avendo una professione extra domestica, suddividono in pesi e modalità identiche le attività di gestione della casa e della famiglia.

La frase ricorrente “mio marito non mette limiti al mio lavoro”, espressa da molte attrici che vivono questa situazione di coppia, mette in luce alcuni di riferimenti culturali secondo i quali l’uomo ha l’opportunità di accettare o meno la professione della propria compagna. Quello che affiora dai racconti di queste intervistate è il:

Mi lascia fare ciò che voglio a livello lavorativo (Veneto, n. 22).

Il “lasciar fare qualcosa a qualcuno” presuppone e sottintende una sorta di concessione alla realizzazione personale di una delle due parti in gioco, un lasciapassare che affonda le sue radici in uno sfondo culturale che è ancora in parte legato all’immagine della donna a cui viene riconosciuta la scelta di una dimensione lavorativa impegnativa ed extra domestica, pur rivendicando comunque il suo dovere e ruolo nel fare fronte ad una serie di responsabilità organizzative e familiari che spettano a lei soltanto, o a lei in particolare modo e relative alla gestione della casa e della cura.

Ho provato ad avere una persona musona, una persona che non ti dà nulla, ma che ti prende solo e ti rimprovera perché non si mette al tuo posto mai e vuole le sue cose, i suoi spazi e non si chiede come vivi tu con questo poco tempo che hai, non si chiede mai quali sacrifici fai e perché e vuole le sue abitudini, pretende che tu faccia a casa e punto (Veneto, n. 3).

In questa interazione tra l’imprenditrice e il suo compagno viene compiuto, anche grazie alla messa in pratica di quello che le attrici nelle interviste descrivono come “tanto lo farei e lo avrei fatto comunque”, uno spostamento nell’interpretazione dei riferimenti culturali relativi al genere, secondo cui la professione imprenditoriale viene riconosciuta dalla parte maschile pur restando invariate le incombenze domestiche che costituiscono, in questo modo, una prerogativa ancora femminile anche se in larga parte delegate.

Questa interazione è fondata su una sorta di riconoscimento sul piano simbolico della dimensione lavorativa imprenditoriale della propria compagna, al quale manca, però, una corrispettiva trasformazione sul piano delle pratiche e della divisione egalaritaria dei lavori in campo domestico. Ad una prima occhiata, potrebbe sembrare già positiva l’accettazione da parte del partner della dimensione lavorativa imprenditoriale prescindendo dall’insorgere di ostacoli aggiuntivi che vengono da una relazione di coppia che mal si rapporta con un lavoro i cui tempi sono difficilmente prevedibili.

Questo atteggiamento pur segnando uno spostamento culturale in termini di percezione del genere e dei ruoli familiari si manifesta attraverso la modalità d'azione che chiameremo del *sostegno interessato*, secondo la quale da un lato la professione praticata dalla donna non soffre di pregiudizi strutturali mentre dall'altro, comunque, non le viene offerto alcun supporto da parte del partner per alleggerire le incombenze domestiche, che continuano ad essere considerate come un affare esclusivamente femminile.

È una sorta di “fai ciò che vuoi, basta che a me non manchi nulla”. Le conseguenze del sostegno interessato come accettazione del lavoro femminile purché non crei noia a livello domestico e purché la cura venga organizzata dalla donna che lavora, sono principalmente di due tipi:

- la creazione di un'*imprenditrice cyborg* che si trova a dover svolgere, senza far mai mancare nulla a nessuno, sia la dimensione lavorativa che quella domestica ed incarna appieno le caratteristiche del pendolarismo e delle acrobazie tra i diversi contesti di vita, già ampiamente descritte dalle femministe negli anni Settanta. Il mantenimento di questa situazione è molto complesso e stressante ed è destinato a restare in piedi fino a che l'imprenditrice ha abbastanza forza e determinazione da vivere entrambi i contesti di totale responsabilità (aziendale e familiare) ai massimi livelli. Non stupisce assistere a dei crolli sia fisici che relazionali:

Diciamo che la caratteristica della donna se facciamo una metafora sciistica la donna è da slalom e l'uomo è da discesa libera ma sempre sci è: è il modo di scendere la pista che fa la differenza. Arrivare a fondo valle ma trovo tanti paletti come il bambino che si ammala, la gravidanza difficile e a valle arrivo lo stesso ma stringo di più i denti. Magari l'uomo va dritto, però lui magari è veloce perché va giù dritto ma quando trova il paletto si incarta e rimane lì (Veneto, n. 3).

- la creazione di un'*imprenditrice costretta alla scelta* con la conseguente assegnazione della priorità ad uno soltanto dei due ambiti in gioco, quello di coppia oppure quello aziendale e professionale:

Lui pretenderebbe, pretende anche molta attenzione e partecipazione nel nostro rapporto di coppia, quindi io ho privilegiato la vita privata, familiare rispetto a quella aziendale, me ne rendo conto, avrei potuto e anche di più, stare molto di più in azienda, ma ho ritenuto opportuno anche stare con la famiglia e con mio marito. Mio marito è la mia esperienza centrale direi. Per capirci, se devo fare una

scala relativamente a ciò che sento e rispetto ai miei valori, la famiglia e mio marito vengono al primo posto, l'azienda dopo ecco (Veneto, n. 20).

Un sostegno disinteressato

Il partner incoraggia e appoggia la sua compagna che svolge la professione di imprenditrice, senza fermarsi ad un livello simbolico di accettazione della professionalità femminile, ma andando oltre e contribuendo ad uno spostamento culturale anche sul piano concreto, relativo alla dimensione di genere e alla suddivisione dei ruoli domestici e familiari.

Il mio fidanzato invece non si intromette, non è che mi chiede di scegliere o mi fa storie sul lavoro...lui dà un appoggio pratico e io lo apprezzo molto, lui risolve i problemi di ordine pratico, capisce quando ho bisogno di tempo, capisce la mia responsabilità e la ama credo. Io amo il suo lasciarmi spazio, perché i viaggi sono lunghi e la sera ti capita il cliente e il fornitore e non c'è mai orario e lui ha la grande forza di non dirmi mai vieni a casa (Friuli, n. 13).

L'attivazione di queste modalità d'azione e la compartecipazione tra i due attori della coppia dipende in gran parte dalla stessa imprenditrice, da quanto essa si sente e si comporta da imprenditrice culturale ed attivatrice.

Anche nel caso precedente, infatti, l'imprenditrice risulta essere la prima attrice consapevole di essere caduta nella trappola della donna cyborg che vive la sua esperienza professionale grazie ad una concessione del partner e, in senso più ampio, grazie ad una concessione data dalla società. Vivendo questa dimensione come una conquista, in risposta a questa licenza professionale che è il risultato di numerosi conflitti e tensioni, l'attrice si sente in obbligo di affannarsi nel mantenere inalterata una parte dell'equilibrio familiare e domestico dettato dai vecchi riferimenti culturali che la vedono come unica detentrica di questa sfera.

Lavorando quotidianamente per disinnescare il dovere della donna lavoratrice di coprire con mille braccia tutto ciò che lo stereotipo legato al genere femminile come angelo del focolare lascia nella sua scia di cambiamento, l'attrice come imprenditrice culturale sperimenta e crea nuove interazioni con il partner: l'esperienza di coppia e della famiglia non vengono più considerate come un nodo di catene da sciogliere, bensì come una opportunità di spiegare le ali in contesti che se pur diversi, si tengono in piedi reciprocamente.

Mentre nell'attuazione del riconoscimento interessato l'approvazione della professione femminile avviene attraverso una continua messa in discussione delle motivazioni e delle

modalità con cui i diversi piani verranno mantenuti senza possibilità alcuna di sfuggire alle incombenze della dimensione familiare, nella pratica del riconoscimento disinteressato la questione simbolica di percezione del genere va di pari passo alla realizzazione di una complicità domestica basata sullo scambio continuo dei ruoli e sulla flessibilità.

Sono stata fortunata a trovare l'uomo giusto per me. Non mi ferma mai, lui è il mio primo tifoso...è un personal coach. Quando per esempio mi hanno proposto la carica di presidente dei giovani imprenditori gli ho detto ma lo faccio? E lui...ovvio...dai buttati! Ma sei ancora qui? Oppure quando mi sono iscritta al master e ero incinta della seconda figlia e gli ho detto cosa faccio vado avanti? E lui, certo...dove vuoi andare indietro? Quindi quando hai un marito che ti affianca, ti spinge e ti motiva, io credo che siano tutti bei momenti di soddisfazione, non di difficoltà. Noi due siamo prima di tutto una coppia, poi due genitori e poi due persone che lavorano, io parto, vado, torno, ma facciamo tutto insieme, ci dividiamo i compiti e siamo consapevoli che dobbiamo anche avere una mano esterna ma tutto questo in tranquillità, sappiamo che abbiamo un lavoro impegnativo entrambi (Friuli, n. 15).

Mio marito è ingegnere e lui non lavora in azienda, fa il manager e adesso è in Cina perché segue la produzione e qui non è proprio semplice seguire le ragazze. Quando lui è a casa ci dividiamo i compiti e diventa più semplice. Quando sono via io deve fare lui e adesso che è via lui devo fare io (Friuli, n. 18).

Come si concretizza questa flessibilità?

Il partner diviene parte della cura dei figli, compiendo una difficile transizione dalla maternità come evento biologico femminile alla genitorialità (Gherardi e Poggio, 2003) che coinvolge entrambi nella responsabilità, nell'organizzazione e nella cura.

Gherardi e Poggio (2003), definendo le pratiche di conciliazione tra dimensione lavorativa e familiare, hanno fatto riferimento ai ruoli rispettivamente esercitati all'interno della coppia nei momenti fuori dal lavoro. Il primo approccio delineato dalle autrici spiega la conciliazione come un affare esclusivamente femminile, come una strategia rivolta alle donne che vivono contemporaneamente l'esperienza di professionista, madre e moglie.

La seconda accezione di conciliazione presentata da Gherardi e Poggio (Ibidem) invece si avvicina molto al concetto di sostegno disinteressato che stiamo illustrando e punta sulla neutralità della conciliazione, considerando la scelta e il bisogno di essere madre lavoratrice in concomitanza con quello di essere padre e lavoratore.

Questa seconda modalità di interpretare la conciliazione è presente in molti racconti delle intervistate:

Le donne hanno bisogno di un'assistenza a livello familiare ma non perché sono le donne, in realtà è la famiglia che ha bisogno di una certa assistenza, anche il padre non solo la madre, i figli...una cosa di cui ho sempre detto è che è essenziale perché le donne abbiano una posizione lavorativa a qualunque livello, che siano le operaie o che siano le funzionarie, le dirigenti, è essenziale che il marito abbia una collaborazione ragionevole, sufficiente, quindi il marito prima lo Stato poi, molto poi (Friuli, n. 20).

La tensione verso una situazione di eguaglianza e compartecipazione nei compiti extra lavorativi che non rimanga solo sul piano simbolico ma che diventi un nuovo e differente riferimento di genere, venendo riconosciuta a livello culturale e per questo motivo tradotta in pratica quotidiana, prima dal partner e poi dalla società, è alla base di una conciliazione neutra (Piazza, 2006), ovvero indirizzata ad entrambi i componenti familiari e non solo alla parte femminile: il patto di genere non resta immutato e assume nuove forme divenendo patto di coppia.

A questo punto è opportuno concludere le riflessioni sul sostegno interessato e disinteressato con un'ultima precisazione: quali sono i fattori che incidono maggiormente sul riconoscimento della professione imprenditoriale al femminile e sulla conseguente realizzazione di una sempre maggiore compartecipazione della coppia nella sfera domestica e della cura?

Gli agenti più importanti individuati nei racconti delle imprenditrici sono quattro: l'appartenenza generazionale e la conseguente trasmissione di riferimenti orientati alla compartecipazione da madre a figlio, la presenza di un titolo di studio elevato da parte di entrambi i componenti della coppia e, forse fattore determinante, la condivisione sul piano simbolico, dei desideri, delle aspettative e dei sogni di un'autorealizzazione che si traduca in una professione dalle caratteristiche simili.

Il riconoscimento dell'imprenditorialità femminile e il sostegno nelle attività extra domestiche si realizza più facilmente nelle nuove generazioni che sono più attente alla realizzazione professionale e personale di entrambe le parti della coppia (Sartori, 2006).

Ho un fidanzato, l'unico modo per stare insieme è che lui ami il mio essere responsabile, perché è me, succede maggiormente quando il lavoro è impegnativo per entrambi o nelle nuove generazioni (Friuli, n. 13).

Nella sensibilizzazione delle nuove generazioni all'allentamento del patto di genere, sono molto significative la determinazione e la costanza con cui l'imprenditrice, comportandosi da centro di potere, attiva e rende vivi i contesti quotidiani entro i quali questa dimensione legata alla compartecipazione prende forma, anche e soprattutto attraverso la trasmissione, da generazione in generazione, da madre in figlio, di questi riferimenti di genere in cambiamento e trasformazione.

Quindi io torno un po' indietro: educare i figli a questo spirito e a questa filosofia. I miei figli con le loro mogli si comportano in un certo modo anche perché hanno avuto il mio esempio, perché nella nostra storia non sono mai esistiti vincoli relativi al vedere la donna in un certo modo perché è donna. La scelta della persona va appoggiata se sei il suo compagno, qualunque essa sia, dalla casalinga alla manager, in accordo con la famiglia che si va a creare e che quindi presuppone collaborazione delle due parti su più fronti (Friuli, n. 20).

Alle generazioni più giovani, inoltre, corrisponde anche un percorso scolastico e formativo più consistente, altro fattore che incide sull'opportunità di disinnescare etichette e stereotipi di genere.

La vicinanza e la corrispondenza di intenti e di progetti lavorativi e la determinazione ad un'autorealizzazione personale su vari fronti, infine, è un'altra dimensione importante, in quanto permette la creazione di un codice comune facilitando la comprensione reciproca tra i partners nei momenti di maggiore stress o difficoltà. In particolar modo, l'opportunità o la scelta di vivere una professione simile sembra essere una delle chiavi per una gestione più paritaria e meno difficoltosa.

Io ho avuto una storia lunga e importante che è finita per molti motivi diversi, non dico per il mio lavoro ma per molti motivi diversi tra cui...troppe diversità nel fare le cose; ora mi sono rifatta una vita ed è molto meglio poter condividere le passioni piuttosto che doverle spiegare continuamente. Sto con un imprenditore che è bravissimo nel suo lavoro, viviamo lontani ma io sono fiera di lui e lui fiero di me, è molto importante, ci capiamo, funziona, quando parliamo ci capiamo bene e non serve insistere, negoziare, non avverto più quella pesantezza che non era nemmeno giusta (Friuli, n. 8).

È necessario comunque segnalare che se in alcuni casi condividere le caratteristiche professionali di responsabilità, rischio e organizzazione temporale delle attività, dunque essere partners con qualità specifiche abbastanza simili (Sartori, 2006), in altri, svolgere la

stessa professione avendo un alto grado di ambizione personale può causare una violenta situazione competitiva, soprattutto se è la parte femminile ad avere più soddisfazioni.

È successo la vigilia di Natale e mio marito se ne andò di casa e io ero abbastanza scossa e mio padre mi disse dai tesoro abbiamo fatto una bella festa...e mi ricordo che lui chiuse questo capitolo che era stato traumatico dicendomi dai andiamo avanti. E la parte traumatica e dolorosa è stata la separazione e devo dire tristemente dovuta anche al mio lavoro, perché mio marito si sentiva a ragione o torto molto trascurato e la cosa più brutta è che si sentiva molto in competizione. E siccome lui era un ragazzo molto in gamba e capace, ma che si stava facendo da solo, continuava a paragonare la sua attività di lavoro che stava iniziando con lui, con la mia che era di famiglia. E quindi lui per ovvi motivi si sentiva sempre in secondo piano perché chiaramente un'azienda che esiste da tanti anni è solida mentre la sua aveva ancora bisogno di tempo...e quindi sai, lui si sentiva quotidianamente messo in competizione ed era brutto questo, ci ha portati a non riconoscerci più. Lui non poteva vincere rispetto a me, non c'erano le basi, era più piccolo anche se ugualmente capace...questo aspetto di me lo ha messo talmente in difficoltà che ad un certo punto se n'è andato di casa ed è finita così (Friuli, n. 3).

I fattori che portano al crollo, non poco frequente all'interno del nostro campione di intervistate, si manifestano in forme molteplici e differenti, ma comunque alimentate da uno stereotipo di genere rivolto alla professione imprenditoriale in primis.

Quindi un uomo a stare vicino ad una donna che ha un ruolo più importante fa molta fatica. Non avrei mai fatto la casalinga. Proprio quando ci si scontra con questo modo di pensare che lui deve essere di più non si sa perché, perché noi donne mica la sentiamo questa cosa, io non mi sentivo. Magari qui è più accentuata che da altre parti, mah. Qui è abbastanza raro trovare una ragazza di trent'anni con l'azienda, le cose da fare. Io ero spesso sui giornali perché ero tanto presa da questa cosa dei finanziamenti alle imprese, mi davano da fare. Chiedevano un parere su qualcosa e per me era una cosa naturale esserci, fare, migliorare. Secondo me la mia separazione è stata come tutte le cose un fatto di cultura e mentalità (Veneto, n. 3).

Quando i presupposti finora delineati vengono a mancare, infatti, si realizza un'interazione tra partners basata su tre livelli di problematicità: la disapprovazione, l'ostruzionismo e, in alcuni casi, la rottura.

La disapprovazione della professione imprenditoriale è presente in alcuni casi del campione e si manifesta attraverso un attivismo domestico e di cura (Sartori, 2006) pressoché nullo da parte del partner, accompagnato da una creazione quotidiana di vincoli e barriere nella gestione delle attività riguardanti la famiglia nel post lavoro.

La pratica dell'ostruzionismo è la fase successiva, attraverso cui il partner tenta di ostacolare la dimensione professionale della sua compagna: la motivazione è sempre la stessa in tutti i casi, essere imprenditrice richiede molto tempo ed una dedizione particolare. Quando si verifica la pratica dell'ostruzionismo, il tempo domestico viene definito dal partner come insufficiente o marginale e le soluzioni di delega trovate dall'attrice non si rivelano né efficienti, né tanto meno tollerate.

Sostenuta non direi...se posso usare una parola grossa, mi sono sentita e mi sento anche oggi un tantino ostacolata, in dovere di giustificarmi e di inventare sempre cose che possano essere meno pesanti per mio marito (Veneto, n. 20).

La rottura rappresenta la fase conclusiva di una relazione di coppia e, nel caso delle imprenditrici intervistate, la professione scelta può rappresentare uno tra i punti più discussi. Dimostrandosi attivatrici di nuovi contesti d'azione in cui lo stereotipo di genere va scemando sempre più e non subendo alcun tipo di imposizione sulla professione che per una donna sarebbe meglio praticare, la consapevolezza che le attrici separate dimostrano di aver maturato è quella che non è necessario vivere in coppia rispettando i ritmi e i tempi dettati da quella parte della società ancora agganciata al patto di genere.

La maggior parte delle relazioni che si sono spezzate sono terminate dopo un matrimonio durato alcuni anni o dopo un periodo di tempo abbastanza lungo.

Ciò che mi sarei aspettata di riscontrare nei racconti di queste intervistate era una preoccupazione dovuta all'incalzare dell'età e alla conseguente scarsa probabilità di avere dei figli. Durante le interviste, al contrario, non ho avvertito questo timore, molto più forte e presente era in loro il senso di pesantezza legato al vivere una vita di sacrificio, incomprensioni, relegazioni ingiustificate senza essere sostenute e comprese appieno.

Perché sai molte altre persone che conosco e con cui ho parlato di questa cosa hanno ancora lo stereotipo ben piantato in testa io cosa farò da sola, sono in età da marito, devo fare figli altrimenti poi divento vecchia...io invece ho sempre puntato tutto sull'essere realmente felici e soddisfatti e quando ho visto che la pazienza non bastava mi sono guardata da fuori...ed è stato difficile ma dovevo farlo. Il coraggio di dire, se non sono felice non posso accettare a trent'anni di avere una vita di infelicità, devo necessariamente prendere o riprendere in mano la mia vita e farle prendere la strada, o almeno mettercela tutta per...e farle prendere la strada che avrei voluto avesse ecco...il che ti assicuro che è molto dura, molto impegnativa come cosa perché richiede delle ammissioni, richiede di mettere te stessa al muro ed essere completamente sincera (Friuli, n. 8).

Ciò che emerge dal post rottura è l'attenzione e l'importanza che vengono date alle condizioni per l'autorealizzazione reciproca, alla creazione di un margine per la negoziazione di pratiche quotidiane favorevoli ad entrambi gli attori.

Per le nuove generazioni infatti, il presupposto per la costruzione di una famiglia è la creazione di un contesto reciproco di parità, sia a livello simbolico di condivisione e sostegno, che a livello pratico di suddivisione dei compiti e gestione delle deleghe.

La conciliazione tempi di vita e di lavoro non è una rivendicazione, una domanda che attende risposta, bensì un'idea forte di civilizzazione che non riguarda solo le donne, ma le condizioni generali che orientano il rapporto tra genitori e figli, uomo e donna, dipendenti e imprenditori, giovani e anziani, ritmi d'uso dei luoghi. L'idea della conciliazione riconosce e dà valore alla complessità delle temporalità vissute e delle temporalità sociali nella civiltà urbana (Bonfiglioli, 2000).

Soprattutto le imprenditrici di nuova generazione dipingono i tratti di una *famiglia conciliante* nei confronti di entrambi gli attori, staccandosi con forza da un concetto di conciliazione che resti indirizzato alla parte femminile della coppia.

Ecco che allora stai sola ma qualche sabato sera avresti anche voglia di uscire, di avere qualcuno vicino per parlare, per condividere. Invece non lo fai perché lo scotto di queste incomprensioni che sono dovute al lavoro che faccio, che facevo quando mi spostavo sempre soprattutto qualche anno fa, è grande e faticoso. Ecco che stai sola e pesa stare soli ma è meno pesante di sentire uno che ti dice ma dove vai, ma le altre non lo fanno, sempre con questi confronti. Ma questo lavoro non è confrontabile con altri, devi esserci, devi fare altrimenti molli e cambi lavoro se lo devi fare a metà, ma a me piace e perché io devo mollare? Mi chiedevo. No...e così stai sola fino a quando trovi una persona abbastanza flessibile e intelligente da capire, da accompagnarti, da farti da rete di supporto in questa esperienza, dà energia viva. E allora in quei momenti dove stai sola, ti leggi dei gran bei libri russi! Come ho fatto io (Veneto, n. 3).

Queste attrici preferiscono la separazione o la solitudine alla pressione del confronto con chi pratica una professione meno impegnativa e "più da donne", preferiscono l'attesa solitaria o la rottura all'accettazione forzata di una cornice entro la quale non sentono di poter entrare senza rinunciare a se stesse. Posticipano la maternità fino al momento in cui la relazione di coppia non vive di interazioni reciproche, fondate su un riconoscimento della professione. Accettano

che questo riconoscimento vada rinegoziato e rinforzato quotidianamente all'interno della coppia, non scendono invece a compromessi quando viene negato a priori.

Una delle problematiche maggiori in queste situazioni sembra essere il confronto con altre donne che svolgono lavori che richiedono meno dedizione e la conseguente fatica nello smontare pezzo per pezzo lo stereotipo che viene attivato conseguentemente alla congiunzione con la leadership e il potere economico. Da parte delle imprenditrici più giovani infatti, sono state frequenti le seguenti riflessioni sulle dinamiche di rottura e sulla loro condizione di solitudine:

Cerco di non dire chi sono, poi mi dicono sai, mantenerti nel tuo stile di vita e io vorrei capire qual è perché io non sono costosa ma la cosa che fa ridere degli uomini è che io non chiedo e non voglio essere mantenuta. L'altro giorno un mio amico mi ha detto, è difficile per te trovare una persona, perché gli uomini si spaventano di fronte a te. Ma io non penso di mettere in soggezione le persone...e lui: ma no, tu no, ma pensano a te, allo stile di vita a cui tu sei abituata e pensano di non poter mantenere il tuo stile di vita. Io sono una che piuttosto di chiedere si ammazzerebbe (Veneto, n. 11).

Per i numerosi casi di separazione raccontati dalle attrici del campione, il raggiungimento delle pari opportunità nell'istruzione e nel praticare il lavoro che si è scelto indipendentemente dal genere, ha fine proprio sulla soglia di casa, di fronte alla relazione con il partner in particolare (McDonald, 2000), dove invece tendono a perdurare le rivendicazioni e la pesantezza.

