

ELISA BOTTIGNOLO

I percorsi dell'innovazione. Le imprenditrici del Nord Est creano nuove culture aziendali e familiari

(Memoria presentata dal s.e. Gilberto Muraro nell'adunanza del 17 aprile 2010)

“Le testimonianze, i casi aziendali, le storie di impresa e di imprenditori sono dalla stessa dottrina aziendale riconosciuti come strumenti fondamentali, che si accompagnano alle tecniche manageriali, per formare persone capaci di vivere e di operare all'interno di quelle organizzazioni umane, più o meno complesse, che sono le aziende” (Brunetti e Mion 2007, p. XII).

Questa nota teorica circoscrive alcuni dei nodi cruciali della ricerca sull'imprenditorialità femminile qui presentata, poiché traccia un'importante connessione tra le pratiche sociali, economiche e finanziarie che riguardano la professione manageriale, le singole storie degli imprenditori e l'opportunità di apprendere nuove e sempre più efficienti modalità di leadership.

Per definire le categorie d'analisi utili a creare tecniche manageriali valide ed orientate all'innovazione e al miglioramento delle precedenti culture aziendali (Schein, 1985), è dunque necessario fare riferimento agli attori economici che vivono l'imprenditorialità e la leadership quotidianamente, che sperimentano sulla propria pelle luci ed ombre di una professione dalle caratteristiche complesse. Attraverso le storie dei leader aziendali infatti si ha l'opportunità di ripercorrere differenti e significative esperienze di impresa e di vita che potrebbero divenire poi operative, fungendo da esempio per gli addetti ai lavori in un primo momento e successivamente per l'intera collettività, rappresentando un modello teorico e agendo sulla trasformazione di vecchi modelli.

Alla necessità di dare voce agli attori imprenditoriali, con l'obiettivo di comprendere come innovare le tecniche di leadership e costruire nuovi percorsi di sviluppo e conoscenza in materia di management, si congiunge l'esigenza specifica di questa ricerca di indagare l'universo

aziendale utilizzando anche la lente del genere.¹ Le specifiche abilità² richieste ad un leader aziendale infatti sono state a lungo iscritte in una cornice prettamente maschile, con poche e ben selezionate eccezioni, tanto che la presenza delle donne titolari d'impresa è stata consistente solo a partire dagli anni Novanta.³

L'imprenditorialità femminile veicola pertanto un cambiamento

(¹) La nascita del termine genere, sorto sulle ceneri della differenza sessuale tra uomo e donna, è di per sé testimone di un primo 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 (Rettore, 2007). 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 (Connel, 1985).

(²) L'imprenditorialità è uno stile di vita ed una dimensione culturale (Crozier e Friedberg, 1977) e le dimensioni peculiari e descrittive di questa particolare professione sono legate ai concetti di rischio, iniziativa, titolarità di agire, esercizio del potere e responsabilità. Questa professione dalla natura polisemica e dinamica si traduce quotidianamente nella capacità del leader 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, al capo d'impresa viene richiesto di combinare una spinta innovatrice e creatrice che porta ad aprire nuovi mercati con la gestione economica del rischio.

Alle caratteristiche di rischio e titolarità di agire si affianca l'opportunità di gestire autonomamente le proprie decisioni in uno spazio lavorativo di cui il leader è sia proprietario che manager, il responsabile di una vastità di mansioni decisionali ed organizzative di rilievo da curare in prima persona. I confini spazio-temporali altamente porosi dell'imprenditorialità inoltre, rendono questa professione spesso totalizzante, mettendo il leader 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.

(³) 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

che si muove su più percorsi tra loro solidamente strutturati: consente da un lato di individuare e descrivere le forme di una nuova organizzazione aziendale innovata e dall'altro di portare contemporaneamente alla luce alcune riflessioni che riguardano la storia sociale, in particolare