Tirando le fila di quanto finora detto è opportuno sottolineare che la relazione di coppia, intesa come insieme di interazioni quotidiane tra le imprenditrici intervistate e i rispettivi compagni di vita, diviene un potente strumento di conciliazione nel momento in cui vengono soddisfatte due condizioni in particolare: il riconoscimento simbolico della professione imprenditoriale al femminile da parte del partner e la conseguente messa in pratica di un comportamento domestico e di cura orientato alla negoziazione dei compiti, alla flessibilità delle deleghe e alla creazione di una cornice culturale che sia orientata alla parità.

1.4.3 Nonne, tate e nido

Basandosi il welfare italiano sulla famiglia, intesa come struttura che resiste sia alla necessità di un prolungamento della permanenza dei figli ormai adulti tra le mura domestiche che nell'organizzazione delle fasi di vita successive (Saraceno, 1998), un altro importante

attore con il quale le imprenditrici entrano quotidianamente in relazione sono le *nonne*, sia madri che suocere, che concorrono a declinare positivamente i vincoli e le criticità di una maternità vissuta a cavallo tra casa e azienda.

Il sostegno psicologico e la presenza

Il contributo di queste attrici di supporto inizia con la componente dell'*appoggio psicologico*¹²² che si traduce nel consenso che la madre dell'imprenditrice esprime nel condividere l'attività imprenditoriale della figlia. Se sul piano pratico e organizzativo, per le intervistate, la necessità realistica dell'assistenza è fondamentale, su quello simbolico permane il bisogno iniziale di un profondo appoggio affettivo, di un supporto incondizionato. Il sostegno familiare e l'aiuto della madre rafforza il comportamento dell'imprenditrice, sia a livello familiare e di mantenimento del triplice ruolo di professionista, madre e compagna, sia di fronte a scelte che la rendono differente dalla maggior parte delle sue coetanee e correlate a questi ambiti, quindi di fronte a decisioni rischiose e compromettenti a livello economico, davanti a scelte di investimento e crescita, in relazione a situazioni di stress fisico e mentale. Questa dimensione di condivisione di un codice comune e di riconoscimento tra madre e figlia è particolarmente intensa se consideriamo quei casi del campione in cui la madre dell'imprenditrice ha fondato l'azienda e ora si trova in pensione oppure nelle situazioni in cui ha avuto, nel suo passato, esperienze lavorative impegnative e una professione autonoma ad alto rischio e di responsabilità.

Un appoggio e una presenza che iniziano ai primordi del percorso professionale, come dimostrano le parole di questa imprenditrice di seconda generazione, per poi continuare nelle fasi successive che vanno ben oltre l'inserimento in azienda e il passaggio generazionale, sconfinando in modi di intendere, sentire e vivere la nuova condizione familiare di mamma:

¹²² È interessante osservare come il riconoscimento da parte degli attori familiari, partner e famiglia d'origine in particolare, e degli attori aziendali, colleghi e dipendenti in primis, sia fondamentale per le intervistate e costituisca un tratto fondamentale per la messa in pratica della professione ad un livello qualitativo soddisfacente. Pur non essendo opportuno soffermarsi oltre su questo aspetto, che richiederebbe delle ricerche mirate e specifiche, risulta comunque interessante riportare di seguito alcune considerazioni maturate in una cornice di genere su numerose professioniste arrivate in cima alla carriera: «Vero: hanno bisogno che si voglia loro bene. Vogliono il consenso, soprattutto dai sottoposti. È un problema di autostima: una donna per avere successo ne deve possedere necessariamente una solida. Per gli uomini è il contrario: l'autostima è frutto dei traguardi tagliati » (Intervista a Simona Argentieri, da Gruber 2008, p. 164).

Mia madre mi consigliò di fare una facoltà più a largo spettro diciamo. Quindi mi disse non fare ingegneria genetica che poi magari scopri a 25 anni che sei laureata che non ti piace ma fai una cosa più generica, come medicina, chimica, farmacia, tutte facoltà che ti possono dare la possibilità poi di fare una specializzazione in ingegneria genetica ma che poi se non ti piace puoi anche fare a meno (Friuli, n. 3).

Ce l'ho fatta anche grazie all'aiuto di mia madre che è stata disponibile (Friuli, n. 11).

Sostenitrici temporali a tempo determinato

Nell'organizzazione quotidiana, l'esserci sempre, si avvale anche di queste relazioni familiari, all'interno delle quali viene costruito il ruolo di *sostenitrice temporale* per la madre o la suocera dell'imprenditrice. Sostenitrice "temporale" poiché la sua presenza non è continuativa o permanente, né ha l'obiettivo di supplire o sostituire, bensì quello di funzionare da braccio che arriva dove l'imprenditrice non riesce ad arrivare per mancanza di tempo. Queste attrici, infatti, dando un sostegno ed un aiuto nelle attività di cura dei nipoti, permettono alle imprenditrici di organizzare la giornata in due momenti, l'uno dedicato all'azienda e l'altro alla famiglia e di affrontare le sfide lavorative quotidiane con maggiore energia, dettata dalla tranquillità di sapere il figlio in mani sicure.

Stacco qui dieci minuti tanto per portarla fino a casa che poi c'è mia mamma e sto serena se è con lei, so che è in ottime mani, le migliori possibili finché io lavoro (Veneto, n. 3).

La tranquillità di sapere i figli in mani sicure incide fortemente anche sul grado di soddisfazione lavorativa, sugli aspetti qualitativi della professione, sull'entusiasmo con cui viene portata a termine la giornata lavorativa (Piazza, 2006).

La sostenitrice temporale, oltre ad integrare la presenza dell'imprenditrice durante il tempo dedicato all'azienda, dimostra un elevato grado di flessibilità, sia nel prendere accordi last-minute con l'imprenditrice, che nel modificare orari o condizioni.

Ho lasciato il bambino alla suocera, che abita vicino a me... il vantaggio è anche quello che te lo portano qui il bambino e lo vedo quando ho voglia, basta una telefonata se ho un momento o un'ora che riesco (Veneto, n. 9).

Dopo aver verificato l'efficienza e la bontà del riferimento alla famiglia d'origine, è necessario tenere conto di alcune osservazioni relative a questo fenomeno, se posto in

un'ottica di lungo periodo. Come osservano e sperimentano le imprenditrici più giovani, infatti, considerare la presenza attiva delle nonne come un riferimento prolungato, durevole e persino naturalizzato sarebbe un errore. È necessario tenere conto che questa struttura non è esente da problemi o vizi di forma, soprattutto se proiettiamo la questione in un futuro non molto lontano.

Crescerlo con le strutture di supporto, senza darlo venti ore al giorno alle nonne per dire. Io non trovo giusto che i figli siano cresciuti dai nonni ecco, non perché non li credo capaci, per carità, guai chi mi tocca i nonni, ma perché non è giusto che loro facciano quello che dovrebbe assicurare lo stato. Loro dovrebbero goderseli i nipoti, non fare ancora sacrifici per i nipoti, in quest'ottica la vedo io (Friuli, n. 2).

Uno tra i primi problemi nel considerare come naturalizzate le sostenitrici temporali nonne è l'incontro-scontro con una dimensione culturale italiana che prevede che la struttura del welfare si basi soprattutto sulla famiglia (Saraceno, 1994). Il dibattito sulla bontà e sui senza dubbio più numerosi vincoli suscitati da questo *modus vivendi* che considera le nonne come baby-sitter dello stato¹²³ e da questo dare per scontata la presenza della famiglia d'origine nella cura dei bambini è ancora aperto e costituisce (o dovrebbe costituire in maniera molto più rilevante?) materiale su cui lavorare per i legislatori italiani.

I limiti concreti esistenti in questo sistema di cose sono notevoli e vengono individuati e sperimentati dalle imprenditrici più giovani con molta lucidità.

Io ho una grande difficoltà perché non ho molti aiuti e i miei suoceri avendo una loro attività non mi hanno mai aiutata e mio padre fa politica quindi è un po' a Roma e un po' in giro, quindi mia madre lo segue e io non ho mai avuto nonni su cui poter contare (Friuli, n. 4).

Un numero sempre maggiore di nonne, come sottolineato dalle parole dell'intervistata, sono ancora attive professionalmente rispetto alla precedente generazione e lo saranno ancora per diversi anni; questa situazione è in forte aumento anche in relazione all'estensione dell'età pensionabile. È necessario considerare, inoltre, anche quei casi in cui la madre anziana non è più autosufficiente e rappresenta per questo motivo un altro frangente in cui l'imprenditrice si trova a dover organizzare anche la cura di una persona anziana oltre a quella dei figli (Piazza, 1999).

¹²³ Nel senso che queste figure finiscono col supplire non più una mancanza fisica dell'imprenditrice, che viene appunto integrata e mai sostituita, ma una responsabilità dello Stato che non viene presa in considerazione.

In coda a queste motivazioni, ci sono quelle soggettive e personali intrecciate ad ogni singola storia, condizioni in cui è venuto a mancare sia il sostegno psicologico che quello materiale.

Non ho potuto avere l'appoggio di nessuno, nessuno. Mia madre non mi ha dato una mano, mia suocera nemmeno quindi io ho dovuto contare sulle mie forze solamente (Friuli, n. 18).

Per differenti e numerosi motivi è dunque necessario, secondo le imprenditrici più giovani, iniziare a pensare alla famiglia d'origine, alle nonne in particolare, come ad un'opportunità, ad un surplus organizzativo, che si va ad aggiungere ad una struttura di welfare che già di per sé sia in grado di predisporre delle soluzioni efficienti.

Mix combinatori

Dove il welfare non arriva a proporre servizi sufficientemente flessibili per le professioni in proprio che mostrano una seria difficoltà nella gestione temporale, le imprenditrici intervistate ricorrono a soluzioni dettate dall'organizzazione personale: la tata è sicuramente la più diffusa. Una presenza domestica accuratamente selezionata a cui sono delegate per alcune ore della giornata sia le cure verso i figli che le faccende domestiche, come abbiamo visto riflettendo sullo strumento della delega. Anche quest'altra tipologia di sostenitrice temporale non ha l'obiettivo di sostituire una presenza, bensì di integrarla, anche nei momenti in cui l'imprenditrice si trova tra le mura domestiche.

Io mi sveglio al mattino e sono fortunata perché ho una tata a casa che mi aiuta a vestire i bambini e li vestiamo in due perché sono due pesti e bisogna combattere, cosa metto, cosa no, poi li porto a scuola, corro letteralmente in ufficio e inizio a lavorare (Friuli, n. 15).

La spesa la fa la tata però certe cose non riesce a comprarle e allora io chiamo e ho un traffico sotto l'ufficio di macelleria, frutta, cose che mi portano in ufficio direttamente e io le metto in frigo e mi devo mettere il post-it per non dimenticarmele (Friuli, n. 15).

Altri due strumenti utilizzati dalle imprenditrici sono le reti amicali¹²⁴ e l'asilo nido.

¹²⁴ Attive dal momento in cui i figli frequentano le scuole primarie.

Le amiche che sono lì a scuola che hanno i figli e non gli costa nulla portare anche i miei a casa. In qualche modo ci si dà un amano, siamo solidali in questo e dovremmo esserlo ancora di più (Veneto n. 8 PC).

Entrambe queste soluzioni si scontrano con gli orari lavorativi imprevedibili legati alla professione imprenditoriale. Il nido in particolare, per quanto alcune strutture presentino delle proposte orientate alla flessibilità, è un servizio organizzato sulla base di orari che vanno rispettati, mentre per le imprenditrici la gestione dell'imprevisto e della continua riconfigurazione spazio temporale delle attività è una prassi quotidiana, come vedremo nel prossimo paragrafo.

Per questo motivo, le soluzioni più frequenti prevedono un *mix combinatorio* di differenti strumenti, fenomeno già individuato da Piazza in una ricerca sulle giovani donne lombarde (2006). Questa ricerca ha individuato le soluzioni maggiormente prese in considerazione dalle donne lavoratrici: il mix tra appoggio della famiglia d'origine, nido ed altri servizi era quello più utilizzato, seguito dalla presenza della famiglia d'origine alternata a quella assidua del compagno nelle attività domestiche e di cura.

La specificità dell'appartenenza alla professione imprenditoriale fa prendere forme differenti ai mix combinatori individuati da Piazza.

Alcune imprenditrici, infatti, studiano differenti accostamenti:

- a) In molte situazioni sono presenti sia la nonna che la tata, ciascuna con mansioni differenti orientate alla cura oppure allo svolgimento delle attività domestiche, ma sempre interscambiabili;

Mi organizzo, o tata, ma siccome anche lei studia all'università e a volte ha problemi io coinvolgo la nonna (Veneto n. 8).

- b) La seconda soluzione più utilizzata dal campione di imprenditrici intervistate è l'asilo nido integrato con la presenza della tata, soprattutto se la presenza del partner è molto limitata o del tutto assente, come nel caso delle donne separate o vedove;

Faccio la mia colazione da sola se riesco prima che mio figlio sia sveglio. Poi dedico più o meno un'ora a lui a fargli coccole e a vestirlo perché io ci ho fatto caso ed è un momento che lui ha tanto bisogno di questa intimità. Poi lo porto io all'asilo nido e per le nove sono in ufficio (Veneto n. 6).

Quando esce dall'asilo dopo pranzo io ci sono e gli dedico un'ora e poi torno in ufficio o esco di nuovo. Nel pomeriggio mio figlio, invece, sta sempre con la baby sitter, quindi io posso tornare a casa e vederlo e poi uscire e tornare a lavoro, quindi da quel punto di vista lì ormai mi sono organizzata bene e non è più un problema. Lei è una persona fidata (Veneto n. 6).

c) Il terzo strumento di rete emerso dalle interviste è l'utilizzo dell'asilo nido/scuola elementare a tempo pieno accostato alla presenza della nonna, del partner e della tata, soprattutto durante il fine settimana.

Capire se mio marito ritorna o se ha problemi anche lui, perché allora devo ricorrere a soluzioni varie tipo baby-sitter e questa è la cosa che mi pesa un po' di più, però fa parte del mio lavoro (Veneto n. 8).

Gli strumenti personali e relazionali raccontati ed elaborati quotidianamente dalle intervistate appaiono dunque indispensabili per poter vivere l'esserci sempre.

Per una professione come quella dell'imprenditrice, come abbiamo visto, diventano addirittura specifici e peculiari, divengono dimostrazione della capacità appresa dall'attrice di saper interagire con aspetti problematici legati alla cornice temporale che detta i ritmi, le andate ed i ritorni.

2. La cornice temporale: se la giornata fosse di 48 ore

Questa professione più di altre, perché sei tu che la crei, è da te che dipende, è a rischio, nel senso che se non sai restare in te, è molto totalizzante, ti prende tutto, vita compresa, diventa la tua vita e questo va bene se vuoi che sia così, se è una tua scelta, se invece è la professione a scegliere per te, se è il gioco che ti risucchia e tu fai, allora alla lunga ci resti soffocata lì dentro. Quindi devi saperti organizzare, direi devi saperti realizzare, capire bene quello che vuoi fare e accettare le conseguenze (Friuli, n. 2).

L'esserci sempre nasce dalla capacità di alcune attrici di delineare a proprio favore le caratteristiche più delicate e potenzialmente più problematiche della professione imprenditoriale, facendo assumere loro la forma di strumenti (organizzativi, lavorativi, domestici) utili da utilizzare all'interno di questa complessità. Quando definiamo l'imprenditorialità come professione estrema, ci riferiamo in particolare a quelle caratteristiche di questo lavoro che influiscono in maniera pesante sulla definizione e sull'organizzazione della cornice temporale e che comportano, come abbiamo potuto vedere, una riorganizzazione delle azioni con l'obiettivo di facilitare il vivere quotidiano fatto di più contesti, per non soccombere o restare travolte.

Senza una ri-configurazione delle caratteristiche della professione imprenditoriale, come la flessibilità e la delega, l'attrice corre il rischio di far ripiegare su se stesse le pareti del vaso, per riprendere la metafora di Shoya Zichi da cui siamo partiti, dando forma a situazioni insostenibili e fortemente negative, sia per l'attrice stessa che per le persone che la circondano. Il pericolo è quello di farsi totalizzare, di essere passiva di fronte alle numerose attività che, giorno dopo giorno, soffocando e travolgendo, diventano incombenze. Senza una re-interpretazione delle caratteristiche della professione imprenditoriale che comunichi ed interagisca con le situazioni vissute dalle attrici quotidianamente, senza l'impiego di capacità ed energie per trovare e creare queste nuove forme di conciliazione che diano spazio alla realizzazione lavorativa, familiare e personale, il lavoro imprenditoriale rimarca le sue caratteristiche di professione estrema, enfatizzandole e rendendo la porosità tra spazio lavorativo e domestico, che nell'attuazione della flessibilità creativa e della delega si erano dimostrate validi strumenti di facilitazione della contemporaneità, insopportabile, pericolosa ed alienante.

Il quadro disegnato da Bombelli (2009) per le manager rappresenta una riflessione da cui partire per prendere visione di alcuni elementi distintivi che riguardano anche l'imprenditorialità:

- flusso di lavoro non prevedibile
- scadenze ravvicinate in un lavoro complesso
- responsabilità non chiare e che si riferiscono a diverse attività
- eventi esterni ricorrenti al di fuori del normale orario di lavoro
- disponibilità e connessione 24/24 ore e 7/7 giorni
- responsabilità dei profitti e delle perdite
- responsabilità di inserimento o mentoring dei nuovi assunti
- molti viaggi in luoghi distanti del globo
- molte persone alle dirette dipendenze
- presenza fisica al lavoro quotidiana di almeno 10 ore
- vacanze poche, corte e non programmabili

(Bombelli, 2009, p.125)

La lunga lista delle peculiarità del lavoro imprenditoriale con cui il leader aziendale deve interagire sono correlate ad una cornice temporale che sembra non bastare mai, anche se nelle attrici si fa spazio la consapevolezza che pur avendo poco tempo, il flusso temporale, se organizzato, non travolge:

Allungherei la giornata (ride), la farei di 48 ore per poter fare tutto! Il tempo sembra non bastare mai anche se possiamo decidere che cosa farne (Friuli, n. 17).

L'attrice deve fare i conti con questa consapevolezza se vuole riuscire a trasformare i vincoli esplicitati dalle peculiarità del lavoro imprenditoriale, che sicuramente ci sono e sono innegabili, in risorse, se vuole riuscire ad attivare gli strumenti che le permettano di esserci sempre e di non lasciarsi travolgere da una professione che non ha confini spazio-temporali netti.

2.1 Il peso della cornice temporale: una contemporaneità che richiede dei costi

Il senso che viene dato al tempo (Jedlowski e Leccardi, 2003) dalle attrici incontrate assume caratteristiche marcate e particolari, soprattutto se utilizziamo la professione scelta come lente di osservazione.

Una delle differenze sostanziali, come già detto più volte nel corso di questo capitolo, tra lavoro salariato e lavoro autonomo¹²⁵ è la differente organizzazione del tempo, un tempo che prescinde da regolamenti scritti, contratti e cartellini. Questa caratteristica del lavoro autonomo, se da un lato rappresenta l'opportunità di una libertà gestionale elevata ed unica nel suo genere, di un governo indipendente della propria esistenza finalizzato a creare processi di vita qualitativamente migliori rispetto ad un lavoro dipendente che ha ritmi imposti dall'alto, dall'altra il tempo del lavoro autonomo non ha confini, è illimitato nella sua libertà, è, come abbiamo detto nella prima parte del capitolo, *estremamente flessibile* (Sennet, 1998).

Come la flessibilità rappresenta delle potenzialità positive che vengono declinate dalle attrici fino a divenire veri e propri strumenti da attivare nello svolgersi della vita quotidiana per migliorare l'interazione tra tempo di lavoro e tempo privato, la flessibilità può, d'altra parte, rappresentare alcuni vincoli che non possono essere nascosti sotto il tappeto e nemmeno ignorati a priori. La strada per riconoscere i punti di forza di un tempo lavorativo che potenzialmente potrebbe non esaurirsi mai e l'interazione positiva con gli strumenti da attivare, infatti, è tutt'altro che in discesa, richiede impegno e determinazione, riconoscimento di una consapevolezza, notevole forza ed energia.

Il lavoro autonomo presenta anche un lato in ombra che va gestito e stemperato dalle attrici nella creazione dell'esperienza dell'esserci sempre e nella messa in atto degli strumenti personali e di relazione; è comunque opportuno, in questa parte del capitolo, riflettere sulla parte in ombra e sulle difficoltà, che non scompaiono, ma vengono, come abbiamo visto, re-interpretate col passare del tempo ed impiegando:

[...] una potenzialità di innovazione, di creatività, di differenza (Balbo, 1978, p. 4).

Se la libertà di prendersi una pausa durante la mattinata o nel pomeriggio per andare a prendere i figli a scuola è legittima e legittimata dallo statuto del lavoratore autonomo e non è necessario chiedere permessi, il prolungamento della giornata di lavoro, anche oltre il luogo

¹²⁵ Categoria lavorativa che comprende differenti tipologie di professioniste accomunate dalla caratteristica di essere titolari della propria attività, di avere totale controllo sulla creazione del servizio o del prodotto proposto. Ricordiamo, per particolare vicinanza al lavoro imprenditoriale, le libere professioni esercitate con l'impiego di partita iva o le attività artigianali.

fisico dell'azienda, passa spesso inosservato e viene descritto come parte di una cultura aziendale¹²⁶ acquisita dalla comunità professionale.

Come possiamo vedere dal seguente racconto, se da un lato uscire dall'ufficio per andare a prendere la figlia a scuola non rappresenta un problema, ma costituisce una forma di *flessibilità creativa* data dalla possibilità di gestire il proprio tempo lavorativo, dall'altro è *normale* e fa parte del gioco per la stessa attrice, continuare a lavorare fino a tardi una volta a casa, innescando una sorta di gioco della compensazione:

Oggi devo andare a prendere la bambina a scuola a mezzogiorno e mezzo quindi stacco qui dieci minuti tanto per portarla fino a casa (Veneto, n. 3).

Ceno con mia figlia, sempre; poi c'è qualche compito da fare, studiare, imparare per la scuola, le chiedo e si fa insieme. E verso le nove e mezza, quando lei va a letto, vado a letto anche io e poi mi punto la sveglia alle undici e magari mi alzo, guardo la mail, continuo a lavorare e a finire le cose che non avevo potuto finire la sera perché sono andata a casa (Veneto, n. 3).

Chi sceglie un lavoro autonomo è ben consapevole che non esiste un orario d'ufficio definito e che i confini tra vita privata e vita lavorativa sono porosi e in comunicazione costante. Questa caratteristica può essere la base per una maggiore qualità della vita e per un'agevolazione della contemporaneità tra sfera familiare e professionale, ma per arrivarci è necessario fare i conti con qualche difficoltà iniziale, è necessario *prendere le misure* con questa peculiarità del lavoro autonomo, per non farsi travolgere dall'angoscia del vuoto o dalla paura dell'inattività (Bologna e Fumagalli, 1997) e dalla tentazione di riempire tutti gli spazi temporali.

Non ho orario, non ho orari fissi, magari certi giorni finisco prima, altri a mezzanotte. Io non posso dire quante ore lavoro, qualche volta finisco presto...(Friuli, n. 15).

Se non ho qualcosa da fare me lo invento. Odio stare ferma e non fare niente, io sono sempre in movimento, decido io cosa fare è questo il bello del mio lavoro ma quando arrivi a certi ritmi il difficile è forse fermarsi, nel senso che andresti avanti ad oltranza se ti piace, è difficile darsi un limite (Friuli, n. 8).

¹²⁶ Il *face-time* di cui si è parlato nella parte iniziale del capitolo è solo una delle modalità attraverso cui la cultura d'azienda, basata sul presenzialismo, si manifesta.

L'angoscia del vuoto rispecchia la paura del possibile fallimento dell'azienda, del trovarsi un domani senza nulla da fare, private di un sogno e di una visione. La dimostrazione quotidiana del *dinamismo* vuole essere una risposta al rischio, un'azione concreta contro le regole non scritte del mercato che spingono ad intensificare il lavoro per stare al passo con le consegne. A muovere il dinamismo che permea sia la dimensione temporale lavorativa che quella domestica non è, come si potrebbe pensare, la spinta sempre maggiore al guadagno, o almeno non solo.

Io vivo delle mie soddisfazioni in che senso, ti spiego. Se confrontassi le ore di lavoro, il mio impegno e tutto al risultato economico non sarebbe mai proporzionato, in nessun caso credo quando fai il lavoro col cuore, con la grinta, con la voglia di farlo. Poi se guardo quello che rischio, le responsabilità economiche, gestionali e di dipendenti che ho, non so, mi viene un po' da stare così. Però poi, le soddisfazioni ti ripagano come nessuno può; quali soddisfazioni, la più grande è stata quella di vedere l'azienda crescere in questi venti anni fino a diventare da artigiana ad una società per azioni. Poi altre cose che non raggiungono tutti, nemmeno le realtà industriali che senti nominare tanto. Quando per esempio sono arrivata ad ottenere la certificazione numero cinquanta dell'ambiente (Veneto, n. 3).

Da parte delle imprenditrici, il dinamismo viene inserito nella *progettualità dell'intera esistenza*, in risposta al rischio della sconfitta economica, alla possibilità che tutto si trasformi molto rapidamente, al senso di insicurezza.

L'imprevisto, infatti, è dietro l'angolo e questa professione vive della capacità di comprendere ed anticipare, per quanto possibile, questi spostamenti repentini che possono portare al fallimento: lo stato dinamico e di allerta contribuiscono a confinare questa esigenza.

Di fronte all'imprevisto quotidiano, il dinamismo prende le forme della *tempestività* nello svolgere le attività aziendali e domestiche e nel risolvere problemi di ogni tipo in brevissimo tempo:

Fare impresa vuol dire avere mille problemi e risolverli in poco tempo. Quindi la tempestività è importante e a fine giornata poter dire guarda quante cose ho sistemato e quante cose ho fatto (Friuli, n. 3).

Situazioni terribili, tutti i fornitori che avanzavano soldi. Quei pochi operai che c'erano non pagati, ma mi è venuta come una sfida, un qualcosa dentro di me che mi ha fatto muovere in un mondo fino ad allora sconosciuto ed ho cominciato e questi sono stati gli inizi: terribili, ero sempre qui, giorno e notte

ma se non l'avessi fatto avremmo perso tutto, dovevamo farlo in quel momento, essere tempestivi e non aspettare troppo (Veneto, n. 3).

Ti chiama un'azienda e ti chiede venti persone, ti chiama un'altra e ti dice che un lavoratore si è rotto un braccio, un altro ha la febbre e lo devi sostituire...la busta paga sbagliata, qui hai la gestione continua dell'imprevisto, non c'è giornata in cui dici devo fare una cosa e la faccio, la mattina arrivo e non so cosa mi aspetta...(Friuli, n. 18).

Affinché queste peculiarità del lavoro imprenditoriale legate alla gestione temporale si trasformino in strumenti da attivare all'interno della modalità d'azione dell'esserci sempre e non restino o non diventino vincoli e difficoltà insuperabili, l'attrice deve essere consapevole che se l'obiettivo è la costruzione di un equilibrio e di un "incastro" che siano duraturi e che diventino, nel tempo, quotidiani e culturali e non soltanto una manifestazione casuale o legata all'esperienza del singolo, una esperienza una tantum, alcuni *costi*, alcune *rinunce* ed alcuni *rischi* vanno ammessi, riconosciuti e re-interpretati.

2.1.1 I costi lavorativi: "Ho investito meno nell'azienda"

Il riconoscimento dei *costi* è relativo ad una possibile segregazione qualitativa e quantitativa del lavoro (Ballestrero, 1990). Nel caso delle imprenditrici questa segregazione quantitativa e qualitativa della professione, che per numerose donne si manifesta nella totale rinuncia al "lavoro dei sogni" in favore di una vita dedicata alle mansioni domestiche e familiari, prende forma attraverso un bilanciamento tra il desiderio di compiere appieno il percorso imprenditoriale realizzando al meglio le potenzialità dell'impresa e un'attenzione all'investimento, una maggiore propensione allo studio del rischio e delle possibilità in gioco che diventa molto marcata nel momento in cui la famiglia si allarga:

Se diventi mamma poi, se ti fai una famiglia tua, non sei più responsabile solo dei tuoi dipendenti, ma il tuo fallimento può pesare anche sui tuoi figli, sei responsabile sia a lavoro che a casa (Friuli, n. 13).

Nel raggiungere la consapevolezza che la scelta della maternità trasforma le condizioni che erano state valide fino a poco tempo prima, e nel superamento del costo che ne deriva, ritorna con forza l'applicazione dello strumento della delega aziendale come soluzione creativa e responsabile:

Allora io da quando sono mamma ho rinunciato un po' a viaggiare e poi dopo in prima persona cerco di darle quell'affetto e quella presenza di cui i bambini hanno molta necessità perché sentono moltissimo la mancanza. Lavoro tutto il giorno fino a tardi, anche il sabato spesso ho da fare e se viaggio anche...Ora i viaggi più lunghi e più lontani li fa qualcun altro, mio marito per esempio sta via anche tre settimane di fila e lo facevo anche io fino a non molto tempo fa e poi tornavo e ancora via, ora che c'è la mia bambina no, devo pensare a lei (Veneto, n. 3).

2.1.2 Le rinunce: “Non sono riuscita a mettere a letto mio figlio”

Accettare alcune *rinunce*, sia sul piano familiare che sul piano personale, è un altro compito che le imprenditrici che vogliono costruire un equilibrio tra tempo lavorativo e tempo privato/familiare devono affrontare.

Le rinunce più frequenti emerse dalle narrazioni delle intervistate sono relative a due ambiti specifici: quello familiare, in particolare quello legato alla cura dei figli, e quello del tempo inteso come pratica della socievolezza (Simmel, 1911b) e pertanto svincolato da cene lavorative o dall'impiego del tempo libero in forme strutturate¹²⁷.

Le *rinunce legate alla famiglia* sono un aspetto doloroso da affrontare e gli atteggiamenti, gli sguardi e la comunicazione corporea legata a questo momento della narrazione durante l'intervista sottolineano ancora di più quanto sia problematico e difficoltoso fare i conti con questo frangente della *frammentarietà contestuale* quotidiana delle imprenditrici.

L'intervistata abbassa la testa a sospira, poi accenna ad un sorriso e riprende la narrazione. Mentre parla dei figli e di come sia difficile fare i conti con il senso di colpa dato da una situazione in cui il tempo è sempre poco, sembra entrare in una dimensione ancora molto fragile della sua esistenza e le sue parole si fanno più lente, come se quel momento richiedesse una concentrazione maggiore, come se fossero le emozioni a parlare al posto delle parole (Dalle schede etnografiche, Veneto, n. 8).

Il senso di colpa è dietro l'angolo e quello è una cosa che ti fa lavorare male e ti fa fare male una cosa e l'altra ed è sempre il dubbio che io ho. Perché quando vuoi fare troppe cose rischi di farle tutte male, devi rinunciare a delle cose e farne altre e sapere che lo stai facendo con consapevolezza; non si può costruire nulla sul dubbio o sui sensi di colpa (Veneto, n. 8).

¹²⁷ Questo aspetto particolare legato alla modalità di gestione del tempo libero verrà ampiamente trattato e problematizzato nel paragrafo successivo.

Gli occhi gonfi di lacrime o la testa bassa sulla scrivania, il tono rotto della voce e lo sguardo che va oltre l'intervistatrice, quasi a perdersi in immagini che vengono richiamate in quel momento e vengono pertanto rivissute sperando nuovamente emozioni e sensazioni, sottolineano il difficile percorso compiuto dalle attrici nel creare delle modalità di azione per sciogliere i nodi ed intrecciare i vari fili delle molteplici esperienze che le attrici hanno scelto di vivere o alle quali sono state chiamate:

Tre figli sono tre figli e io ci voglio essere. Cerco anche uno o due pomeriggi dopo una certa ora di essere più libera, anche se a certe cose devi rinunciare, non puoi pensare di essere dappertutto, mi sono persa delle cose e ho preferito insistere su altre come per esempio esserci per lo sport, i loro risultati su questo li abbiamo sempre condivisi (Friuli, n. 6).

Le difficoltà, tante perché ho dovuto correre, scegliere di rinunciare a delle cose. Ho rinunciato a certe giornate con mio figlio, soprattutto all'inizio, quando ho ristrutturato l'azienda. Cosa che andava fatta altrimenti se non segui e sei portatrice di crescita fallisci...pur facendo del mio meglio, l'azienda non può essere sempre il posto in cui porti il bambino, lo lasciavo anche molto nelle mani sicure di mia mamma ma così ho perso tante cose, ma credo che chiunque lavori, e bisogna lavorare, vada incontro a questo. Basta saper vedere anche quello che fai e non solo quello che non riesci a fare anche se essere giudici severe di noi stesse è uno sport nazionale pare...se uno non sa questo e non accetta questo impazzisce anche per colpa dei servizi che non aiutano, intendiamoci (Friuli, n. 11).

Le rinunce familiari sono fatte di compleanni mancati, di gite scarificate, di periodi di "ho fatto molto tardi e non sono riuscita a metterli a letto io". Esperienze che lasciano un vuoto che porta sofferenza e l'insorgere di dubbi ed insicurezze.

Uno dei pericoli più significativi è che queste esperienze vengano *normalizzate* e fatte rientrare in una serie di attività a cui è necessario far fronte; nei casi in cui accade non vi è alcun impiego creativo delle peculiarità di questa professione, non vengono costruiti strumenti per ottenere una miglior conciliazione, ma la dimensione lavorativa ha la meglio su tutto il resto e, alla lunga, nemmeno questa riempie più, ma investe e travolge, sconfinata e distrugge. Come già detto, se l'ombra di questa professione non viene individuata ed affrontata, la stessa professione diverrà incombenza e deciderà per tutto il resto, imprenditrice compresa. Nemmeno l'imprenditorialità sarà più una scelta, ma diventerà l'espressione di un qualcosa da fare, di un "ormai ci sono dentro e devo fare del mio meglio per non annegare".

Nel momento in cui le attrici, invece, proprio partendo da queste rinunce, le guardano in faccia e le chiamano per nome, individuandole, problematizzandole e ricostruendole sotto

nuove forme, comportandosi da attivatrici di nuovi contesti possibili, gli strumenti possono essere attivati con l'obiettivo di costruire per prima cosa delle consapevolezze. Le rinunce non scompaiono, ma il vuoto viene riempito da altre esperienze che vengono scelte quando il tempo è organizzato in maniera da permettere all'attrice di realizzarsi completamente, di imparare a convivere con gli aspetti di luce e di ombra di questa professione, migliorando ogni giorno lo stato delle cose ed agendo attivamente sul proprio percorso.

L'altra tipologia di rinuncia che emerge chiaramente dai racconti delle intervistate è la quasi totale scomparsa di momenti dedicati alla socievolezza, al di là delle cene di lavoro o dei momenti appositamente costruiti come *camere di compensazione*¹²⁸, come lo sport o lo stare in casa.

Per esempio ieri sera proprio mi sono trovata a cenare con una mia amica sul suo rientro dal lavoro, ero per strada come sempre, e sul mio rientro ci siamo trovate a metà strada e ci siamo scambiate mesi di arretrati, perché tra figlio e azienda e cene di lavoro e resto, qualche cosa di sport magari, quei momenti che non sono decisi ma ugualmente importanti vanno infondo alla lista...confidenze...(Friuli, n. 11).

Da quando è nata non ho più fatto uscite perché ho scelto lei. Non faccio niente, la sera sto in famiglia, se abbiamo cene, la bambina è seguita da una signora e altrimenti dedichiamo a lei il tempo libero che già le portiamo via tutto il resto sol lavoro e quindi cerco di stare con lei la sera, sempre o quasi. Altrimenti adesso che lei inizia scuola riprenderò la palestra quindi qualche cosa anche per me, ma sto via già tante ore quindi la sera è sacra almeno che io non abbia impegni di lavoro con clienti. Adesso d'estate è un po' più tranquillo quindi ci si dedica a lei. Poi so che anche tante mie amiche che fanno altri lavori diversi dal mio che hanno avuto figli non hanno più molto tempo per le uscite, ma nel mio caso è ancora di più perché quel tempo che ho per le uscite sono cene di lavoro diciamo (Friuli, n. 12).

La mancanza di questi incontri che prescindono da un'organizzazione, da una strutturazione volontaria del tempo libero, mette l'accento sull'importanza della veste simbolico-interattiva di questi momenti, sulla necessità espressa dalle attrici di tessere legami che vadano oltre l'azienda, la famiglia o lo spazio pubblico (inteso come momento legato alla politica o alla promozione di se stesse e della propria attività). Dalle narrazioni, si avverte la carenza di una dimensione più intima nelle relazioni, soprattutto in quelle extra-familiari ed extra-lavorative, a causa del mancato tempo e delle difficoltà dell'organizzazione delle varie attività.

¹²⁸ Aspetto che verrà affrontato nella parte conclusiva del capitolo.

È stato un grande lavoro e ripeto mi sono sentita molto dilaniata all'inizio, le ho seguite perché ho rinunciato a moltissime cose, come fare sport, ad avere una vita sociale che fosse degna di questo nome [...] ho dovuto fare delle scelte (Friuli, n. 18).

Per alcune delle intervistate, non vi è grande opportunità di seguire quello che Simmel definisce come impulso o occasione, nel momento in cui tutto è ampiamente imprigionato in una serratissima organizzazione temporale, manca la possibilità di stabilire legami al di fuori delle cornici familiari o lavorative, manca l'opportunità di fluire e di lasciar fluire la socievolezza:

[...]se in un contesto di socievolezza si formano e si separano gruppi, se in essa il dialogo, seguendo semplicemente l'impulso e l'occasione, si sviluppa, si approfondisce, si allenta o viene meno, tutto ciò è allora una miniatura di quell'ideale di società che si potrebbe definire come la libertà di stabilire legami [...] (Simmel, 1911b, p. 57).

La mancata libertà di poter praticare la socievolezza è vissuta come una rinuncia sopportabile rispetto alla precedente che riguarda la sfera familiare, ma viene descritta pur sempre come una rinuncia che va individuata e riconosciuta affinché, nel tempo, non travolga le attrici diventando la normalità, divenendo una prassi da cui è impossibile prescindere e sulla quali le attrici non hanno potere di azione.

Ciò che emerge con chiarezza dalle intervistate e che deriva da questa *rinuncia alla socievolezza* è una forte *sensazione di solitudine* che accompagna i momenti in cui le maschere cadono (Goffman, 1959), in cui l'attrice non è mamma, non è moglie e non è professionista, ma è semplicemente una persona che prende le misure con queste rinunce, organizzando il suo presente e il suo futuro.

Però mi rendo conto che dovrei uscire di più e allora cerco di sforzarmi, perché poi è piacevole quando cominci a avere un po' di giro e un po' di vita. Però faccio fatica perché so che quella solitudine che sento difficilmente sparirà se non sarò io a lavorarci su, a volte per la stanchezza fisica anche che non vedo nessuno, se mi devo alzare presto, io non riesco (Veneto, n. 11).

Le parole dell'intervistata mettono ancora una volta l'accento sulle caratteristiche estreme della professione imprenditoriale, su una flessibilità lavorativa che se mal declinata o contenuta produce stanchezza e senso di spossatezza per le molte ore passate in ufficio.

La sera come torno a casa: in una parola, distrutta? Sì credo sia quella che rende di più (Veneto, n. 21).

Questo aspetto ci porta ad affrontare un'altra parte in ombra della professione imprenditoriale, che se non fronteggiata corre il pericolo di distruggere sia l'attrice che i contesti d'azione in cui essa si muove: la parte relativa ai rischi.

2.1.3 I rischi di una professione totalizzante: "Non so darmi un limite"

Quali sono i rischi della professione imprenditoriale, legati alla cornice temporale che sembra non bastare mai, che se non considerati, riconosciuti come tali e riconvertiti in strumenti possono portare a condizioni estreme e negative per l'attrice e per i contesti da lei attivati?

Le donne sperimentano la convulsività dei tempi. Sono dunque esposte a rischi molto tangibili non solo di stress, di burn-out, di sovraccarico, ma anche di dispersione, di frammentazione, di non integrazione delle parti di sé che si muovono non soltanto in spazi fisici diversi, ma in mondi simbolici differenti e spesso contrastanti. Contrastanti non solo a livello del contenuto e della sua attribuzione simbolica, ma anche a livello della qualità dei tempi (Piazza, 2005, p. 21).

Il primo rischio che ritorna con forza all'interno delle narrazioni raccolte è quello legato al *corpo* dell'imprenditrice. Un corpo che corre il pericolo di un assedio lavorativo, un corpo che spesso si ammala di troppo lavoro, che somatizza lo stress e la responsabilità dei successi e degli insuccessi in ogni sua parte. Il rischio è che il corpo delle attrici diventi un oggetto (D'Ambros, 2007), il risultato di farmaci auto-somministrati come in una sorta di bricolage (Melucci, 2000b) per mancato tempo, un corpo che esiste solo in relazione alla sua capacità di resistere lungo un percorso fatto di risultati da raggiungere.

Il pericolo è che il corpo venga riconosciuto solo se ritenuto abbastanza forte e adatto al contesto in cui l'attrice vive, in questo caso, conforme alla cornice imprenditoriale e ai suoi tempi stretti.

Ho una vita talmente strapiena che io faccio fatica a trovare il tempo anche per ammalarmi e per curarmi, ammalarmi e potermi curare diciamo. Io sono sempre un po' malatina, ho di tutto, ma non mi curo mica mai, è anche questo, non mi fermo (Veneto, n. 1).

In alcuni casi, infatti, se il corpo non si adatta al contesto lavorativo e alle sue esigenze, comunicando altre e differenti necessità, viene modificato e spinto al massimo, anche oltre le sue possibilità.

Il rischio di rappresentare e di vivere il corpo come una macchina che può essere aggiustata o “elaborata” come un motore per farla rendere di più in relazione a degli obiettivi, è legato al compiersi di un altro rischio, più frequente ma altrettanto pericoloso nel momento in cui si manifesta: quello della totale fusione tra attrice e lavoro.

Dove finisce il mio lavoro e inizio io? Dove finisco io e inizia il mio lavoro?

È una domanda ricorrente da parte delle intervistate che riflettono sulla loro quotidianità.

Le attrici che non riescono a dare una risposta, che non attivano gli strumenti per trovare una soluzione di equilibrio riconoscendo costi e rinunce, si trovano in difficoltà e spesso cedono di fronte alla ricerca di questo confine, lasciando che siano le caratteristiche della professione o gli eventi a decidere le modalità organizzative, facendosi fagocitare dalla realtà che loro stesse hanno creato.

Si tratta di un confine talmente poroso da tenere sempre in comunicazione le due parti in gioco, l'esperienza lavorativa da un lato e l'auto-rappresentazione che l'attrice possiede e offre di se stessa dall'altro. Questa professione, infatti, più di altre contribuisce a dare forma ad alcune parti delle attrici, a rendere esplicita e concreta un'urgenza di auto-realizzazione.

L'impresa è la forma visibile dell'intraprendere, è una parte dell'attrice che prende forma, che ha l'occasione e l'opportunità di vivere attraverso questa professione.

Ho molti progetti...mi piace l'idea di ingrandire la società [...] non per soldi ma per soddisfazione, per stimolo, per vedere fino a dove si può arrivare ad impiegare le proprie capacità in un sogno, in una visione (Friuli, n. 15).

Il nodo delicato da sciogliere e il rischio di cui tenere conto, proprio a partire da questo aspetto caratterizzante della professione imprenditoriale, affinché la passione dimostrata non diventi una trappola mortale è relativa alla seguente domanda:

Quanto c'è di te in questa azienda?

La risposta delle attrici è sempre *molto*, in alcuni casi, *tutta me*.

La parte difficile, infatti, non è il riconoscimento dell'*urgenza nell'intraprendere* o dello slancio creativo relativo al creare qualcosa che sia rappresentativo dell'attrice, quanto nel dargli una forma equilibrata che tenga conto che l'impresa è una delle modalità espressive dell'attrice, ma quasi mai l'unica.

La forte empatia che si crea tra l'impresa e la sua leader e che da un lato è elemento imprescindibile e vitale del successo e della cura dell'esperienza professionale e del suo compimento

[...] tu sei con la testa che frulla sempre ma perché mi piace, questo lo faccio perché mi piace tanto sai, altrimenti avrei fatto qualcosa d'altro [...] Io esulto sempre...io quando firmo un contratto giro per tutto l'ufficio come una pazza, sono un'entusiasta (Friuli, n. 15).

può rappresentare, dall'altro, un alto rischio di *totale fusione* tra imprenditrice e impresa, entro la quale è difficile compiere dei movimenti *inter ed intra-confine* ed utilizzare gli strumenti finora individuati per una qualità della vita e della conciliazione orientati al miglioramento attivo.

Nel momento in cui si crea una confusione dei piani, una porosità incontrollata che non permette più all'attrice di capire dove inizia e finisce il suo sentirsi azienda e il suo rappresentarsi (o addirittura esistere) solo attraverso di essa, è molto difficile ristabilire l'ampiezza dei confini e poter lavorare sul riconoscimento dei vincoli, elaborando gli strumenti adatti per superarli; diviene quasi impossibile attivare dei percorsi di *self-reflexivity* sulla propria esperienza di donna, lavoratrice, madre e compagna. In effetti, a questo livello, non si tratta più di un'esperienza, ma di una condizione.

Fondersi e *confondersi* con l'azienda è molto più che considerarla una parte fondamentale di sé e del proprio percorso, significa che ogni esperienza viene costruita e vissuta come funzionale all'azienda e all'esercizio della professione, al suo mantenimento ed accrescimento.

Un esempio della concretizzazione di questo rischio è la creazione di una socievolezza orientata solo alla costruzione di un network favorevole all'azienda, un continuo privarsi di reti amicali altre, una sensazione di totale corrispondenza con la struttura creata e il suo sviluppo:

La serata è la seconda parte della mia giornata lavorativa, anche se non sono in ufficio che faccio prospetti ecco. In che senso ricomincia, allora. Cena e dopo cena direi che quasi ogni sera c'è qualcuno da incontrare o qualcosa da fare per le vendite. Quindi la mia giornata finisce molto tardi, dopo la mezzanotte di sicuro perché alla fine anche le cene fanno parte del mio lavoro di vendita, di selezione, di tutto (Veneto, n. 9).

Questo rischio si alimenta dell'incapacità di compiere uno spostamento del punto di vista (Sclavi, 2003) e sconfinava nel non saper dare un limite al lavoro.

Quando ho molto lavoro posso dire che...allora io sono sempre di corsa, la mia vita è molto frenetica, per accontentare i clienti è sempre una lotta contro il tempo, non so nemmeno più se ho una vita mia (Friuli, n. 7).

In questo clima dove il rischio si manifesta attraverso il completo assorbimento dell'attrice ad opera del contesto lavorativo, non è raro che le esigenze reali ed immediate si mescolino a quelle fittizie e a lungo termine, considerando ogni avvenimento come rilevante e facendo saltare la scala delle priorità in continuazione.

La *reperibilità prolungata* è una forma attraverso la quale questa situazione si concretizza e funge da agente di rassicurazione e panico contemporaneamente: essere sempre reperibili e on-line, per esempio utilizzando quotidianamente il blackberry indipendentemente dallo spazio in cui l'attrice si trova, garantisce una leadership virtuale e mediata dalla tecnologia (Thompson, 1995); la multimedialità diventa uno spazio lavorativo che allarga i suoi confini fino a farli scomparire del tutto.

L'elemento di stress, ma lo stress che se non esistesse sarei perduta, dell'essere ovunque e di poter ricevere visto che lavoro tanto mail eccetera sul cellulare...io sono in vacanza o anche sul campo da golf per dire o sono in un appartamento o in un cantiere a vedere una cosa io riesco a confermare e a vedere a e dire ok andiamo avanti così o ferma tutto anche a mille chilometri di distanza (Veneto, n. 5).

Se da un lato la multimedialità consente un controllo virtuale sulle attività, allo stesso tempo fa leva sulla dimensione dei confini tra spazio lavorativo e personale, invadendo violentemente il privato e non considerando gli spazi in cui si trova l'attrice, che risulta, in questo modo, sempre reperibile. È sufficiente sapere quando è ora di spegnere il telefono, o il

blackberry, come direbbe qualcuna delle intervistate; il rischio è che quell'ora non arrivi mai e che divenga un obbligo, un dato per scontato, tenerlo acceso.

Come abbiamo visto, l'attrice imprenditoriale interagisce con una cornice temporale specifica, che mette in luce una molteplicità di costi lavorativi, rinunce familiari, personali e rischi. Le possibilità di trasformazione del quotidiano considerate dalle attrici devono fare i conti con queste ombre della professione scelta, affinché la *doppia presenza non si trasformi pericolosamente in doppia assenza* (Piazza, 2005), in alienazione, in passività rispetto ad una realtà che diviene fagocitante imponendo ritmi e attività e senza concedere alcuna forma di riflessività.

Il pericolo della doppia assenza viene confinato soprattutto attraverso la costruzione di molteplici camere di decompressione, di *giardini segreti*, la cui funzione è ristabilire il senso delle cose, ricominciando a respirare.

2.2 Quando il tempo si ferma: i giardini segreti

I giardini segreti delle attrici sono spazi che parlano di un tempo centrale all'interno di molteplici tempi, un tempo che ricollega e dà senso agli altri (Piazza, 2005), un tempo sottratto all'utile sociale e al produttivo, alle giornate sia familiari che lavorative.

I giardini segreti non rappresentano solo l'espressione del tempo libero, non costituiscono *puro* loisir (Elias e Dunning, 1986)¹²⁹, ma bolle personalizzate di senso e significato che possono contenere (non)attività e (non)spazi differenti da attrice ad attrice.

Mi piace molto prendermi dei privilegi di tempo, delle bolle, che io posso prendermi facendo questo lavoro, in quei momenti ci sono io, è per me che faccio le cose. Non lo so, quando sono in viaggio lontano ma anche quando sono a casa, farmi fare un massaggio e poi andare in camera e avere la mia cena in camera e poi guardarmi un film. Mi ritaglio dei momenti in cui mi ascolto di più, mi coccolo di più, faccio quello che mi va di fare, scelgo in base alle mie esigenze di quel momento e basta, cosa che faccio poco quando sono in azienda e a casa tra le mille cose, durante la settimana. Sai quelle piccole cose che tu puoi

¹²⁹ Per loisir intendiamo le attività che concorrono a formare una fascia di tempo libero in cui alcune emozioni routinizzate si rilassano pubblicamente, dando origine a comportamenti che, in situazioni quotidiane, molto probabilmente non si sarebbero tenuti. L'attenzione è concentrata verso l'insorgere di un sollievo fisico e mentale successivo ad uno sfogo condiviso con una molteplicità di altre persone che approvano e legittimano queste esperienze emotive lontane dalla routine quotidiana (Elias e Dunning, 1986). A differenza del loisir, i giardini segreti non sono descrivibili come impiego di tempo libero, in quanto fanno parte della quotidianità vissuta dalle attrici e rappresentano, molto più spesso, momenti dedicati alla pratica del silenzio e della solitudine che spazi di sfogo o condivisione con altri soggetti. Non si tratta dunque di scelta di gestione del tempo libero, bensì di creazione di cornici di senso attraverso le quali tradurre una quotidianità più vasta, lavorativa, familiare e relazionale.

avere il mondo e scegli quale pezzo avere. Mi piace scegliere quello che voglio, mi piace avere un panorama ecco (Veneto, n. 19).

Attraverso il riconoscimento dei giardini segreti, il dinamismo si distende e la necessità di dimostrarsi veloci e competitive si ridimensiona, la dispersione e il *per-formarsi*¹³⁰ lasciano il posto al *formarsi* di un senso di pienezza, di stabilità, di equilibrio.

Il primo aspetto che è bene affrontare nel descrivere i giardini segreti è relativo all'*intreccio tra la dimensione temporale e quella spaziale*: lo stesso tempo che viene definito e rappresentato dalle attrici come sempre insufficiente, infatti, ha l'opportunità di fermarsi solo in relazione all'esistenza di determinati spazi entro i quali l'orologio smette di ticchettare e simultaneità e velocità si stemperano.

[...] tutte le relazioni iscritte nello spazio si iscrivono pure nella durata e le forme spaziali semplici che abbiamo appena evocate si concretizzano solo nel e con il tempo (Augé, 1992, p. 56).

Le modalità di questo intreccio spazio-temporale vivono del fatto che ogni spazio,

È percepito e vissuto in modi differenti dai diversi attori e gruppi sociali, lo spazio è incerto, fluido, pieno (Cancellieri, 2007).

Partendo dall'esperienza delle attrici intervistate e dai racconti che ho ascoltato, è possibile tracciare una mappa degli *spazi* e delle *forme*, pluridimensionali e sempre differenti, attraverso le quali il *tempo che si ferma* ha l'opportunità di rivelarsi quotidianamente.

2.2.1 Gli *spazi* del tempo che si ferma, fare esperienza delle proprie esperienze

Alcuni luoghi quindi, vissuti ed esperiti dalle attrici, vengono investiti di una carica simbolica personalizzata che trascende dalla convulsività dello scorrere del tempo. La relazione tra il tempo ritrovato e lo spazio che permette la magia è differente da imprenditrice ad imprenditrice, anche se è possibile riscontrare qualche aspetto ricorrente.

La casa è un rifugio, quando io entro in casa è tutto. Nel mio appartamento io mi sento molto protetta e ci sono solo io (Veneto, n. 11).

¹³⁰ Inteso come il misurarsi con nuovi obiettivi, sfide, progettualità.

Mattinata inizia presto: direttamente in ufficio anche perché io sono una mattiniera e mi piace svegliarmi presto e venire in ufficio presto, arrivo quando ancora i telefoni non suonano e ho un momento di tempo per farmi un caffè e guardarmi la posta con calma eccetera, c'è silenzio e non sembra nemmeno lo stesso posto (Friuli, n. 13).

Mi piace arrivare una mezzora prima degli altri, per avere qualche dieci minuti per gustarmi la mia azienda nel silenzio, per riordinare le idee (Friuli, n. 9).

Un senso di protezione dal caos che viene lasciato fuori dalla porta. La porta di casa o dell'ufficio, nei momenti in cui è ancora deserto e silenzioso, rappresenta il confine fisico ed invalicabile entro il quale l'attrice *fa esperienza delle proprie esperienze* (Jedlowsky, 1994). È il momento della riflessività, dell'apprendimento, della calma avvolta in uno spazio preciso nel quale nessuno, a parte l'attrice stessa, è legittimato ad entrare.

[...] esperienza intesa come ciò che si vive (solo in parte consapevolmente) e processo attraverso cui il soggetto si appropria del vissuto e lo sintetizza (Jedlowsky, 1994, p. 69).

Mediante questo processo, l'attrice costruisce una relazione con un luogo preciso, non confondibile o sostituibile, vive un'esperienza e ritrova il senso riappropriandosi di ciò che sta facendo, tirando le fila della sua esistenza.

Quando sono a letto a luci spente è il momento in cui chiarisco le idee e i concetti in merito ad alcune cose che sono sorte qui durante il giorno. Non mi vengono in mente le cose negative ma una pianificazione della giornata successiva, rielaboro e imparo (Friuli, n. 18).

Alcuni spazi, come l'ufficio o la casa, in particolare la camera da letto e, come vedremo tra breve il bagno, diventano luoghi sacri all'interno dei quali viene messo in atto un rituale di riappropriazione del tempo in senso riflessivo.

Ho una bellissima casa, tanti cani che mi coccolano, ho una casa con la piscina e quando posso mi prendo il sole dalle due alle tre...questo faccio o la sera nuoto anche, in piscina, questi sono i miei tempi. Mi piace molto la mia casa, adoro i fiori e mi compensa tutto questo lavoro (Veneto, n. 16).

Innanzitutto c'è un mio rito, a qualunque ora io torni a casa devo farmi il bagno e lì, in quel posto, ripenso a tutta la giornata: e mi dico dove mi sono piaciuta, dove non mi sono piaciuta e dove avrei

potuto fare meglio e gli errori che ho fatto perché noi lo sappiamo sempre quando sbagliamo ed è inutile nascondersi dietro ad un dito, perché poi fare i conti con se stesse ed essere umili è la cosa più difficile perché tendiamo sempre a dare le colpe all'esterno ma se poi ci fermiamo un attimo ed analizziamo vediamo che c'è una componente nostra. E questo momento mi serve per darmi un voto, per vedere dove migliorarmi (Friuli, n. 8).

La vasca da bagno diventa il luogo della concentrazione, per un'analisi del vissuto e per stimolare la creatività nella risoluzione delle situazioni complesse.

Più in generale, considerando anche lo spazio della piscina, la presenza dell'acqua fa sperimentare una situazione di avvolgimento e protezione. Quando l'acqua copre le orecchie, infatti:

L'acqua ha il suo potere, rendendo tutto ovattato, silenzioso e surreale. Senti i rumori ma lontani, il vicino di casa che grida, la musica che viene da fuori se hai la finestra aperta, tutti rumori lontani, sei come in un altro mondo filtrato da questa situazione di totale abbandono, osservi il mondo da una posizione di privilegio (Friuli, n. 8).

Dentro gli spazi della propria casa, dell'ufficio al mattino presto e persino immerse in una vasca da bagno, le attrici ritrovano la *dolcezza del loro vivere*, ripercorrendo le esperienze da una prospettiva privilegiata e silenziosa, dove il tempo è a discrezione di chi lo utilizza, dove possono essere elaborate anche le emozioni e non solo le strategie.

2.2.2 Le forme del tempo che si ferma, tirare le fila della propria esistenza

Una volta narrati gli spazi più ricorrenti del tempo ritrovato, è importante soffermarsi a riflettere sulle molteplici *forme* di interazione che prendono vita tra le imprenditrici e gli spazi sacri.

La relazione con la *natura* è la prima modalità interattiva mediante la quale l'intreccio tra cornice temporale e spaziale concorre alla formazione di un momento per sé:

Poi adesso mi sto scoprendo una passione grande per le mele. Io abitavo nella casa della mamma che era grande e in questo paese la gente aveva la coltivazione delle mele, erano buonissime. E lì avevamo tante qualità di mele...poi è arrivata una cementeria vicina e ho dovuto lasciare la mia casa perché c'era rumore e cemento e polvere, non si poteva. Allora io per rabbia mi sono fatta anche una casetta in montagna dove coltivo le mie mele. Mi sono fatta sollevare gli alberi e li ho portati lassù, è il mio paradiso (Friuli, n. 22).

In molti racconti ritornano con forza alcune immagini metaforiche di una natura simile ad un paradiso incontaminato ed in forte contrapposizione alla vita di fuori, alla vita dell'azienda e dello spazio pubblico:

Ho un grande giardino che amo e che curo indirettamente ma seguo tantissimo lo stesso perché ho una coppia che mi aiuta. Quindi la mia casa è proprio un'oasi per me dove mi trovo molto bene. Non vengo attirata all'andare fuori (Friuli, n. 1).

Come aveva già sottolineato Piazza (2005) esplorando il tempo che ciascuno dedica a se stesso, in questi momenti, il paesaggio esterno entra in sintonia con il paesaggio interno, creando una forte relazione tra attrice e contesto, una sorta di trasmigrazione. Attraverso l'interazione con la natura, che per definizione è vasta ed illimitata, l'attrice sperimenta fisicamente l'opportunità di evadere i confini spaziali stando a cielo aperto oppure respirando il profumo delle mele. La fusione con la natura diventa una necessità, una volontà, un'occasione di pienezza e di rigenerazione.

L'interazione con lo *spazio nuovo* è un'altra delle forme del tempo che si ferma, ricorrenti nei racconti delle intervistate.

Lo spazio nuovo è descritto come un'aria diversa da quella che viene respirata tutti i giorni, come un nuovo paio di occhiali che vengono acquistati durante un'evasione dalla routine e che permettono di accumulare e conservare per un po' le energie necessarie per affrontare periodi particolarmente impegnativi e dai ritmi serrati.

Il week-end andiamo via anche all'estero ecco. Quindi mare, montagna, città europee, questo assolutamente, ne ho proprio bisogno, di vedere, di andare via anche lontano per soli due giorni ma di muovermi, di avere nuovi spazi (Veneto, n. 17).

Lo spazio nuovo è “via dall'azienda e contemporaneamente via anche da casa”, è l'espressione dell'abbandono della routine e della quotidianità per lasciare spazio all'imprevisto, al mai visto. Le attrici che creano questa particolare forma di tempo che si ferma, a differenza di quelle che ritagliano dentro le mura della propria casa un angolo di paradiso, creano una distanza fisica dalla città in cui vivono e lavorano che si esprime, talvolta, in migliaia di chilometri percorsi in un paio di giorni. La forma dello spazio nuovo

parla di una necessità dell'attrice di rendersi irraggiungibile, di porre un ampio gap spaziale tra il tempo settimanale e quello del fine settimana.

Alla necessità di fuga, di conquista di nuovi mondi inesplorati e di scoperta di confini sempre più lontani, ce n'è una diametralmente opposta, la forma della *quiete* :

Se seguissi mio marito farei tantissime cose ma io ho proprio la necessità di recuperare il sonno e di non avere la valigia in mano perché la ho sempre, quindi il mio desiderio il sabato e la domenica è quello di stare ferma (Friuli, n. 14).

Abbiamo anche un appartamento in montagna che mi diventa però pesante perché ogni volta che arrivo devo stare lì a pulire e allora vado poco (Friuli, n. 14).

La forma della quiete è praticata dalle attrici che scelgono di rimanere in casa a riposare per ri-appropriarsi della lentezza e di una dimensione difficilmente praticabile, se non in alcuni casi addirittura proibita dalle norme non scritte della cultura aziendale ed imprenditoriale, legata allo stare fermi, in certi casi, al dormire.

Ho questo viaggio allucinante in cui come lunedì sono partita alle otto e in teoria alle dieci dovevo essere a San Daniele e invece poi problemi di strade a Quarto e allora sono uscita dall'autostrada e sono arrivata che erano le undici e mezza passate. Più di tre ore e ero stanca e sconvolge la vita e quando arrivi cosa fai, non fai altro che andare a letto a dormire. E lo stesso al ritorno. E l'incidente che è all'ordine del giorno e la coda...un viaggio che può diventare tre o cinque ore. Io ho visto di tutto in questi anni, questo sì, una volta sono venuta a casa addirittura per Abano è una cosa folle, da diventare pazzi. La viabilità per noi, per chi deve spostarsi come me che ho un impianto a San Daniele, uno a Merano e uno a Parma capisci bene. Dove abito io sono 200 km ogni parte e perciò in giornata sono esattamente 200 km da ogni impianto e io al mese percorro più di mille e cinquecento km. È tempo perso. E io al sabato questo tempo lo devo recuperare, ne ho bisogno, stando ferma e dormendo tante ore (Friuli, n. 14).

Per queste attrici, spostarsi anche quando i ritmi non sono dettati dal lavoro o dal raggiungere la famiglia diventa impegnativo, significa ripercorrere le vie della convulsività mentre la necessità è quella di creare qualche momento per staccare la spina dal resto del mondo, di restare immobili per un po'.

Già il fatto di stare a casa senza fare niente, senza mail, senza telefono, senza orari anche, lì così, è una cosa meravigliosa una volta a settimana. Io mi godo il fare nulla perché lavoro tanto e sempre, quindi stare a casa è il mio premio, senza cose che richiedano altro impegno. Stare a casa è una conquista (Friuli, n. 2).

Anche alcune attività di routine svolte durante la giornata acquistano un senso ed un significato particolari se declinate con l'obiettivo di svuotare la mente e di recuperare la pienezza dei gesti che l'attrice sta compiendo. Da un lato, questi *momenti giornalieri* sono ritagli di tempo che concorrono ad un'estraniamento volontaria ad opera di un lavoro manuale che distrae e non impegna mentalmente:

Poi cena a casa e me la faccio sempre io perché mi rilassa, non penso a niente e mi impegno lì (Veneto, n. 11).

Una cosa che faccio bene e spesso è cucinare, mi piace tanto e lo trovo un diversivo interessante; anche la sera quando riesco mi rilassa e mi ricarica. È un lavoro manuale per questo mi piace (Friuli, n. 2).

Fare le cose di casa, ma non le faccende quelle dure, quelle piacevoli, che ne so, mettere a posto delle cose, pulire un po', stirare, cose tranquille (Friuli, n. 2).

Le faccende di casa che la donna non fa o lascia indietro per esempio, cucino per pranzo, sistemo quello che c'è da sistemare in casa. Direi che faccio cose semplici, rilassanti (Veneto, n. 21).

Dall'altro, queste forme giornaliera del tempo che si ferma restituiscono la pienezza di azioni svolte con una consapevolezza, con l'intenzionalità di provare piacere svolgendo quella singola attività per se stesse e per nessun altro:

Con l'accappatoio o con la vestaglia vado perché ho la fortuna di avere una signora che tutte le mattine mi porta il giornale e mi prepara una colazione a dir poco stupenda. Allora questo è l'unico momento della giornata in cui vado con calma e posso dire di sentirmi pienamente in relax (Veneto, n. 1).

Tanto shopping ma a parte questo, spendere soldi per vestiti che sono belli, per me (Veneto, n. 22).

Li chiamo i vestitini, un paio di scarpe, una borsa, devo andare alla ricerca di quelle cose lì e le cose brutte io dico ci penserò domani (Veneto, n. 16).

All'interno dei momenti giornalieri, la cura di sé e del proprio corpo rappresenta un'altra opportunità di indirizzare le attenzioni su se stesse, di farsi coccolare e vivere appieno questa dimensione per alcuni minuti o ore:

Sono le 8:30 del mattino, aspetto l'imprenditrice nella hall del centro termale dove ci siamo date appuntamento. È un ambiente che concilia il rilassamento e la tranquillità, si respira un buon profumo di fiori e tutto, intorno a me, è studiato per accogliere, coccolare a far sentire importante la persona che in quel momento è seduta ad aspettare, mi offrono anche una centrifuga di frutta. Il giorno prima, al telefono, l'imprenditrice mi ha raccontato come, ogni tanto, per lei sia importante iniziare la giornata lavorativa con un massaggio al viso o con un attimo per sé, prima di mettersi in strada e di restarci per ore, nel traffico: "Io sono lì, mi faccio il viso prima di iniziare la settimana. Possiamo fare colazione insieme sul presto, con calma e poi vado a farmi il trattamento" (Dalle schede etnografiche, Friuli, n. 14).

Un'altra forma del tempo che si ferma che emerge dalle narrazioni è quella della *pratica sportiva*. All'interno della molteplicità di sport praticati dalle imprenditrici intervistate, tre in particolare assumono i tratti del giardino segreto, di un momento di auto-riflessività ed approfondimento delle proprie scelte e desideri: il golf, la barca a vela e la biodanza.

Qualche anno fa, io ho capito che avevo bisogno di qualcosa d'altro che non fossero solo i figli, perché loro cominciavano ad avere qualche anno ed in prospettiva di una loro crescita non volevo trovarmi poi...il golf mi ha presa tantissimo perché comune mi permette il week-end di fare una cosa veramente rigenerante. Io non amo la domenica fare il giretto in centro e la macchina a il parcheggio, insomma io non amo questo, mi stresso e poi c'è sempre tanta gente e faccio fatica. Invece vado lì che è piccolo e riservato, sempre la stessa gente, stai all'aria aperta, cammini, fai attività, ma se non hai voglia stai anche in silenzio mentre giochi, che è una grande cosa, ricarica proprio (Veneto, n. 8).

Il golf concilia la necessità di riservatezza, di sicurezza e di esclusività di uno spazio entro il quale serve essere soci per accedervi, con la natura e lo spazio aperto:

Dalle sei alle sette di mattina per correre, perché per me è fondamentale scaricare. Faccio sport per scaricare, per partire bene e poi se riesco a giocare un po' a golf due volte a settimana. Da un po' di tempo mi sto dedicando un giorno nel week-end quindi il sabato o la domenica...per fare una gara di golf ci vogliono cinque ore e tempo che parti e che ti lavi e tutto sei sette ore stai via da casa e ultimamente lo sto facendo molto spesso (Veneto, n. 5).

Scaricare, lasciar cadere a terra, svuotare per poi poter riempire nuovamente: l'immagine evocata dall'attrice è quella del togliersi di dosso dei pesi attraverso una pratica sportiva, per ricostruire, di volta in volta, una dimensione personale alleggerita dai vincoli legati all'accumulo di stress lavorativo e familiare.

E il golf soprattutto uno sport che ti mette a nudo, tu sei te stessa di fronte agli altri, non puoi nasconderti di fronte a nessuno perché ti vedono e ti vedono come reagisci e se stai bene e se stai male e quindi è una cosa unica secondo me. E sei continuamente in gara con te per migliorarti perché vuoi arrivare a fare meglio. Non finisci mai, è uno sport che puoi cominciare a quattro anni ma non finisce mai perché puoi continuare fino ai novanta. Per me il golf è la metafora della vita (Veneto, n. 5).

Alleggerirsi dei pesi e dei vincoli significa spogliarsi dei panni dell'imprenditrice, della moglie e della madre, vuol dire lasciar cadere a terra tutte le maschere, restando nuda in una fase intermedia, nella parentesi temporale in cui l'attrice pensa a quali abiti sia meglio indossare, a quali vestiti scegliere. L'attrice ha tolto i vecchi abiti e, sul campo da golf, sta riflettendo su quali saranno i nuovi: non ha fretta di coprirsi, non teme né freddo né calore poiché lo spazio in cui si trova è familiare e protetto, è una cornice perfetta in cui sperimentare la condizione dell'ascolto ricavando il tempo di valutare e di affrontare questa nudità momentanea.

La barca a vela invece è un giardino segreto galleggiante, è un giardino segreto che l'attrice può trasportare ovunque lei voglia.

Quando riesco, quest'anno ancora non ho avuto tempo, prendo e parto e faccio due giornate in barca anche da sola (Friuli, n. 8).

Dai racconti emerge con forza l'attaccamento ad uno spazio totalmente personale, di proprietà: "mio" significa costruito e curato dall'attrice in prima persona e dall'attrice soltanto, significa un progetto che prescinde dalla presenza di altri, è un *momento di solitudine desiderata*.

Ho una barca a vela che mi gestisco da sola, quindi me la gratto, me la pulisco, me la pittura, ci passo i fine settimana dentro anche da sola... Il fine settimana mi piace tanto passarlo in silenzio e forse anche per questo mi piace stare in mezzo al mare con la barca a vela, per ricaricare, per respirare e per fare le cose con calma...pur impegnandomi perché portare una barca non è mica facilissimo (Friuli, n. 3).

Secondo le attrici, la barca a vela concretizza la capacità di restare sole. Un'abilità che non esprime, in questo caso, una risposta forzata all'abbandono o all'allontanamento delle persone amiche o care, ma rappresenta l'opportunità e la necessità di stare in compagnia di se stesse per poi poter costruire delle relazioni altre a partire dagli strumenti elaborati nel momento di solitudine. Non vi è isolamento forzato dalla mancanza dell'altro, non vi è tristezza, ma una luminosità data da una barca portata in mezzo al mare per migliorare, per riempirsi, praticando se stesse profondamente, respirando e ascoltando il proprio respiro, l'unico presente in quella condizione.

La biodanza è un'altra pratica motoria intesa come forma del tempo che si ferma, come momento di riflessività e di acquisizione di una consapevolezza, dell'opportunità di compiere *rilevazioni* sulle proprie condizioni e successive e conseguenti *rivelazioni* per un futuro non lontano (Piazza, 2005) e migliorabile:

Con la biodanza ho sviluppato la capacità di integrare le cose una per volta senza mai lasciarne fuori alcuna. Ho sviluppato questa capacità, semmai non la avessi avuta da prima, la ho tirata fuori e adesso si vede meglio. Facendo biodanza sono migliorata anche nel lavoro, diciamo che la biodanza è un po' la metafora della mia esistenza e facendola ripercorro tutte le mie scelte, le tappe del mio sentire ed essere: allora prima mi occupo di lavoro, poi faccio la famiglia, poi faccio i figli, hai capito i vari passaggi. Il mio lavoro mette ogni giorno in campo l'esercizio della biodanza: prima con una persona, poi con due, poi con tre e poi con un gruppo (Veneto, n. 16).

L'imprenditrice in questione utilizza le lenti della biodanza per osservare da fuori il resto del suo mondo, i molteplici contesti di azione; attraverso questa pratica motoria mette in atto una riflessività che le consente di riconoscere i vari momenti da lei vissuti in senso critico, per porre un miglioramento.

Prima di concludere, è importante riflettere su un'ultima questione che attraversa tutte le forme del tempo che si ferma, ripercorrendole ad una ad una: il tempo che si ferma ha una durata? Quale?

Il tempo che si ferma, pur rappresentando un momento in cui l'attrice ha il potere di incidere sui *come* della cornice spazio-temporale, non è illimitato e i *quando* e *quanto* restano comunque un risultato della negoziazione con gli altri impegni quotidiani da svolgere. Se il tempo che si ferma fosse eterno o il solo praticabile, per le attrici perderebbe il suo significato simbolico, la sua veste da camera di decompressione, la sua sacralità (Durkheim, 1912).

Quelle due tre giornate se fatte bene, che poi non devono essere pigre, ti puliscono la mente, ti staccano, ti riportano ad una soluzione per esempio a lavoro e vai a fare una passeggiata e vedi tutto, ti permettono di avere una visione più libera (Friuli, n. 8).

Anche per questo credo di godermi così a fondo il mio tempo per me, di assaggiarlo minuto per minuto senza volere nulla di eclatante, perché sono felice anche nel mio tempo per me, appagata da entrambe le dimensioni direi e anche bilanciata da questi due contesti che si riempiono come a vicenda...uno non avrebbe senso e non sarebbe così appagante senza l'altro no...ecco sì; io li ho scelti entrambi, tempo per me e lavoro, e li vivo esattamente come voglio viverli: sono molto felice del relax, ma allo stesso tempo il lunedì torno carica al lavoro, non poteri vivere solo di questi momenti, sono così importanti proprio perché poi hai il lavoro altrimenti sarebbero noia, si completano a vicenda, hanno senso solo se poi puoi tornare a lavorare, a vivere la settimana (Friuli, n. 2).

Una volta che il giardino segreto ha svolto la sua funzione celebrativa, riflessiva e di riempimento, infatti, questa condizione di serenità ritrovata va ad irradiare gli altri spazi della vita quotidiana. La crescita e il miglioramento ottenuti durante l'esperienza vissuta in questi particolari momenti perderebbero senso se non venissero messi in pratica in cornici come il lavoro o la famiglia, perderebbero significato se fossero fini a se stessi.

CAPITOLO QUINTO

Come trasmettere il cambiamento. Non più sospese tra l'esserci nel mondo e il prendersene cura

In mezzo all'oceano, c'è un posto speciale: la Porta del Drago. Ha una proprietà meravigliosa: ogni pesce che l'attraversa si trasforma immediatamente in un drago. Tuttavia, la Porta del Drago non appare diversa da tutto il resto dell'oceano. Non la si può trovare cercandola. Il solo modo di sapere dove si trova è accorgersi che i pesci che nuotano attraverso di essa diventano draghi. Tuttavia, quando un pesce attraversa la Porta del Drago, e diventa un drago, non appare diverso. Sembra sempre il pesce che era prima. Quindi non si può sapere dov'è la Porta del Drago cercando di vedere dove avviene la trasformazione. Inoltre, quando i pesci attraversano la Porta del Drago e diventano draghi, non si sentono diversi da prima, quindi non sanno di essersi trasformati in draghi.

Semplicemente d'allora in poi sono draghi.

(Becker, 2007, p. 271)

1. Il capitale e le reti sociali come opportunità di innovazione

Le attrici intervistate si ritagliano forme e modi differenti per costruirsi uno spazio di autonomia, rivestono il ruolo di leader e indossano le vesti di centri di potere fornendo un ambiente attivato affinché l'esperienza del singolo diventi condivisa e collettiva, affinché i riferimenti proposti trovino il consenso per divenire una nuova cultura orientata alla parità di genere, professione e famiglia (Bonazzi, 2002). All'interno di questa cornice interpretativa, la graduale trasformazione di queste categorie sociali diventa il prodotto di un processo di *enactment* ad opera di quelle attrici che hanno l'opportunità di far lavorare il loro potere di attivazione sul contesto circostante mediante stili e leadership innovative rispetto al passato.

Le donne intervistate hanno l'opportunità concreta, soprattutto avendo raggiunto una posizione di comando attraverso la professione imprenditoriale, di trasferire alla collettività il patrimonio di vita raccolto e fatto anche di oscillazioni, pendolarismi e frammenti, dandogli in questo modo un nuovo senso. Mediante l'esercizio del potere acquisito con questa professione, possono far convergere gli strumenti soggettivi di conciliazione creati ed

utilizzati nella quotidianità ed orientati alla compartecipazione in un'unica esperienza, in una rappresentazione forte che divenga col tempo cultura (Geertz, 1973).

Il potere di cui parleremo nel dettaglio in questo paragrafo è alla base del processo di *enactment* e dell'opportunità di costruire una comunità di pratiche volta alla conciliazione compartecipativa e paritaria dei generi tra ruoli professionali e familiari. È inteso come la capacità di queste attrici di innescare degli effetti rilevanti e migliorativi non solo per se stesse, ma anche per la collettività. Questo tipo di potere non è un potere descrivibile a partire dalle forme della forza, della coercizione, dell'autorità o della manipolazione, ma si compone piuttosto di strumenti creati per generare un apprendimento collettivo, per attivare contesti che incentivino il miglioramento di una situazione complessa soprattutto per il genere femminile.

Inoltre, il microcosmo particolare all'interno del quale questo potere prende vita, ovvero l'oscillazione tra sfera privata e lavorativa, fornisce alle attrici nuove risorse, conoscenze e abilità (Sterchele, 2007):

Saper suonare il violino in un'officina meccanica non serve a nulla (Crozier e Friedeberg, 1977).

Queste attrici combinano strategicamente i vincoli alle risorse derivanti dalla loro posizione e dal ruolo professionale, aumentando le capacità sviluppate nella quotidianità e studiando soluzioni che hanno l'opportunità di divenire pratiche condivise.

Con quali modalità esercitano questo potere?

Dalle interviste raccolte emerge chiaramente come l'essere centri di potere e l'opportunità di attivare consenso sia legata all'esistenza di reti attraverso le quali generare apprendimento verso i nuovi riferimenti attivati.

Il *capitale sociale*, assieme ad altri fattori che abbiamo illustrato nei capitoli precedenti, concorre a spiegare le diverse modalità di essere imprenditrici ed attivatrici di contesti innovativi rispetto ai precedenti ed orientati al raggiungimento di una parità di genere, professione e famiglia. Dalle interviste raccolte sul campo emerge una correlazione significativa tra il radicamento di una determinata élite dirigenziale ed imprenditoriale e la comparsa e la successiva evoluzione di un'imprenditorialità femminile letta in chiave di performance, di attivazione, di trasformazione dei vincoli in risorse.

Tralasciando in questa sede la nozione comunitaria del concetto, sottolineandone la natura “esclusiva e scivolosa” (Leonard, 2005, p. 605) e avvalendoci invece di una prospettiva che si concentri maggiormente sul livello micro, il capitale sociale è qui inteso come il tessuto di relazioni a disposizione delle imprenditrici, come attrici singole, o riunite in un gruppo, utile ad inquadrare il livello di coesione, gli eventuali vantaggi e svantaggi portati dalla condivisione e il potenziale di cooperazione tra questi soggetti che si incontrano e si confrontano (Bourdieu, 1980; Lin, 1995; Coleman, 2005).

La capacità e la necessità delle imprenditrici che abbiamo intervistato di riunirsi in una collettività che sia differente da quella proposta dall’élite di appartenenza¹³¹, ci porta a riflettere sulle modalità attraverso cui le interazioni all’interno di questi gruppi (associazioni di categoria o di genere) giungano ad essere sufficientemente potenti da costituire azioni su vasta scala e di come queste relazioni, in questo caso formate sulla base delle categorie sociali di genere, professione e famiglia (sono donne, madri e mogli che svolgono l’attività imprenditoriale come professione) mantengano e sviluppino nel tempo un capitale sociale utile al trasferimento delle innovazioni.

La partecipazione dell’imprenditrice come soggetto attivo che è incluso e che contemporaneamente concorre alla formazione di gruppi e di reti, incrementa da un lato l’opportunità di condividere ed accedere a preziose informazioni “a basso costo”¹³² e dall’altra amplifica ed influenza l’espandersi dell’organizzazione stessa, favorendo il consenso collettivo nei confronti del cambiamento, nei confronti dell’esserci sempre.

Il capitale sociale inteso come sistema di relazioni utili a trasmettere le esperienze soggettive di ciascuna attrice ad una collettività attivata e pronta ad accoglierle, rimanda con forza al concetto di rete. Le reti infatti possono essere considerate come luoghi (simbolici) che promuovono la mobilità sociale velocizzando l’accesso ad un numero più elevato di risorse ed interazioni utili.

La struttura delle reti a disposizione delle imprenditrici che abbiamo incontrato contribuisce a spiegare le modalità attraverso le quali le singole esperienze di donna, madre e professionista hanno l’opportunità di divenire ed essere raccolte in un’unica voce, influenzando e

¹³¹ Come abbiamo già in parte spiegato tracciando le caratteristiche del leader carismatico ed accentratore nel corso del Terzo capitolo.

¹³² Utili per l’attrice e la sua quotidianità di donna, compagna, madre ed imprenditrice.

trasformando il precedente modello culturale basato sulla differenza e sulla separazione dei ruoli e dei generi?

Per rispondere a questa domanda, è opportuno riflettere su quali forme di rete abbiamo incontrato nel corso dello studio sulle imprenditrici, specificandone i lineamenti e le caratteristiche peculiari.

Come abbiamo precisato nel Capitolo metodologico, nella costruzione del campione, si è fatto uso di interviste a testimoni privilegiate che potessero facilitare l'avvio e l'accesso al lavoro sul campo. Attivando due importanti canali associativi, AIDDA (associazione imprenditrici e donne dirigenti d'azienda) ed alcune associazioni di imprenditori (come Api, Confindustria, etc) delle due regioni di riferimento, ho potuto osservare da vicino le dinamiche di rete e l'esplicitarsi delle forme del capitale sociale come opportunità per trasmettere nuovi riferimenti culturali.

1.1 AIDDA: condividere l'esperienza e riflettere collettivamente

A differenza della rete costituita dalle associazioni di categoria degli imprenditori che vedremo tra breve, AIDDA¹³³ accoglie solo donne. La spiegazione è legata al livello funzionale della rete in questione e alle intenzioni rese pubbliche dallo stesso statuto: attraverso l'adesione a questo gruppo, infatti, le imprenditrici, che appartengono a differenti settori di attività, da quello industriale a quello commerciale, cercano risposta alla loro necessità di continuare a rafforzare il percorso di *self-reflexivity* sul genere iniziato nel momento in cui hanno scelto di intraprendere la strada imprenditoriale, al fine di maturare e di indirizzare le nuove consapevolezza gradualmente riconosciute sulla quotidianità professionale e sui ruoli familiari. La funzione di AIDDA è accompagnare le sue socie e promuovere un cambiamento, garantendo un supporto nel momento del bisogno,

¹³³ Lo statuto dell'Associazione illustra nel dettaglio quali siano gli scopi e le finalità di questa organizzazione. Tra le più importanti ed utili per illustrare l'importanza di una rete sociale nel processo di attivazione di consenso nei confronti dei nuovi riferimenti proposti, troviamo la promozione dello spirito associativo, lo sviluppo del ruolo economico, sociale e politico dell'imprenditorialità femminile, il sostegno della presenza della donna negli organi decisionali e di potere di strutture pubbliche e private, l'organizzazione di eventi per la promozione delle attività dell'Associazione, formazione e collaborazione con altre associazioni o delegazioni con scopi simili.

nell'attraversare la sfida quotidiana della presenza delle donne in un territorio di potere economico a lungo inabitato dal genere femminile.

Si è detto più volte nel corso della tesi che considerare il genere come separazione creando dei contesti di agevolazione o delle *policies* "speciali e specifiche" per una soltanto delle due parti in gioco è la pratica migliore per riportare il genere femminile tra le fila delle minoranze. Nel caso di AIDDA questa osservazione non è del tutto valida e sarebbe un grave errore etichettare questa associazione partendo dalla sua linea di genere: l'organizzazione infatti è lontana dal riprodurre stigmi o differenze. Assolve alla sua funzione di rete comportandosi da ponte, da struttura organizzata che sostiene le attrici nel percorso di riflessività sul genere e nel superamento delle difficoltà del vivere da attivatrice di nuovi mondi.

E ci sono tante sfumature da questo punto di vista e l'associazione diventa il luogo di scambio di notizie e di come una risolve (Friuli, n. 1).

L'opportunità che crea AIDDA infatti, vivendo di una prospettiva di genere, ma con l'obiettivo di evidenziarne i punti di forza e le risorse a partire da una ristrutturazione collettiva e condivisa dei vincoli e delle barriere più frequenti, è quella di mettere a disposizione preziose informazioni per l'attrice e la sua quotidianità di donna, compagna, madre e imprenditrice, affinché più persone possibili possano accedervi in un futuro non molto lontano.

Si uniscono le stesse problematiche che sono il conciliare la famiglia, il capire che sei donna e che hai le tue esigenze. E trovare e sentire le esperienze degli altri e come hanno risolto, se hanno risolto, quali strumenti e quali risorse hanno impiegato e come, anche partendo proprio dal fare il nostro lavoro o dall'essere donna. Perché ancora di più chi ha figli, ti ho parlato prima del mio momento di tensione, ma per chi ha figli i momenti di tensione sono anche peggiori nel senso che inizia la successione e allora che fai.

Poi il rapporto con il marito, il fatto di essere imprenditrice e donna col marito perché anche lì non è mica facile per tante sai (Friuli, n. 1).

In questa rete il genere femminile, unito alla professione e alle necessità di costruire una nuova conciliazione condivisa, è un collante che livella le differenze di status e di potere presenti nell'ambiente esterno. All'interno dell'Associazione, le situazioni relative alla mobilità sociale e alla ricerca di riconoscimento che le attrici operano sia in azienda che tra le

mura di casa, pur nelle loro differenti esperienze, non vengono riprodotte ma scompaiono dietro lo status comune dell'essere donna che lavora:

Siamo tutte donne che lavorano, è questa la cosa importante. Che sia un'azienda da cento milioni di fatturato o una da due il succo non cambia, i problemi sono gli stessi e sono legati all'essere donna e alla professione che abbiamo scelto, all'avere una famiglia anche. Quindi quello che voglio dire è che il clima è di estrema parità, i gradini scompaiono una volta dentro le riunioni, ci si dà tutte del tu, anche con persone che hanno una storia notevole e un'età notevole (Veneto, n. 12).

Il legame forte che unisce le socie è una diretta conseguenza di questa situazione. Né il concetto di coesione sociale, né quello di solidarietà organica (Durkheim, 1912) riescono ad esprimere appieno il senso di appartenenza che prende forma nelle interazioni di AIDDA e in queste reti a carattere funzionale di sostegno e di valorizzazione delle risorse di genere. Non si tratta infatti di una comunità raggruppata sulle sole forme del genere e nemmeno di un gruppo professionale o di donne che rivestono il ruolo di madri, mogli e figlie. La rete è tutte queste cose insieme intrecciate tra loro in una prospettiva di mutamento ed innovazione. È proprio questa la variabile distintiva che incide maggiormente sulla creazione di un legame forte tra socie: l'essere consapevoli che la riflessività sul genere e la trasformazione del modello fordista va portata avanti e sostenuta reciprocamente. Tra le funzioni che AIDDA assolve dunque, la più importante resta quella della necessità costante da parte delle attrici di continuare ad essere accompagnate e seguite nel percorso di ristrutturazione del genere e dei ruoli sia professionali che familiari amplificando il riconoscimento e la coesione, a partire da una riflessività quotidiana condivisa all'interno di una rete speciale e che si snoda in particolar modo nella pratica imprenditoriale.

Devi avere la forza di dire un no senza perdere tempo, devi avere la capacità di scegliere, la vista allargata. Devi scegliere e scegliere velocemente, non sempre puoi tergiversare. Quindi tutto questo, le azioni quotidiane che io faccio a lavoro esigono che tu abbia un tuo bagaglio, una capacità, una forza soprattutto, anche un modo di essere equilibrato, perché non si può neanche andare fuori di testa. Essere parte di questa rete e fare tesoro delle informazioni che ricevo se tu hai un comportamento sempre calmo. Se invece sei sempre spigolosa e sei sempre acerba fai fatica anche a dare e a creare dei rapporti, ad entrare in relazione (Veneto, n. 3).

L'attenzione viene data soprattutto al collettivo, al gruppo, alla rete e le attrici che ne fanno parte riassaporano le sensazioni di un'appartenenza e di una condivisione che il loro vissuto e gli ostacoli superati nelle fasi di accesso al campo avevano allontanato. AIDDA, ed altre reti simili a questa, con una funzionalità di carattere riflessivo e di accompagnamento, mette in salvo da quelli che sono i rischi di una professione estrema come quella imprenditoriale, riportando l'attrice sulla strada dell'equilibrio e della ristrutturazione dei riferimenti legati al genere, alla professione e alla dimensione familiare.

E il rischio di questo, secondo me, di questa solitudine, se vuoi dare un nome a questo sentimento, si cresce con la sensazione di essere perfetti, di saper fare tutto, di essere inscalfibili come. Siamo noi sempre che decidiamo e alla fine diventa ovvio che lo facciamo sempre, non ci sembra strano essere al centro. Io credo che il rischio sia quello di pensare che hai già tutto, che hai potere su tutto. Quando invece poi, incontri e ti raffronti con gli altri che incontri fuori o appunto in queste associazioni e io ero anche al gruppo giovani industriali per cui uno vale l'altro insomma, e trovi delle persone e le conosci e le ascolti e ti rendi conto che fanno il doppio e il triplo di te e tu ti chiedi ma come è possibile, non c'ero solo io che facevo questo...hanno tanto più, anche problemi grossi magari e quindi c'è chi ti fa capire chiacchierando che esiste sempre qualcosa di più di te. Che non sei mai stata al centro. Esistono profili migliori dei tuoi. Ti ridimensiona. Per me diventa uno stimolo conoscere queste donne (Friuli, n. 1).

Le caratteristiche costitutive di AIDDA sono molto particolari, vediamole una da una.

AIDDA è prima di tutto una rete sia formale che informale. Formale e di policy, in quanto collabora con Istituti pubblicamente riconosciuti¹³⁴ ed interagisce con loro attraverso il lavoro di socie che vengono investite di cariche e ruoli specifici. Il suo carattere formale si adempie soprattutto nelle proposte di legge, che rappresentano un canale molto potente per veicolare e trasmettere alla società il risultato di quanto elaborato durante il percorso di riflessività e di ristrutturazione del genere e della conciliazione. Mediante queste forme di coesione sociale organizzata in riunioni infatti, AIDDA incide sulle leggi finanziarie per le tematiche legate al lavoro, in particolare in merito a quelli che abbiamo definito come policies ed accorgimenti organizzativi, come la flessibilità e il part-time. Per quanto riguarda il suo carattere informale, questa rete diventa il luogo dello scambio e del cercare soluzioni che “stemperino la nebbia” per il singolo soggetto, per poi avere l'opportunità di essere condivise attraverso l'attivazione di contesti favorevoli:

¹³⁴ AIDDA è presente nelle principali organizzazioni pubbliche e private: nella giunta di Confindustria, Confartigianato, Confcommercio, nelle Consulte regionali e comunali per le Pari Opportunità, nelle Associazioni di categoria, negli Enti Fiera, nelle Associazioni Industriali e nelle Camere di Commercio.

Ci siamo trovate un poco nella nebbia e cercando nella nebbia diciamo. Perché sai, sei obbligata in un'azienda a dare, tutto il giorno dai. E credo che si abbia bisogno delle volte di fermarsi a ricevere, ricevere proprio momenti di cultura generale, momenti di cultura aziendale ma anche di spiritualità voglio dire, perché sono tutte componenti umane che dopo tu comunque devi dare poi indietro e questo la rete lo sa fare bene, nel suo essere informale soprattutto, non ti senti in dovere di tenere una maschera, ti rilassi e ti riempi (Veneto, n. 3).

Un'altra caratteristica fondamentale della rete AIDDA è la connessione con il mercato e la conseguente appartenenza ad una cornice economica. La ristrutturazione del genere, della professione e dei ruoli familiari infatti, non resta su un unico piano, ma si spinge anche oltre, specializzandosi:

L'altro punto sono le sinergie imprenditoriali in senso stretto quindi il prodotto e il fatto di essere in rete ti aiuta ecco. Ti permette di avere un confronto più efficace sui mercati e devo dire che con le donne che marciano veloci in questo senso io ho sempre trovato molta sinergia (Veneto, n. 9).

Il fatto di vestire i panni di leader consapevoli, di parti attive di un contesto economico rischioso e in continuo cambiamento, consente lo scambio di informazioni "a basso costo" anche su questioni e materie molto specifiche e strettamente attinenti alla professione scelta, che riguardano per esempio l'andamento del mercato o le strategie aziendali.

Questa rete dimostra di avere una molteplicità di peculiarità specifiche: da un lato contiene ed accoglie, fornendo occasioni strutturate di scambio e riconoscimento per favorire la riflessività di genere e livellando contemporaneamente le differenze interne di status e di provenienza delle socie, dall'altro si apre verso l'esterno compiendo un'importante processo di transizione orientato alla divulgazione e al trasferimento di ciò che viene elaborato prima soggettivamente e poi internamente alla rete e al suo esterno. Mediante questo processo, vengono costruiti altri nodi, che a loro volta si attivano e consentono alla struttura di nutrirsi e di non atrofizzarsi, arricchendosi e mutando continuamente:

Quelle della Mauritania alle riunioni mondiali vengono con tutti questi veli con gli occhietti fuori e dopo parli con loro e senti che una è la moglie dell'ambasciatore di Parigi e quell'altra anche e sono vite impressionanti sotto questi veli, impegnate e molto simili alla tua, sia nei problemi che nella quotidianità. Hanno i figli che fanno l' MBI a New York, e le vedi con 'sti veli, con 'ste cose tutte tatuate. Comunque tutte queste donne, di tutti i colori nel senso vero della parola, adesso la presidente mondiale è nera, si radunano. E dopo parlano, e parlano tutte la stessa lingua, perché una ha lo Stato che la sostiene e fa meno

fatica ed una ha lo Stato che invece non la sostiene e fa più fatica, una ha una nazione ricca e l'altra extra povera. Però, alla fine, c'è una comunione di idee e di intenti incredibile, che sfocia poi sempre in tutte queste riunioni in balli sfrenati per ore che è una cosa incredibile (Veneto, n. 1).

La condivisione con chi ha intenti simili dunque, come spiegato negli obiettivi dello statuto, permette al codice della nuova conciliazione proposta, all'esserci sempre, di diventare sempre più presente, di oltrepassare i confini associativi per raggiungere spazi sempre più consistenti.

1.2 Le associazioni di imprenditori: prendere potere per avere voce

Le associazioni di imprenditori assumono per le imprenditrici intervistate un'importanza a dir poco strategica nel fare rete e nel trasferire il nuovo modello di conciliazione che come abbiamo visto prende forma soprattutto mediante una riflessività sul genere alla quale seguono la creazione di strumenti personali e di relazione e la messa in atto di una leadership innovativa rispetto al passato. Per analizzare le associazioni di imprenditori come rete sociale è opportuno verificare in che modo siano simili e in quali aspetti siano invece differenti rispetto ad AIDDA.

Il primo aspetto emergente è la caratteristica di genere. Mentre AIDDA vive di una quotidianità basata sul genere femminile, le associazioni di imprenditori sono composte sia da donne che da uomini. Come prima riflessione, è opportuno considerare se questo aspetto influisca o meno sul significato che le attrici danno alla partecipazione alla realtà associativa. La presenza maschile in questa rete è molto forte, alcune intervistate che ricoprono incarichi di presidenza raccontano che la presenza degli uomini è a dir poco prevalente e rispecchia una situazione esterna, presente anche nelle imprese¹³⁵:

Vero che siamo più numerose di un tempo come imprenditrici, ma in ogni settore sono più gli uomini e questo si riflette anche nell'Associazione ovviamente. Non è un volerci escludere, è che siamo meno fuori e quindi... come ieri che eravamo a Roma eravamo in 11 ed ero io l'unica donna e ti dirò che ho fatto anche diverse riflessioni su questo mio ruolo associativo, su quello che succede attorno a me in quei momenti (Friuli, n. 2).

¹³⁵ Come abbiamo visto e spiegato nel corso del Secondo capitolo, all'interno del quale vengono proposti a livello nazionale e regionale i numeri dell'imprenditorialità, sia maschile che femminile.

La categoria del genere intesa come percorso riflessivo di trasformazione culturale ritorna anche nel far parte di questa rete, ma in modalità e funzioni differenti. Sostenersi reciprocamente nel percorso di acquisizione di una nuova rappresentazione di genere che porti alla parità sia domestica che professionale scambiandosi strumenti ed esperienze vissute non è la motivazione principale per cui le attrici richiedono e sentono la necessità di prendervi parte da protagoniste. Mentre la funzione di rete più esplicita di AIDDA è relativa al sostegno e all'accompagnamento nel doloroso e a volte lacerante percorso che porta una donna ad esercitare il potere in territori ostili ed a lungo inabitati come l'imprenditorialità e di promuovere quest'ultima, la funzione di rete più importante delle associazioni di imprenditori per le intervistate è quella di confermare ed arricchire ulteriormente questo cammino attraverso il raggiungimento di cariche associative ad alto livello.

Le associazioni di imprenditori vivono sul principio della rappresentanza, i titoli degli eletti vengono condivisi ed approvati da una molteplicità di associati che si trovano d'accordo sull'elezione di determinati soggetti. In altre parole, attraverso il riconoscimento dei membri della rete, è possibile accedere a posizioni di potere interne a questa rete, che si traducono poi in occasioni di trasformazione del contesto esterno e dei riferimenti culturali. Occupare una posizione prestigiosa all'interno di questa rete particolare, che rappresenta la professione di imprenditore ma, più in generale, la vita di imprenditore, consente di muoversi più liberamente per lavorare su una nuova conciliazione che riguardi ed interessi il genere come relazione e non solo iniziative indirizzate alla parte femminile.

La funzionalità di questa rete deriva proprio da questa peculiarità che intreccia il genere e i ruoli familiari e l'essere e il vivere da imprenditore: in altre parole, le donne che diventano rappresentanti entrando in questa rete da attrici attive, segnano l'ingresso in un altro mondo inabitato in cui gradualmente, ed in corrispondenza dei cambiamenti esterni, si addensano anche le donne. Queste attrici arrivano a far parte della rete incidendo sulle forme della stessa organizzazione anche solo con la loro presenza, non comportandosi mai da spettatrici, ma come voci di quella rappresentanza per cui sono state elette. Non si tratta però, come sarebbe facile ed immediato pensare rifacendoci alla categoria sociale di genere intesa come segregazione della parte femminile, di una rappresentanza militante, di un "parlare per e a nome delle donne" oppure di aver conquistato una delle poltrone della visibilità attraverso la quale far valere i diritti di una minoranza.

Attraverso queste cariche, le imprenditrici fanno qualcosa di più che rivendicare dei diritti domestici e lavorativi, cercano di avviare una trasformazione che muova i suoi passi verso la parità, verso il considerare sia donne che uomini come parti integranti di uno stesso contesto, come attori che necessitano di cambiamenti che rispecchino le nuove esigenze della classe lavorativa e dirigenziale e dei tempi familiari.

In che modo le imprenditrici intervistate riescono ad utilizzare questa rete per incidere sul contesto e sviluppare forme di cambiamento verso la parità, pur restando dentro una cornice di genere e pur avendo maturato la consapevolezza di aver varcato il confine di una rete associativa per lungo tempo privata alle donne?

In questo caso, il genere non schiaccia e non comprime in una minoranza, non funziona da etichetta o stigma, poiché non viene in alcun modo utilizzato come forma di rivendicazione, bensì come punto di vista alternativo, come ulteriore paio di occhiali che amplia ed arricchisce la visuale precedente.

Sì tutte le volte che andiamo a Roma per qualche riunione e sono sempre l'unica donna non mi sono mai accorta di esserlo. Non è che perché sono donna vengo trattata diversamente, se fossi uomo sarebbe uguale. Lì conta il fatto di essere imprenditori e basta. Se fossi un uomo sarebbe uguale (Friuli, n. 2).

I problemi che emergono nel partecipare a questa rete sono relativi al mondo economico e quotidiano ed i miglioramenti che chi è legittimato a ricoprire un ruolo di potere studia e propone riguardano l'essere imprenditore, non uomo o donna.

La rete degli imprenditori, a differenza di AIDDA che come abbiamo visto fa coesistere al suo interno sia elementi di informalità che caratteristiche tipiche di una rete formale, è un contesto formalizzato e per questo molto complesso da innovare. Pur essendo uno strumento sociale nato con l'obiettivo di rappresentare e migliorare alcuni aspetti deboli relativi alla vita e all'esperienza professionale dell'imprenditore, è un'organizzazione difficilmente flessibile nelle sue forme. Ai soggetti è richiesto piuttosto di adeguarsi alle modalità di partecipazione e ai rituali che da sempre sono stati legittimati e mediante questi di portare la propria voce, seguendo quindi una strutturazione gerarchica già molto forte e presente. Né dà una definizione esaustiva questa intervista:

Alla fine gli Industriali sono lavoro per me, mica è tempo libero o tempo fuori dal lavoro. Richiede un impegno mentale, una capacità di passare dalla tua azienda ad un posto dove ci sono i problemi di cento aziende da far convergere. Praticamente esci dalla tua azienda e ti ritrovi in un'altra che come lavoro offre soluzioni a tutte le altre, lavora per migliorare la vita delle altre, ma alla fine è come spostarsi dentro un'altra realtà economica, politica...insomma ha una sua organizzazione molto forte per questo è un riferimento così importante, c'è ben poco di improvvisato (Veneto, n. 8).

Questa rete, come raccontano le stesse intervistate, è molto simile ad un'azienda e ripropone la stessa organizzazione interna: le associazioni di imprenditori funzionano come le aziende ed hanno come obiettivo quello di occuparsi di altre aziende. Per questo motivo, la rete è formale e strutturata, in quanto rispetta ruoli e compiti precisi, incarichi e gerarchie di potere (Denzin, 1978). L'entrata in questo campo richiede pertanto ai soggetti di oscillare continuamente all'interno delle interazioni sociali proposte, decostruendo da un lato i codici precedentemente creati e mantenendone contemporaneamente in vita ancora una parte, quella che viene considerata come maggiormente significativa. Ai soggetti che entrano a far parte di questa rete, come avviene in un'azienda, è richiesto di mantenere i significati organizzativi, pur costruendone altri che consentano un'innovazione viva e allontanino l'organizzazione dalla minaccia dell'atrofizzarsi quotidiano (Gagliardi, 1986).

Le attrici raccontano che far parte di questa rete significa comprendere i dati per scontato del linguaggio imprenditoriale al di là del genere ed i rituali che creano e mantengono l'ordine sociale, sia all'interno dell'organizzazione che nel mondo professionale a cui essa si riferisce. Deve essere chiara l'importanza del dare e del ricevere compiti da svolgere, del ricercare obiettivi da raggiungere, del condividere simboli che contraddistinguono l'appartenenza ad un gruppo specifico. Questa rete viene vista e descritta come il risultato di una serie di giochi, ai quali partecipano i diversi attori, sia uomini che donne, che non vengono più pensati come elementi che si sono semplicemente adattati al contesto professionale, ma come attori che hanno l'opportunità e gli strumenti per trasformarlo. Nel momento in cui le attrici prendono parte ai giochi, devono dunque fare i conti con delle regole formali ed informali che esistono da prima del loro arrivo, anche se la libertà di ognuno nell'adottare nuove strategie di fronte alle norme è sempre presente. Nell'organizzazione, infatti, il gioco può cambiare quando meno ce lo aspettiamo e uno dei significati più importanti della creazione e della partecipazione ad una rete è appunto l'opportunità di incidere sul contesto circostante mediante il suo operato, è la possibilità di mutare i riferimenti che fino a quel momento erano

gli unici validi, in mappe culturali migliori e più rappresentative (Crozier e Friedberg, 1977; Gross e Etzioni, 1985; Schein, 1985).

Il legame forte interno alle associazioni di imprenditori è un'altra caratteristica peculiare di questa rete e dipende dal grado di riconoscimento che questa organizzazione offre ai soggetti che ne fanno parte. Il fatto che le attrici reputino l'appartenenza a queste associazioni come una seconda occupazione lavorativa è legato al fatto che le organizzazioni industriali sono anche realtà politiche, che incoraggiano e sostengono in particolare il mondo dell'impresa. Essere un rappresentante riconosciuto e legittimato all'interno di queste reti infatti, garantisce sia l'opportunità di mettere le mani personalmente su ciò che è mal funzionante per chi pratica questa professione, sia un andamento più regolare della propria azienda, mantenendo vivo, attraverso una visibilità ottenuta mediante un ruolo o una nomina, il capitale sociale e le conoscenze che sono definite dalle intervistate come la linfa vitale della realtà economica, degli affari e dunque del mantenimento della propria impresa. Essere parte di questa rete significa sperimentare un legame forte, un'appartenenza che si costruisce quotidianamente attraverso la proposta e la creazione di policies migliorative per la vita dell'imprenditore, sia aziendale che domestica e familiare, e mediante l'attivazione di ulteriori legami e nodi amicali di sostegno reciproco:

Capiterà sempre che attraverso gli Industriali ti fai conoscere, ti metti sul mercato in maniera migliore, la gente che fa quel lavoro sa dove trovarti mi spiego? Oppure conosci quel fornitore che ti fa miglior prezzo: in poche parole costruisci reti nuove che ti consentono di non morire mai, di avere sempre il piano B nel momento di crisi, fai lavoro attraverso il non lavoro (Veneto, n. 9).

Attivare relazioni mediante le due reti che abbiamo finora descritto per le imprenditrici intervistate significa costruire una maglia fatta di più nodi che presenta più obiettivi: incentivare al di là del genere mediante il solo riferimento alle abilità professionali e sorreggere il percorso personale e soggettivo che invece riguarda le peculiarità dell'essere donna che lavora. Molte intervistate, per dare voce ad entrambe queste necessità, fanno parte di AIDDA e contemporaneamente di associazioni di imprenditori. La presenza nella prima rete infatti non esclude la pratica della seconda, anche ad alti livelli.

È interessante approfondire questa caratteristica delle imprenditrici come soggetti che vivono all'interno di un numero elevato di reti formali ed informali, riconosciute pubblicamente

oppure più marginali: oltre a sottolineare nuovamente l'importanza del capitale sociale soprattutto in relazione alla professione imprenditoriale, cosa ci narra questa voglia di rete?

Io faccio parte degli industriali e di AIDDA. E allora io vedo in AIDDA e negli incontri che ci sono un essere molto attivi, coinvolti, passionali. Mentre negli industriali fai più parte di un settore in cui lavori, è più vicino solo alla professione che all'essere donna che necessita di nuovi codici per poter lavorare meglio. Si completano perché danno spazio a due componenti che sono entrambe necessarie per fare bene il nostro lavoro e per vivere il nostro lavoro essendo donne (Veneto, n. 12).

In sintesi, le due reti che abbiamo individuato ed approfondito in questo capitolo si completano offrendo alle imprenditrici che abbiamo incontrato l'opportunità di dare voce a due differenti consapevolezza: la prima è quella di genere, legata alla necessità di percorrere quotidianamente la riflessività, di trovare nuovi codici per lavorare meglio, come sottolinea lo stralcio di intervista riportato; la seconda, è più vicina alla pratica della professione e alla necessità di essere imprenditrice al di là del genere, di manifestare i passi avanti compiuti nei momenti di riflessività percorsi quotidianamente. Entrambe costituiscono, insieme, l'opportunità di trasformare, di essere innovatrici, di comportarsi da attivatrici e centri di potere incidendo sul contesto ed attivando il consenso al fine di farlo divenire pratica condivisa della parità.

Con AIDDA se hai un problema le altre lo hanno simile a te e quindi esci che sei più forte di prima, oppure può essere l'incontro strutturato per risolvere un problema, per parlare di un aspetto legato al lavoro, alla famiglia, insomma non male direi far parte di un gruppo che ha insieme tutti e due questi aspetti ecco. Mentre gli industriali sono legati ad un'istituzione, quindi proprio il far parte di qualcosa che metta in rilievo che questo lavoro non è più maschile o femminile, che ci sono diversi modi di farlo ma che la presenza sul campo è di entrambi e quindi c'è bisogno di una rappresentanza più ampia (Veneto, n. 12).

Il vivere quotidianamente più contesti, praticare una professione estrema essendo mamma, figlia e moglie, sembra spingere queste attrici verso la costruzione di un capitale sociale al suo interno molto articolato. La relazione secondo cui più l'esperienza di vita è complessa e piena, più il soggetto necessita di reti con funzionalità di supporto, mantenimento ed opportunità di modificare ciò che ostacola ed impedisce il fluire dell'esperienza sia professionale che familiare, si sposa alla perfezione con la vita delle imprenditrici.

AIDDA, come le associazioni di imprenditori, rappresentano degli importanti momenti organizzativi, indirizzati come abbiamo detto più volte ad un apprendimento collettivo e ad un trasferimento delle consapevolezze soggettive maturate dalle imprenditrici anche al di fuori da se stesse o dalla propria realtà imprenditoriale.

Facendo ancora una volta riferimento alla teoria organizzativa, i momenti di rete sono i momenti in cui le imprenditrici organizzano le *équipe* (Ferrari, 2007), intesi come spazi temporali definiti entro i quali una determinata comunità, in questo caso, quella imprenditoriale ha l'opportunità di ritrovarsi senza che la messa in scena subisca danni.

Sia in AIDDA, mediante uno scambio delle reciproche riflessività acquisite su genere, professione e ruoli familiari che all'interno delle associazioni di imprenditori attraverso il potere dato dalla rappresentanza, la rete è un momento di verifica degli orientamenti e in cui vengono intrecciate le emozioni alle regole. Le emozioni trasportano e sorreggono, accendono l'attivazione e la motivano nel tempo; le regole ricompongono e riassumono questi momenti in cui si è tra persone riconosciute e che a loro volta hanno offerto alle attrici il loro riconoscimento e la loro fiducia.

Dando senso alla rete come momento di *équipe*, nel gruppo si impara dagli errori e si ripensa a come rappresentare la realtà in maniera credibile agli occhi della società, a come trasferire i cambiamenti necessari, a come far passare la trasformazione e l'innovazione ricucendo gli strappi dati da un modello non più sensato né percorribile ed apprendendo nuove modalità per sostituirlo o integrarlo. Questi momenti di incontro sono a dir poco vitali per le attrici, per poter comprendere ciò che devono fare e come riallinearsi al cambiamento in atto senza restare indietro o restare travolte.

CONCLUSIONI

Apprendere, innovare e trasferire i nuovi saperi

Queste imprenditrici, che più volte abbiamo definito come centri di potere, attivatrici e soggetti che creano e mettono in pratica strumenti innovativi sia dentro che fuori l'azienda, dispongono di un maggior numero di possibilità di ottenere informazioni utili per l'attivazione di risorse. Pertanto, hanno anche una capacità più accentuata di sbloccare situazioni di stallo o riferimenti culturali non più rappresentativi e al passo con il cambiamento sociale che vede le donne sempre più presenti nel mondo del lavoro ed attive anche all'interno della classe imprenditoriale.

Partecipando a queste due tipologie di reti strutturate, le attrici *si allenano per comprendere come trasferire comportamenti e consapevolezze maturate attraverso le loro differenti esperienze imprenditoriali* all'interno di comunità di pratiche appositamente attivate e pronte a riceverli.

A partire da questo ragionamento, ciò che interessa maggiormente in questa parte conclusiva della tesi è comprendere quanto le imprenditrici incontrate siano in grado di portare l'apprendimento degli strumenti per la trasformazione anche fuori dalla propria realtà quotidiana, anche nella società.

Dalle interviste raccolte sul campo e dalle successive osservazioni maturate, è sensato affermare che ognuno di questi mondi e spazi entro i quali esercitare un grado di influenza ruoti attorno a due perni fondamentali: quello strettamente professionale e lavorativo e quello più ampio, di carattere culturale e sociale, che comprende la costruzione del genere e della famiglia. È alquanto ironico che per avere l'opportunità di dare voce ad un modo di essere, alle proprie passioni e alle capacità lavorative e professionali, le attrici intervistate si ritrovino quotidianamente a mettersi profondamente in gioco per non sacrificare nuovamente alcune parti di sé e del proprio sentire, questa volta vicine allo spazio familiare, domestico o personale. Le difficoltà nel conciliare queste due sfere sono molte e, come abbiamo visto, nascono lì dove alcune attrici, scontrandosi inizialmente molto duramente con il modello fordista, percorrono per prime territori inabitati, sfidando ciò che la società ed il contesto culturale aveva per lungo tempo descritto come (non)adatto a loro. Le difficoltà nascono anche nella tensione che si crea quando un'attrice sceglie consapevolmente una professione estrema come questa che non si esaurisce fondando un'azienda, ma rispondendo ad una

lacerazione quotidiana che accresce la consapevolezza delle proprie potenzialità. A livello soggettivo, le imprenditrici si trovano di fronte alla scelta di far vivere e di dare voce alle potenzialità che altrimenti resterebbero mute o mutilate, in un ambiente che si presenta fin dall'inizio come ostile.

Esiste un limite gradualmente avvertito ed individuato tra l'urgenza di cambiare le cose, la corrispettiva consapevolezza di avere gli strumenti per farlo e la sensazione di sacrificare per questo alcune parti della propria esistenza? Dove si trova e che forme assume questo limite?

L'equilibrio di cui si è tanto parlato nei capitoli precedenti, l'esserci sempre che viene strutturato mediante reti e consapevolezze soggettive è presente nella misura in cui ogni attrice è capace di rispondere a questa domanda, in cui ogni imprenditrice affronta questo pesante interrogativo attraverso un percorso di riflessività, prima individuale, di rete e poi collettiva.

Le difficoltà infatti non finiscono con l'acquisizione di un accesso al campo e di una consapevolezza, non terminano con il percorso di *self-reflexivity* che porta a rispondere ad una prima parte della domanda che abbiamo posto poco sopra, non si esaurisce con la creazione di strumenti indirizzati ad una conciliazione flessibile e paritaria. Una volta intrapresa la via dell'equilibrio, della leadership "innovata ed innovatrice" e dell'attivazione di nuovi contesti, avendo lavorato sulla rappresentazione del genere, della professione e della famiglia, si apre un altro difficile capitolo: come trasferire ed attivare queste consapevolezze al di fuori della propria esperienza? Come farle diventare collettive? Come sostenere ed attivare lo sviluppo di una comunità di pratiche costruita sulla parità e non fermarsi ad un'esperienza individuale?

Come abbiamo visto, parte di questo difficile lavoro, viene svolto mediante la creazione e la partecipazione alle reti sociali, attraverso le quali viene costruito un apposito spazio di potere entro il quale proporre forme di innovazione mediante l'attivazione di contesti favorevoli e facendo sentire la propria voce, allargando le prospettive esistenti riportando le proprie esperienze. Affinché si verifichi questo stato di cose, le attrici devono essere centrate e ferme sulla loro esperienza soggettiva e sulle consapevolezze che hanno portato alla pratica della professione imprenditoriale a tal punto da aver operato e da operare quotidianamente dei percorsi di *self-reflexivity*, a partire dalle rappresentazioni di genere e dei ruoli familiari:

Quando una donna è soddisfatta della sua vita è anche una buona mamma, però deve fermarsi e studiarsi, deve capire quello che vuole perché se tu continui a vivere come una super donna che non esiste niente e nessuno non vai da nessuna parte (Friuli, n. 15).

Nel contempo, devono dimostrarsi sufficientemente aperte (La Mendola, 2009) da riuscire ad attivare dei contesti che possano accogliere e ricevere quanto è maturato dalla singola esperienza, affinché diventi collettiva, affinché acquisisca il suo senso completo nel divenire pratica.

Perché la singola esperienza venga appresa e divenga riferimento comune per la collettività, le attrici devono uscire con entrambi i piedi dalla forma socialmente imposta del pioniere o del condottiero¹³⁶, è necessario trovare delle forme di condivisione e di trasmissione del cambiamento. Queste attrici infatti non sono “gettate nell’azione” inconsapevolmente, ma acquistano ulteriori consapevolezza verso la trasformazione del genere, della professione imprenditoriale e dei ruoli familiari ogni giorno, ad ogni loro passo. Le imprenditrici non seguono un flusso imposto trovandosi a dover gestire delle situazioni complesse e districandosi nel migliore dei modi da una situazione da cui è impossibile fuggire, non sono intrappolate nella loro esperienza di vita, ma si dimostrano come prime “agenti nell’azione”, quindi come prime protagoniste nella trasformazione. Questi soggetti creano il significato e il senso attraverso l’azione, non lo accettano o lo assorbono comportandosi di conseguenza.

In seguito al percorso di riflessione che genera consapevolezza ed auto-riconoscimento, è il tempo della divulgazione del sapere che genera apprendimento e formazione di nuovi riferimenti a livello collettivo e non più solo personale. Com’è ormai chiaro, si tratta di un sapere a due tempi: il primo tempo comprende il sapere soggettivo, rivolto verso se stesse e maturato con l’obiettivo di essere prima di ogni altra cosa centrate e consapevoli; il secondo tempo è dedicato al fluire di questo sapere al di fuori della soggettività, tra gli altri saperi sociali, che non vengono spazzati via, distrutti o cancellati per lasciar spazio ai nuovi, ma lentamente integrati e riempiti nelle falle più dolorose. Il primo tempo serve ad accedere al campo e a costruire e testare gli strumenti dell’esserci sempre, il secondo tempo è quello della costruzione delle reti, della creazione di solidi ponti e canali che serviranno a veicolare saperi e consapevolezza tra l’attrice e i contesti sociali, a generare mezzi e strumenti per l’apprendimento e la formazione di una nuova cultura di genere, professione e famiglia.

¹³⁶ Per un approfondimento di questo aspetto in particolare si rimanda alla lettura del Primo capitolo.

Il concetto organizzativo di *relais*¹³⁷ può aiutarci a comprendere l'importanza del saper essere porose nella formazione dei ponti e degli strumenti che serviranno per trasmettere i nuovi saperi e le consapevolezze che una volta acquisite avranno poi la potenzialità di esistere anche al di fuori delle attrici o della loro organizzazione. Ai *relais* spetta l'onere di emettere segnali sia verso l'esterno dell'organizzazione di cui sono parte che verso il suo interno, raccogliendo quelli in arrivo, rielaborandoli e filtrandoli adeguatamente affinché l'organizzazione possa accoglierli senza correre alcun pericolo.

Le imprenditrici incontrate si comportano quotidianamente da *relais*, da collegamento tra il dentro e il fuori, tra i vecchi e i nuovi riferimenti:

Dunque è questa la funzione dei *relais*, servizi specializzati il cui compito è prendere contatti con il segmento di ambiente con cui sono in contatto e di trasmettere all'organizzazione le informazioni e gli scambi intervenuti (Ferrari, 2007, p. 372).

Facendo sempre riferimento alla letteratura organizzativa, le imprenditrici incontrate potrebbero essere definite anche imprenditrici di confine, in quanto si trovano ogni giorno a lavorare ai margini di più mondi che vengono fatti interagire tra loro: il mondo soggettivo, relativo alla cura e all'acquisizione delle consapevolezze personali che consentono la centratura e la fermezza nel praticare alcune parti di sé al di là del senso comune e il mondo pubblico, culturale, che potrebbe trasformarsi di pari passo ai saperi maturati, integrando i vecchi modelli con le nuove definizioni di quotidianità orientate alla conciliazione paritaria, sperimentate da queste attivatrici.

La funzione di *relais* è dunque un ruolo ambivalente e complesso, soprattutto se legato alla fase della trasmissione dei saperi, delle esperienze e degli strumenti messi a punto: se da un lato questo ruolo contribuisce a trasportare i nuovi saperi e le consapevolezze anche al di fuori dell'imprenditrice e della sua azienda verso il contesto familiare e lo spazio sociale, allo stesso modo, ciò che viene dall'esterno deve essere interpretato e tradotto in forme che possano sostenere queste nuove rappresentazioni e non distruggerle o minarle alle fondamenta. Le imprenditrici riescono ad essere *relais* verso l'esterno di se stesse e verso lo spazio sociale declinando ed integrando, contemporaneamente, i vecchi modelli che se mal interpretati potrebbero essere una delle cause del blocco della trasformazione. Se le

¹³⁷ Termine francese che indicava le stazioni di posta all'interno delle quali i messi postali potevano cambiare i loro cavalli (Ferrari, 2007, p. 372).

imprenditrici si fermassero ad accogliere senza re-interpretare né filtrare ciò che viene proposto loro dal contesto e dal mondo fuori portandolo dentro se stesse, all'interno dello spazio familiare e domestico e della loro organizzazione, senza operare una riflessività e senza accrescere la consapevolezza, il modello fordista continuerebbe ad essere il riferimento più forte, l'orientamento più trasmesso e trasmettibile riguardo alle rappresentazioni di genere, professione e famiglia. Crozier e Friedberg (1977) definiscono i *relais* organizzativi come attori di frontiera, dei preziosi riduttori di incertezza, in quanto relazionano se stessi e la propria organizzazione con l'ambiente circostante, trasferendo informazioni verso l'esterno e filtrando quelle verso l'interno.

Essere *relais* significa pertanto lavorare sui confini esternando ciò che si è appreso ma anche rendendo utili o comprensibili i messaggi provenienti dall'esterno e allontanando il rischio del pericolo per la sopravvivenza dell'organizzazione.

Una volta costruita la struttura degli strumenti personali¹³⁸ (riflessività ed esserci sempre) che consente di essere centrate e solide e attivando, successivamente, i canali ed i contesti che trasporteranno i nuovi riferimenti (reti e capitale sociale), l'attrice, nei panni di attivatrice, può generare intorno a lei apprendimento e trasferire saperi. L'apprendimento avviene quando vengono *modificati*¹³⁹ i repertori di competenze, relativi a conoscenze, modelli di azione e procedure precedenti (Bifulco, 2002).

Le imprenditrici propongono un apprendimento di terzo livello (Bateson, 1972; Ferrari, 2007), costruiscono gli strumenti, le reti ed i contesti affinché sia possibile apprendere ed essere messi nelle condizioni di apprendere. Le attrici lavorano sui modi in cui i nuovi riferimenti hanno l'opportunità di venire appresi dalla collettività, insistendo sulla modifica e l'integrazione, sulla porosità e l'interazione tra modelli e non sull'eliminazione e l'immediata sostituzione dell'uno con l'altro. Dal modo in cui si apprende infatti, dal fatto che sia un'imposizione o un'integrazione che porta innovazione e miglioramento una volta messa a punto, i saperi potranno avere più o meno forza, potranno incidere molto o essere solo di passaggio. Le attrici intervistate promuovono attivamente la forma di apprendimento che non

¹³⁸ Si veda il Quarto capitolo.

¹³⁹ Vorrei portare l'attenzione sul termine modificati: l'apprendimento e l'innovazione non sorgono sul campo di battaglia, dalle ceneri di vecchi riferimenti che sono stati dati alle fiamme in nome di una rivendicazione o di un aut-aut, ma sull'integrazione e il cambiamento graduale, sulla trasmissione di nuove modalità che vengono percepite come maggiormente rappresentative per il contesto attuale. Il modello fordista non viene dato alle fiamme o combattuto fino all'ultima goccia di sangue, al contrario viene messo in discussione facendo delle nuove proposte e negoziandone l'accesso mediante la creazione di strade e reti consenzienti, attivando contesti di consenso.

distrugge ma integra, spostandosi verso ciò che è più rappresentativo, verso ciò che segue con più attenzione il mutamento sociale. La dimensione dell'ascolto attivo nei confronti dei collaboratori e la messa a punto dello strumento della delega sia aziendale che domestica sono solo alcuni tra gli elementi che, come abbiamo visto, danno forza a questo percorso innovatore.

Questo apprendimento che sostiene la trasformazione è generato soprattutto attraverso quelle che abbiamo definito poco sopra come reti sociali. Il cambiamento culturale della rappresentazione di genere, della professione e dei ruoli familiari ha l'opportunità di essere amplificato e mediato dalla presenza delle reti. Reti che sono espressioni di capitale sociale e contemporaneamente momenti di *équipe*, che non servono da tappa buchi, ma al contrario sostengono, tramandano e concorrono a far diventare i cambiamenti più significativi e necessari una parte della nuova storia sociale.

Le imprenditrici incontrate, a loro modo, nel loro essere attivatrici e centri di potere, provengono e ancora appartengono ad un contesto sociale ed economico particolare, che merita qualche osservazione e riflessione ulteriore. Come abbiamo detto, il passaggio successivo alla riflessività e alla creazione di strumenti affini alla conciliazione partecipata è consentire, attraverso l'attivazione di contesti che generino consenso e la partecipazione e la creazione di reti, di tramandare questi saperi alla collettività, alla società. Come era stato per il movimento femminista negli anni Settanta, per quanto differente sia sul piano del contenuto che su quello della forma dal processo di attivazione ed innovazione che abbiamo approfondito e descritto in questi cinque capitoli, l'avvio al cambiamento viene più di frequente animato da parti della società con determinate caratteristiche distintive. Come scriveva Saraceno in quegli anni:

Le donne che per prime vissero come inquieta la propria condizione di cittadine inesistenti – divenendo appunto femministe – non furono le lavoratrici, bensì le *borghesi*, le quali con l'affermarsi e il consolidarsi dell'ordinamento sociale funzionale alle esigenze della loro classe, si ritrovarono spogliate di quei diritti e di quella funzione politica e sociale che i loro padri, fratelli e mariti avevano conquistato per sé (Saraceno, 1979, p. 15).

Come sottolineato dalle parole di Saraceno, l'appartenenza ad un determinato contesto sociale e la maggiore o minore opportunità di attivare alcune trasformazioni sono dunque connesse e legate tra loro già dal passato, in particolare per quanto riguarda la questione femminile.

Proprio perché più vicine al privilegio, di cui godevano sotto il profilo della partecipazione al reddito, alla posizione sociale e – parzialmente – alla cultura, esse sentivano più violentemente l'ingiustizia di non potervi partecipare totalmente (Saraceno, 1979, p. 16).

All'interno della prospettiva d'analisi che abbiamo proposto in questa parte conclusiva, dove il capitale sociale e l'esistenza di reti funzionali sono profondamente intrecciate all'opportunità di vivere da attivatrici, di muovere una trasformazione sulle rappresentazioni sociali di genere, professione e famiglia e di divenire una comunità di pratiche condivise, emerge un altro concetto importante: quello di élite. La tipologia di capitale sociale e la struttura delle reti che abbiamo approfondito nel paragrafo precedente sono infatti legate all'élite imprenditoriale e prendono forma e vita a partire da una determinata posizione professionale, in questo caso molto vicina al centro del sistema economico e sociale. L'élite imprenditoriale che ho incontrato durante il lavoro sul campo è ben lontana dall'essere titolare di sole funzioni tecniche o economiche, non vive confinata in uno spazio imposto fatto di domanda e offerta, ma innerva la realtà circostante mettendo in atto strategie e nuove attitudini.

Per individuare in che modi l'essere parte di un'élite rappresenti, per certi versi, una posizione privilegiata da cui poter essere attivatrici ed imprenditrici, è sufficiente considerare l'opportunità di partecipare a determinate reti che agiscono sul cambiamento sociale in maniera organizzata, come quelle che abbiamo descritto nel Quinto capitolo. Si pensi alle agevolazioni riguardanti la gestione autonoma dello spazio e del tempo che la scelta di questa professione sostiene mettendo in pratica forme di flessibilità creativa oppure agli aspetti legati al reddito e alla disponibilità economica, che rendono più gestibili alcune mansioni domestiche¹⁴⁰ dando la possibilità alle attrici di liberarsi di certe incombenze, scegliendo come disporre del proprio tempo familiare e personale.

Per specificare meglio il legame tra l'appartenenza ad un'élite e l'opportunità di vivere da attivatrici e centri di potere, è comunque opportuno fare delle distinzioni sulle imprenditrici intervistate, considerando prima di tutto gli aspetti in ombra di questa delicata situazione. Non è del tutto corretto infatti affermare che le imprenditrici incontrate provengono o sono nate all'interno di un'élite economica e professionale. È stato così per le figlie della gavetta e per le eredi mancate che, insieme all'azienda, hanno ereditato lo status di

¹⁴⁰ Come abbiamo visto nel corso del Quarto capitolo.

imprenditrici tra mille difficoltà. Diverso è stato per le nuove leve che non appartenevano ad una famiglia imprenditoriale¹⁴¹ e si sono fatte strada all'interno della comunità economica, sfidando non solo gli stereotipi di genere ma, in alcuni casi, anche quelli di classe.

Se vogliamo, quello dell'appartenenza ad un'élite è l'unico punto che le figlie della gavetta hanno ereditato naturalmente e in maniera immediata, con tutti i pro e i contro che questa situazione si porta dietro. Se da un lato infatti, l'appartenenza ad un'élite facilita determinati processi di attivazione e consente di occupare una posizione privilegiata, dall'altro, appartenervi fin dalla nascita, può rivelarsi di ostacolo all'innovazione e al cambiamento, in quanto le leadership precedenti, come abbiamo visto nel Terzo capitolo, tendono a restare vive per lungo tempo, continuando a rappresentare un pesante termine di paragone.

Io ho delle amiche che giocano a fare le imprenditrici, giocano nel senso che si atteggiavano in tutto e per tutto, da come si vestono, a come parlano alla macchina che si comprano; sono nati dentro una specie di élite ed è difficile tirarsene fuori, fare questo lavoro in modo diverso, senza atteggiarsi, senza rimpinzare questa classe, perché poi si tratta proprio di classe, tutti si aspettano che da figlia di tu faccia come tuo padre o tuo zio, che tu mantenga quella linea (Veneto, n. 11).

Le figlie della gavetta ereditano l'azienda dopo un lungo periodo dimostrativo fatto di prove da superare su più livelli e insieme alla struttura imprenditoriale, ricevono una sorta di eredità simbolica, un testimone che tacitamente impone di tenere vivi determinati rituali di classe. Un altro difficile compito che spetta alle imprenditrici una volta arrivate alla leadership è fare in modo che il loro essere centrate e ferme sulle consapevolezze maturate, possa far compiere uno spostamento anche in relazione all'eredità di classe ricevuta, che a volte si rivela un pesante nodo da sciogliere e da cui svincolarsi. Si tratta di sostenere la mobilità, risolvendo i problemi del ricambio dell'élite e i pesi delle tradizioni imposte e non più rappresentative, soprattutto per le donne.

Alle imprenditrici spetta il compito di innovare le prassi di un leader carismatico (Weber, 1922) rivolgendosi, nel contempo, anche al contesto circostante l'organizzazione, creando pratiche che potrebbero essere condivise, che potrebbero divenire un vero e proprio capitale per *tutte* le donne, non solo per quelle da cui è partito il cambiamento o, in questo caso, strettamente per le imprenditrici. Appartenere ad un'élite infatti, in questo caso dai tratti economici e professionali molto caratterizzanti, significa anche avere dei doveri verso l'essere

¹⁴¹ Anche se i loro genitori avevano a loro volta preferito delle attività lavorative autonome.

in un certo modo, nel mantenere una facciata in un certo senso “storica”¹⁴² e socialmente rassicurante.

Mi dicevano che per il ruolo che ho, per la persona che sono, dovrei frequentare altra gente, essere in un certo modo, non semplice. E la persona che me lo diceva lo faceva come per rimproverarmi, e io le dicevo grazie ed ero più che felice (Veneto, n. 11).

Le imprenditrici agiscono in modo tale da considerare la parte in luce di questa situazione, trasformando ancora una volta i vincoli in risorse. Dove l'appartenenza elitaria limita il movimento e l'innovazione, le attivatrici impiegano risorse, investendo sulla creazione di reti e capitale sociale, affinché l'essere parte di un'élite dia impulso a maggiori benefici, diminuendo obblighi e catene. Se da un lato essere nati e cresciuti tra le braccia imprenditoriali risulta una pesante eredità e porta a continue comparazioni con la leadership del passato, dall'altra, far parte di un'élite economica ha i suoi vantaggi, rappresenta un'opportunità unica di vivere da centro di potere. Avere accesso alla stanza dei bottoni significa rimescolare le carte avendone la legittimazione, vuol dire dare senso alle limitazioni imposte dalle tradizioni, sfruttando appieno la posizione raggiunta con tanti sforzi e difficoltà. Attraverso la loro posizione di prestigio, lavorano per un possibile cambiamento e una ristrutturazione della rappresentazione del genere nella professione imprenditoriale e dei ruoli familiari nella dimensione domestica.

La matrice borghese del primo femminismo – come autocoscienza delle donne appartenenti agli strati più privilegiati nei paesi economicamente più avanzati (Inghilterra, America) – non costituì agli inizi un limite decisivo, al contrario. Si trattava infatti di una prima, per quanto informe e inarticolata, presa di coscienza dei limiti, coercizioni, violenza speculari al privilegio, della esclusione e ingiustizia intrecciate al procedere della civiltà e del progresso. E contemporaneamente le richieste di uguaglianza erano richieste a livello più alto di partecipazione alle mete raggiunte e raggiungibili, da estendersi al maggior numero possibile di persone (Saraceno, 1979, p. 16).

Le attrici si muovono dall'appartenenza ad un'élite che si autodefinisce a partire da se stessa riproducendo quasi automaticamente prassi e leadership del passato, al vivere da attivatrici ed imprenditrici che consapevolmente creano e fanno parte di contesti che diffondono consenso nei confronti della trasformazione e dell'innovazione di modelli ormai superati.

¹⁴² Che non si trasforma da lungo tempo.

Il passaggio è quello dall'essere donna imprenditrice all'essere donna che lavora, dall'esperienza singola a quella collettiva che produce cambiamento culturale, che scrive una nuova pagina della storia sociale legata ai concetti di genere, professione e famiglia mediante la trasmissione di nuove consapevolezze costantemente tradotte in adeguati strumenti organizzativi che si spingono ben oltre le mura aziendali.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ABBOTT A.**, 1988, *The System of Professions: an essay on the division of expert labour*, London, The University of Chicago Press.
- ABBURRÀ L.**, 1992, *L'occupazione femminile dal declino alla crescita*, Rosenberg&Sellier, Torino.
- AHL H.**, 2004, *The Scientific Reproduction of Gender Inequality: A discourse Analysis of Research Texts on Woman's Entrepreneurship*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- ALKADRY M. G., TOWER L. E.**, 2006, *Unequal Pay: The Role of Gender*, in *Public Administration Review*, vol. 66, n. 6, pp. 888-898.
- ALKSNIS C., DESMARAIS S., CURTIS G.**, 2008, *Workforce Segregation and The Gender Wage Gap: is "Women's" Work Valued as Highly as "Men's"?*, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 38, n. 6, pp. 1416-41.
- ALTIERI G.**, 1986, *Disoccupazione e occupazione femminile. Una contraddizione apparente*, *Politiche del lavoro*, n. 1.
- ANDERSEN M. L., TAYLOR H. F.**, 2004, *L'essenziale di sociologia*, Zanichelli, Bologna.
- ARCARI A.**, 2000, *Il caso IKEA*, in *Soffitto di vetro e dintorni*, (a cura di) Bombelli, Etas, Milano.
- AZZARITI F.**, 2000, *Capire il Nord Est. Scenari, sfide e modelli d'impresa tra Old e new Economy*, FrancoAngeli, Milano.
- ID.**, 2001, *Fare impresa al femminile. Dal business plan all'azione imprenditoriale: casi aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- BAILEY K. D.**, 1982, *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- BAGNASCO A., PISELLI F., PIZZORNO A., TRIGILIA C.**, 2001, *Il Capitale Sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna.
- BALBO L.**, 1978, *La doppia presenza*, in *Inchiesta*, n. 32, pp. 3-6.
- ID.**, 1982, *Patchwork, una prospettiva sulla società di capitalismo maturo*, in *Ricomposizioni*, (a cura di) Balbo L. e Bianchi M., FrancoAngeli, Milano.
- ID.**, 1991, *Tempi di vita. Studi e proposte per cambiarli*, Feltrinelli, Milano.
- ID.**, 1998, *Lifelong Learning. Apprendere nel quotidiano*, *Pluriverso*, n. 4.

- ID.**, 2004, *Vita quotidiana, salute, star bene in un sistema a molti attori e molti livelli*, in Star bene (a cura di) Guizzardi G., Il Mulino, Bologna.
- BARBASI A. L.**, 2004, *Link. La Scienza delle reti*, Einaudi, Torino.
- BARBER B.**, 1978, *Control and Responsibility in the Powerful Professions*, Political Science Quarterly, vol. 93, n. 4, pp. 599-615.
- BARBIER J., C., NADEL H.**, 2000, *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli, Roma, 2002.
- BATESON G.**, 1972, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 2000.
- BAUER M.**, 1997, *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Carocci, Roma.
- BAXTER J., WRIGHT E., O.**, 2000, *The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative study of the United States, Sweden, and Australia*, in Gender and Society, vol. 14, n. 2, pp. 275-294.
- BECCALLI B.**, 1999, *Donne in quota*, Feltrinelli, Milano.
- BECKER H.**, 2007, *I trucchi del mestiere. Come fare ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- BELL M., P., MCLAUGHLIN M. E., SEQUEIRA J. M.**, 2002, *Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women executives as Change Agents*, in Journal of Business Ethics, vol. 37, n. 1, pp. 65-76.
- BENNIS W. G.**, 1989, *On becoming a leader*, Addison Wesley, Boston.
- BERNARDI L.**, 2006, *Percorsi di ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- BIHAGEN E., OHLS M.**, 2006, *The Glass Ceiling – Where is it? Women's and Men's Career Prospects in the Private vs. Public Sector in Sweden 1979-2000*, in Sociological Review, vol. 54, n. 1, pp. 20-47.
- BECKMAN N. E.**, 2004, *Welfare, Church and Gender in Eight European Countries*, SLU Repro Uppsala, Sweden.
- BERTONE C.**, 2003, *Il genere come costruzione sociale: storia di un concetto e nuove prospettive*, in Rosa&Azzurro, (a cura di) Serra C., Rosenberg&Sellier, Torino.
- BIFULCO L.**, 2002, *Che cos'è una organizzazione*, Carocci, Roma.
- BIMBI F., PRISTINGER F.**, 1985, *Profili sovrapposti*, FrancoAngeli, Milano.
- BOI D., GIANCOLA P., MARINELLI B., SINIS M.**, 1999, *Imprese di donne. Un'indagine sull'imprenditorialità femminile in Sardegna*, FrancoAngeli, Milano.
- BOLOGNA S., FUMAGALLI A.**, 1997, *Il lavoro autonomo di seconda generazione: scenari del postfordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano.

- BOLTON J. E.**, 1971, *Small Firms: Report of the Commission of inquiry of small firms*, Cmnd 4811, HMSO, London.
- BOMBELLI M. C.**, 2000, *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, Etas, Milano.
- ID.**, 2009, *Alice in businessland. Diventare leader rimanendo donne*, Guerini e Associati, Milano.
- BONAZZI G.**, 1995, *Storia del pensiero organizzativo*, Angeli Editore, Milano.
- ID.**, 2002, *Studiare le organizzazioni, Il Mulino, Bologna*.
- BONAZZI G., SARACENO C., BECCALLI B.**, 1991, *Donne e uomini nella divisione del lavoro*, Sociologia del lavoro, n. 43, Franco Angeli, Milano.
- BONEPARTH E., STOPER E.**, 1989, *Women, Power and Policy*, Pergamon Press, New York.
- BONFIGLIOLI S., ZEDDA R.**, (a cura di), 2000, *Città di Bolzano. Piano della mobilità e Piano dei tempi e degli orari. Una prospettiva europea*, Quaderno n. 26, Collana INU, Anno VI.
- BONZAGNI M.**, 1988, *Tempo per lavorare, tempo per vivere*, Franco Angeli Editore, Milano.
- BOURDIEU P.**, 1980, *Le capital Social: notes provisoires*, in Acte de la Recherche en Sciences Sociales, n. 3, pp. 2-3.
- ID.**, 1998, *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano.
- BRUNETTI G.**, 2000, *Il modello di impresa del Nord-Est*, in Capire il Nord-Est. Scenari, sfide e modelli di impresa tra Old e New Economy raccontati dai protagonisti, (a cura di) Azzariti F., FrancoAngeli, Milano.
- BRUNI A., GHERARDI S., POGGIO B.**, 2000, *All'ombra della maschilità. Storie di imprese e di genere*, Guerini e Associati, Milano.
- BRUNI A., GHERARDI S.**, 2007, *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna.
- BUCHER R., STRAUSS A. L.**, 1961, *Professions in process*, American Journal of Sociology, vol. 66.
- BURRAGE M., JARAUSCH K., SIEGRIST H.**, 1990, *An actor-based framework for the study of the professions*, in Professions in Theory and History (a cura di) Burrage M., Torstendahl R., Newbury Park, Sage.
- BUTERA F.**, 1990, *Il castello e la rete*, Angeli, Milano, 1997.
- CADIEUX L., LORRAIN J., HUGRON P.**, 2002, *Succession in Women-Owned Family Business: A Case Study*, in Family Business Review, vol. 15, n. 1, pp. 17-30.

- CALÀS M., SMIRCICH L.**, 1996, *From the Women's Point of View: Feminist Approches to Organization Studies in Handbook of Organization Studies*, R.S. Clegg, London.
- CAMPIONE M., PENZO G.**, 1998, *Le imprenditrici venete*, FrancoAngeli, Milano.
- CANCELLIERI A.**, 2007, *Spazio*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, (a cura di) La Mendola S., UTET, Torino.
- CARDANO M.**, 2003, *Tecniche di ricerca qualitativa*, Carocci Editore, Roma.
- CARTER S., CANNON T.**, 1988, *Female Entrepreneurship. A study of female business owners; their motivations, experiences and strategies for success*, Department of Employment research Paper n. 65, November.
- CARTER N. M., ALLEN K. R.**, 1997, *Size Determinants of Women-Owned Business: Choice or Barriers to Resources?*, in *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 9, n. 3, pp. 211-20.
- CHAIT R., SHIBLEY J.**, 2001, *Women, men, work, and family*, in *American Psychologist*, vol. 56, n. 10, pp. 781-796.
- CHEMNIN K.**, 1995, *The Hungry Self. Women, Eating and Identity*, Harper Perennial, New York.
- CHIARETTI G.** (a cura di), 1981, *Doppia presenza: lavoro intellettuale e lavoro per sé*, FrancoAngeli, Milano.
- CLIFFORD J., MARCUS G.**, 1997, *Scrivere le culture. Poetiche e politiche in etnografia*, Meltemi, Roma.
- CLOKE P.**, 2009, *Rural women in agrofood production. Between entrepreneurial initiatives and family strategies. A case study in Greece*, Research Paper in *Journal of Rural Studies*.
- COLEMAN J.**, 2005, *Fondamenti di Teoria Sociale*, Il Mulino, Bologna.
- COLLINS R.**, 1992, *Teorie sociologiche*, il Mulino, Bologna.
- ID.**, 2005, *Interaction Ritual Chains*, Princeton University Press, Princeton.
- COOPER C. L., DAVIDSON M. J.**, 1982, *High Pressures: Working lives of Women Managers*, Fontana Paperbacks, London.
- COOPER A., DUNKELBERG W. C., FURUTA S.**, 1985, *Incubators Organizations Background and Foding Characteristics*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, April, pp. 61-67.
- CORREL S. J., BERNARD S.**, 2007, *Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?*, In *American Journal of Sociology*, vol. 112, n. 5, pp. 1297-1338.

- CROMIE S.**, 1987, *Similarities and Differences between Women and Men who Choose Business Proprietorship*, in *International Small Business Journal*, n. 5, pp. 43-60.
- CROMIE S., HAYES J.**, 1988, *Towards a Typology of female entrepreneurs*, in *The Sociological Review* vol. 36, n.1, pp. 87-113.
- CROSS M.**, 1981, *New Firm Formation and Regional development*, Gower.
- CROZIER M., FRIEDBERG E.**, 1977, *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano, 1978.
- CZARNIAWSKA B.**, 1997, *Narrare le organizzazioni*, Comunità, Torino, 2000.
- D'AMBROS C.**, 2007, *Corpo*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, (a cura di) La Mendola S., UTET, Torino.
- DAVID P.**, 2006, *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione dell'impresa*, Carocci, Roma.
- DAVID P., VICARELLI G.**, 1994, *Donne nelle professioni degli uomini*, FrancoAngeli, Milano.
- ID.**, 1983, *L'azienda famiglia: una società a responsabilità illimitata*, Laterza, Roma-Bari.
- DAVIS N. Z.**, 1975, *Women's History in Transition. The European Case*, in *Feminist Studies*, n. 3.
- DAVIS S. M.**, 1984, *Interpretare il mutamento*, Ipsoa, Milano, 1986.
- DENZIN N. K.**, 1978, *Studies of Symbolic Interaction*, JAI PressGreenwich.
- DURKHEIM É.**, 1912, *Le forme elementari della vita religiosa*, Comunità, Milano, 1971.
- ELIAS N.** 1984, *Saggio sul tempo*, in *Tempo e società*, (a cura di) Tabboni S., Milano, FrancoAngeli 1986.
- ELIAS N., DUNNING E.**, 1986, *Sport e aggressività. La ricerca di eccitamento nel loisir*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- FERNANDEZ I.**, 2009, *Cumulative Gender Disadvantage in Contract Employment*, in *American Journal of Sociology*, vol. 114, n. 4, pp. 871-923.
- FERRANTE M., ZAN S.**, 1994, *Il fenomeno organizzativo*, Carocci, Roma, 2004.
- FERRARI S.**, 1976, *La donna dirigente in Italia*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 36.
- FERRARI M.**, 2007, *Pratiche lavorative, pratiche organizzative*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, (a cura di) La Mendola S., UTET, Torino.
- FERRARO F., OLIVA S.**, 2009, *I rapporti con il territorio e la famiglia imprenditoriale*, in *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, (a cura di) Marini D., Marsilio, Venezia.

- FIORETTO R.**, 2007, *Cultura, inter-cultura*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, (a cura di) La Mendola S., UTET, Torino.
- FONTANA R.**, 2000, *I lavori delle donne. Segregazione occupazionale o nuove opportunità di partecipazione?*, in *Lavoro e nuova cittadinanza, cittadinanza e nuovi lavori* (a cura di) Ambrosini M., Beccalli B., FrancoAngeli, Milano.
- FRANCHI M.**, 1988, *Nuove imprese, nuovi imprenditori*, Essegi, Ravenna.
- ID.**, 1990, *Flessibilità e rigidità nelle condizioni di lavoro femminile*, in *Flessibilità, lavoro, impresa* (a cura di) La Rosa e Benedetti, Sociologia del lavoro, 38/39, FrancoAngeli, Milano.
- ID.**, 1992, *Donne imprenditrici. Le regole del gioco*, FrancoAngeli, Milano.
- ID.**, 1992, *Profili degli imprenditori e delle imprese*, in *La promozione di nuova imprenditoria* (a cura di) D'Angelillo M., Franci M., Genesis Edizioni, Milano.
- FREIDSON E.**, 2001, *Il Professionalismo. La Terza Logica*, Bari, Dedalo, 2002.
- GAGLIARDI P.**, 1986, *Le imprese come culture*, Isedi, Torino.
- GALGANO F.**, 1982, *Diritto commerciale, l'imprenditore*, Zanichelli Editore, Bologna, 2006.
- ID.**, 1982, *Diritto commerciale, le società*, Zanichelli Editore, Bologna, 2006.
- GALLINO L.**, 2005, *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari.
- GAMBETTA D.**, 1989, *Le strategie della fiducia*, Einaudi, Torino.
- GARFINKEL H.**, 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- GEERTZ C.**, 1973, *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- GHERARDI S.**, 1990, *Le microdecisioni nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- ID.**, 1998, *Il genere e le organizzazioni: il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Cortina, Milano.
- GHERARDI S., POGGIO B.**, 2003, *Donna per fortuna, uomo per destino. Il lavoro raccontato da lui e da lei*, Etas, Milano.
- GHERARDI S.** (a cura di), 2008, *Storie di imprenditrici e di imprese artigiane*, FrancoAngeli, Milano.
- GIAMPIETRO M.**, 2008, *Le storie del diventare imprenditrice*, in *Storie di imprenditrici e di imprese artigiane*, (a cura di) Gherardi S., FrancoAngeli, Milano.
- GIANNINI M.**, 2008, *Introduzione*, Economia e lavoro, n. 2, pp. 7-14.
- GIBB A., RICHTIE J.**, 1982, *Understanding the process of starting small business*, in *International Small Business Journal*, vol.1, n.1, pp.26-46.

- GIDDENS A.**, 1990, *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- GILLI G. A.**, 1999, *Arti del corpo: sei casi di stilitismo*, Gribaudo, Torino.
- GOBO G.**, 2001, *Descrivere il mondo. Teoria e pratica nel metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma.
- GOODMAN J. S., FIELDS D. L., BLUM T. C.**, 2003, *Cracks in the Glass Ceiling. In What Kinds of Organizations do Women Make it to the Top?*, in *Group and Organization Management*, vol. 28, n. 4, pp. 475-501.
- GOODWIN C.**, 1994, *Professional Vision*, *American Anthropologist*, vol. 96, n. 3, pp. 606-633.
- GOFFEE R., SCASE R.**, 1985, *Women in charge: the experience of female enterpreniers*, Allen & Unwin, London.
- GOFFMAN E.**, 1959, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna, 1969.
- ID.**, 1963b, *Stigma. L'identità negata*, Laterza, Roma-Bari, 1970.
- GOLZIO L.**, 1992, *Le regole economiche ed organizzative dell'impresa vincente*, in *Donne imprenditrici. Le regole del gioco*, (a cura di) Franchi M., FrancoAngeli, Milano.
- GRANT R.**, 1991, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- GREGORY K.**, 1983, *Native-view paradigms: multiple culture and culture conflicts in organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 359-376.
- GROSS E., ETZIONI A.**, 1985, *Organizzazioni e società*, Il Mulino, Bologna, 1987.
- HABERMAS J.**, 1962, *Storia e critica dell'opinione pubblica*, Edizioni Laterza, Roma-Bari, 2005.
- HISRICH R. D., BRUSH C. G.**, 1981, *The woman entrepreneur: from a business and sociological prospective*, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, June.
- HONNETH A.**, 1993, *Riconoscimento e disprezzo*, Rubbettino, Catanzaro.
- HUGHES E. C.**, 1958, *Men and their Work*, Glencoe, Free Press.
- JEDLOWSKY P.**, 1994, *Il sapere dell'esperienza*, Il Saggiatore, Milano.
- JAOUI H.**, 2000, *La creatività: istruzioni per l'uso*, FrancoAngeli, Milano.
- JOHNSON S., STOREY D., J.**, 1993, *Male and female Entrepreneurs and their Business*, in Allen, Truman, pp. 70-85.
- JURAJDA S., PALIGOROVA T.**, 2006, *Female Managers and Their Wages in Central Europe*, Discussion Paper Series, Centre of Economic Policy Research, London.

- KALEV A.**, 2009, *Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work*, in *American Journal of Sociology*, vol. 114, n. 6.
- KASHER A.**, 2005, *Professional Ethics and Collective Professional Autonomy A Conceptual Analysis*, *Ethical Perspectives*, vol. 12, n. 1.
- KETS DE VRIES M.F.R., MILLER D.** , 1984, *The neurotic Organization : Diagnosis and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KUNDA G.**,1991, *L'ingegneria della cultura*, Comunità, Torino, 2000.
- LA MENDOLA S.**, 2009, *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche*, Utet, Torino.
- LARSEN J., SCHULTZ M.**, 1990, *Artifacts in a bureaucratic monastery*, in *Symbols and Artifacts Views of the corporate landscape*, a cura di Gagliardi P., Walter de Gruyter, Berlin.
- LECCARDI C.**, 1998, *Tempo delle donne*, in *La città macchina del tempo*, (a cura di) Paolucci G., FrancoAngeli, Milano.
- LEONARD M.**, 2005, *Children, childhood and social capital: exploring the links*, in *Sociology*, vol. 39, n. 4, pp. 605-622.
- LEVINE J. A.**, 2009, *It's a man's job, or so they say: The Maintenance of Sex Segregation in a Manufacturing Plant*, in *Sociological Quarterly*, vol. 50, n. 2, pp. 257-82.
- LIN N.**, 1995, *Les ressources sociales: une théorie du capital social*, in *Revue Francaise de Sociologie*, vol. 36, pp. 685-704.
- LOMBARDI L.**, 2005, *Società, culture e differenze di genere. Percorsi migratori e stati di salute*, FrancoAngeli, Milano.
- MAY M., ZANUSO L.**, 1982, *Donne e carriera: le dirigenti e le imprenditrici*, in *Inchiesta*, 55, pp. 2-41.
- MALACART A., TAMARO L., GALLO E., CIVRAN G.**, 2007, *Ethos, riflessioni sull'etica per l'azienda moderna*, Grafiche Filacorda, Udine.
- MANGHAM I., OVERINGTON M.**, 1987, *Organizzazione come teatro*, Cortina, Milano,1993.
- MARCARINO A.**, 2004, *Strategie comunicative*, Carocci Editore, Roma.
- MARINI D., OLIVA S.**, 2007, *Nord Est 2007. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia.
- ID.**, 2008, *Nord Est 2008. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia.
- ID.**, 2009, *Nord Est 2009. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia.
- MARSHALL J.**, 1984, *Women Managers: Travellers in a Male world*, Chichister, Wiley.

- MARTIN P. Y.**, 2003, "Said and done" vs. "Saying and Doing". *Gendering Practices/Practicing Gender at Work*, in *Gender & Society*, vol. 17, n. 3, pp. 342-66.
- ID.**, 2006, *Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity*, in *Gender, Work and Organization*, 13 (3), pp. 254-76.
- MARZANO M.**, 1999, *Decostruire l'etnografia? Tra limiti della tradizione e rischi della sperimentazione*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2, pp. 257-82.
- MASSER B. M., ABRAMS D.**, 2004, *Reinforcing the Glass Ceiling: The Consequences of Hostile Sexism for Female Managerial Candidates*, in *Sex Roles*, vol. 51, n. 9-10, pp. 609-615.
- MC CLELLAND.**, 1961, *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand.
- MC DONALD P.**, 2000, *Gender equity, social institutions and the future of fertility*, *Population Research*, vol. 17, n. 1, 1-16.
- MCKENNA E. P.**, 2002, *Donne che lavorano troppo: vita privata, lavoro, identità*, Mondadori, Milano.
- MCVEIGH R., SOBOLEWSKI M.**, 2007, *Red Counties, Blue Counties, and Occupational Segregation by Sex and Race*, in *American Journal of Sociology*, vol. 113, n. 2, pp. 446-506.
- MEAD G.H.**, 1934, *Mente, Sé e Società*, Giunti-Barbera, Firenze, 1966.
- MELCHIORRI P.**, 1998, *Crinali. Le zone oscure del femminismo*, La Tartaruga, Milano.
- MELUCCI A.**, 1991, *Il gioco dell'io: il cambiamento di sé in una società globale*, Feltrinelli, Milano.
- MELUCCI A.** (a cura di), 1998, *Verso una sociologia riflessiva*, Il Mulino, Bologna.
- ID.**, 2000b, *Culture in gioco. Differenze per convivere*, Il Saggiatore, Milano.
- MERTON R.**, 1968, *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1971.
- ID.**, 1988, *Le aspettative sociali di durata: studio di un caso di formazione di un concetto in sociologia* in *Tempo e società*, (a cura di) Tabboni S., Angeli, Milano.
- MEYERSON D. E., FLETCHER J. K.**, 2000, *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*, in *Harvard Business review*, vol. 78, n. 1, pp. 126-36.
- MONACI M.**, 1997, *Genere e organizzazione*, Guerini e Associati, Milano.
- MONTGOMERI K., OLIVER A. L.**, 2007, *A fresh look at how professions take shape: dual-directed networking dynamics and social boundaries*, *Organization Studies*, vol. 28, n. 5, pp. 661-688.
- MORGAN G.**, 1986, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Angeli, Milano, 2002.

- MUTTI A.**, 2003, *La teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale*, in Rassegna Italiana di Sociologia, n. 4, pp. 515-536.
- NANNICINI A.**, 2000, *La donna nel lavoro sociale: acrobazie e oscillazioni*, In Animazione Sociale n. 1, Gennaio, Gruppo Abele, Torino.
- NELSON T., LEVESQUE L. L.**, 2007, *The Status of Women in Corporate Governance in High-growth Potential Firms*, in Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 31, n. 2, 209-232.
- NUSSBAUM M. C.**, 1997, *Coltivare l'umanità*, Carocci, Roma, 1999.
- OLIVER A., L., MONTGOMERY K.**, 2005, *Toward the construction of a professions's boundaries: creating a networking agenda*, Human Relations, Vol. 58, n. 9.
- PARKIN F.**, *Classi sociali e stato: un'analisi neoweberiana*, Zanichelli, Bologna, 1985.
- PARSONS T.**, 1951, *Il sistema sociale*, Comunità, Milano, 1965.
- ID.**, 1954, *Essays in Sociological Theory*, The Free Press, New York.
- PETTIGREW A. M.**, 1979, *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, 24, pp. 570-581.
- PIAZZA M., PONZELLINI A.M., PROVENZANO E., TEMPIA E.**, 1999, *Riprogettare il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro*, Percorsi, n. 35, Edizioni Lavoro, Roma.
- PIAZZA M.**, 1999, *Le ragazze di cinquant'anni. Amori, lavori, famiglie e nuove libertà*, Mondadori, Milano.
- PIAZZA M., MAPELLI B., PERUCCI M.B.**, 2002, *Maschi e femmine: la cura come progetto di sé*, FrancoAngeli, Milano.
- PIAZZA M.**, 2003, *Le trentenni fra maternità e lavoro, alla ricerca di una nuova identità*, Mondadori, Milano.
- ID.**, 2005, *Un po' di tempo per me*, Mondadori, Milano.
- PICCARDO C., BENOZZO A.**, 1996, *Etnografia organizzativa*, Cortina, Milano.
- PICCONE STELLA S., SARACENO C.**, 1996, (a cura di), *Genere. La costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna.
- PIVA P.**, 1994, *Il lavoro sessuato. Donne e uomini nelle organizzazioni*, Anabasi, Milano.
- PRIVITERA W.**, 2001, *Sfera pubblica e democratizzazione*, Editori Laterza, Roma-Bari.
- RANCI C.**, 2004, *Politica sociale*, Il Mulino, Bologna.
- REYNERI E.**, 2002, *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- RETTORE V.**, 2007, *Genere*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, (a cura di) La Mendola S., UTET, Torino.

- ROMANO D. F., FELICIOLO R. P.**, 1992, *Comunicazione interna e processo organizzativo*, Cortina, Milano.
- RONIGER L.**, 1992, *La fiducia nelle società moderne. Un approccio comparativo*, Rubbettino, Catanzaro.
- ROSNER J. B.**, 1990, *Ways Women Lead*, in Harvard Business Review, November-December, pp.119-125.
- ROSTI R.**, 2006, *La segregazione occupazionale in Italia*, Carocci, Milano.
- ROVEREDO P.**, 2008, *Vis-à-vis*, Il Sole 24 ore.
- RUBIN G.**, *The traffic in women. Notes on the "political economy" of sex*, in Towards anthropology of women (a cura di) Reiter R., Monthly Review Press, New York, 1975.
- RUSPINI E.**, 2005, *Donne e uomini che cambiano. Relazioni di genere, identità sessuali e mutamento sociale*, Guerini, Milano.
- SABBADINI L., PALOMBA R.**, 1993, *Differenze di genere e uso del tempo nella vita quotidiana*, in La dimensione della disuguaglianza, (a cura di) Paci M., Il Mulino, Bologna.
- SAINSBURY D.**, 1999, *Gender and Welfare State Regime*, Oxford University Press, New York.
- SALA E.**, 2008, *Donne, uomini e potere. Disuguaglianze di genere in azienda, politica, accademia*, FrancoAngeli, Milano.
- SAPELLI G.**, 1999, *Perché esistono le imprese e come sono fatte*, Mondadori, Milano.
- SARACENO C.**, 1979, *Dalla parte della donna. La questione femminile nelle società industriali avanzate*, Dissensi, n. 35, ITER, Roma.
- ID.**, 1987, *Pluralità e mutamento*, FrancoAngeli, Milano.
- ID.**, 1988, *Sociologia della famiglia*, Il Mulino, Bologna.
- ID.**, 1991, *Ciclo di vita/corso di vita e Flessibilità/rigidità* in Tempi di vita: studi e proposte per cambiarli (a cura di) L.Balbo, Feltrinelli, Milano.
- ID.**, 1998, *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- ID.**, 2000, *Italian Families under Economic Stress: the Impact of Social Policies*, in Labour, vol. 14, n. 1, pp. 161-183.
- SCAGGS S.**, 2008, *Producing Change or Baging Opportunity? The Effects of Discrimination Litigation on Women in Supermarket Management*, in American Journal of Sociology, vol. 113, n. 4, pp. 1148-82.
- SCAMUZZI S.**, 2005, *Elite e rei in una città in trasformazione. Il caso di Torino*, FrancoAngeli, Milano.

- SCHEIN E. H.**, 1985, *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini, Milano, 1990.
- SCHREIER J. W.**, 1975, *The female Entrepreneur: A Pilot Study*, Center of Venture Management, University of Wisconsin.
- SCHWARTZ E. B.**, 1976, *Entrepreneurship, a New Female Frontier*, in *Journal of Contemporary Business*, vol. 5, Winter.
- SCHUTZ A.**, 1971, *Saggi sociologici*, UTET, Torino, 1979.
- ID.**, 1970, *Il problema della rilevanza*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1975.
- ID.**, 1974, *La fenomenologia del mondo sociale*, Il Mulino, Bologna.
- SCISCI A., VINCI M.**, 2002, *Differenze di genere, famiglia, lavoro*, Carocci, Roma.
- SCIULLI D.**, 2005, *Continental Sociology of Professions Today: Conceptual Contributions*, *Current Sociology*, Vol. 53, N. 6.
- SCLAVI M.**, 2000, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Mondadori Editori, Milano.
- SCOTT C. E.**, 1986, *Why More Women Are Becoming Entrepreneurs*, in *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n. 4, pp. 37-44.
- SCOTT J. W.**, 1986, *Gender. A Useful Category of Historical Analysis*, in *American Historical Review*, vol. 91, n. 5, pp. 1053-75.
- SENNET R.**, 1998, *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano.
- SIEBERT R.**, 1999, *Cenerentola non abita più qui. Uno sguardo di donna sulla realtà meridionale*, Rosenberg&Sellier, Torino.
- ID.**, 1991, *È femmina però è bella*, Rosenberg&Sellier, Torino.
- SIMMEL G.**, 1911, *La socievolezza*, Armando, Roma, 1997.
- SINGH V., VINNICOMBE S.**, 2004, *Why so few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations*, in *Corporate Governance-An International Review*, vol. 12, n. 4, pp. 479-488.
- SRINIVASAN R., WOO C., Y., COOPER A. C.**, 1994, *Performance Determinants for Male and Female Entrepreneurs*, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 43-56.
- SOROKIN P.A., MERTON R.K.**, 1988, *Tempo sociale: un'analisi metodologica e funzionale*, in *Tempo e società* (a cura di) Tabboni, FrancoAngeli, Milano.
- STELLA G. A.**, 1996, *Schei. Dal boom alla rivolta: il mitico Nord Est*, Baldini & Castoldi, Milano.

- STERCHELE D.**, 2007, *Potere*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, (a cura di) La Mendola S., UTET, Torino.
- STOREY D. J.**, 1982, *Enterpreneurship and new firm*, Croom Helm.
- ID.**, 1986, *The performance of small firms: profit jobs and failures*, Croom Helm.
- STROBER M. H.**, 1987, *Occupational Segregation*, voce del dizionario di economia *The new palgrave*, (a cura di) J. Eatwell, M. Milgate, P. Newman.
- TAM T.**, 1997, *Sex Segregation and Occupational Gender Inequality in the United States: Devaluation or Specialized Training?* in *American Journal of Sociology*, vol. 102, n. 6, pp. 1652-92.
- THOMPSON J. B.**, 1995, *Mezzi di comunicazione e modernità. Una teoria sociale dei media*, Bologna, Il Mulino, 1998.
- TRASFORINI M. A.**, 1991, *La professione di psicoanalista*, Boringhieri, Torino.
- VALENTINI A.**, 2001, *Presentazione*, in *Fare impresa al femminile. Dal business plan all'azione imprenditoriale: casi aziendali*, (a cura di) Azzariti F., FrancoAngeli, Milano.
- VALENTINI C.**, 1997, *Le donne fanno paura*, Il Saggiatore, Milano.
- VARIKAS E.**, 2009, *Il sesso e il genere. L'esclusione delle donne nelle società moderne*, Alegre, Roma.
- VEGETTI FINZI S.**, 1990, *Volere un figlio*, Mondadori, Milano.
- VERZELLONI L.**, 2008, *Dietro alla cattedra del giudice. Pratiche, prassi e occasioni di apprendimento*, Pendragon, Trento.
- WATKINS D., WATKINS J.**, 1986, *The female enterpreneur*, In James Curran, *Survival of the Small Firms*, vol. 1, Gower.
- WEBER M.**, 1922, *Economia e società*, Comunità, Milano, 1999.
- WEICK E. K.**, 1995, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano, 1997.
- WEST C., ZIMMERMAN D. H.**, 1987, *Doing Gender*, in *Gender and Society*, vol. 1 , n. 2, pp. 125-51.
- WOLF M.**, 1985, *Teorie delle comunicazioni di massa*, Bompiani Editore, Milano.
- ZANUSO L.**, 2008, *Produrre e riprodurre*, in *Lavoro e maternità. Il doppio sì delle donne*, Quaderni di Via Dogana, Libreria delle donne, Milano.

Pubblicazioni, atti di convegni e articoli di settore

- Aidda**, 2002, *Libro Azzurro: cento ore di riflessione per dare e per avere*, Centro Produttività Veneto.
- Associazione Industriali della provincia di Vicenza**, 2004, *Asilo nido aziendale: dall'idea alla pratica*, Vicenza.
- Bruni A., Gherardi S., Poggio B.**, 2002, *Luci ed ombre dell'intraprendere femminile*, Il genere come cultura, Rete Donne-Lavoro, Comitato Provinciale Pari Opportunità.
- Censis**, *Rapporto Donna e Impresa 2001, le donne imprenditrici e la sfida tecnologica*.
- Comitato per l'imprenditorialità Femminile**, 2003, *Le nicchie di mercato favorevoli all'avvio di un'attività imprenditoriale femminile nella provincia di Vicenza*, Istituto Poster, Vicenza.
- Commissione per le pari opportunità fra uomo e donna**, 2006, *Conciliazione dei tempi di vita e denatalità*, Demetra, Roma.
- Confindustria**, Giovani Imprenditori, *Rassegna Stampa* n. 3/2008.
- Gherardi S., Poggio B.**, 2003, *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*, Atti del convegno nazionale ed europeo "Che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri", Università di Torino.
- Istat**, 2005, *Diventare padri in Italia. Fecondità e figli secondo un approccio di genere*, Famiglia e Società.
- Montemerlo D., Associazione Italiana delle Aziende Familiari, Aidda**, 2002, *Donne in azienda oggi e in prospettiva: una ricerca*, Milano.
- Piazza M.**, 2006, *I punti di appoggio: immaginati, verificati, ritenuti essenziali*, in *Giovani donne verso l'autonomia e l'indipendenza*, (a cura di) De Gregorio D., IREER, Milano.
- Regione del Veneto**, 2004, *Dimensione Donna: le imprenditrici venete*, Padova.
- Regione Veneto**, 2005, *Donne, famiglia e mercato del lavoro nel Veneto*, Cleup.
- Regione Veneto**, 2005, *L'occupazione femminile nelle grandi imprese del Veneto*, Cleup.
- Satta C.**, 2007, *Donne Flessibili, storie e rappresentazioni del lavoro femminile*, Commissione Regionale Pari Opportunità, Quaderno N. 40, Toscana.
- Studio Centro Veneto**, 2003, *Imprese Traccianti*, Vicenza.
- Unioncamere Veneto**, 2006, *Relazione sulla situazione economica del Veneto nel 2006*, Treviso.

Tesi non pubblicate

BERTINATO E., 2003, *Il passaggio generazionale al femminile*, Facoltà di Psicologia, Padova.

CORDIOLI C., 2004, *Imprenditoria femminile ed associazionismo. Il caso Aidda Veneto*, Facoltà di Economia, Vicenza.

DE SANTIS L., 2003, *Donne, ingegneria e imprenditorialità*, Facoltà di Economia, Bologna.

FEDEL S., 2005, *Gender inequalities and social conditions of employed women. A comparison between Carinthia, Friuli and Slovenia*, Tesi di dottorato in Politiche transfrontaliere per la vita quotidiana, Trieste.

PAOLINI E., 2003, *Donne e imprese*, Facoltà di Economia, Bologna.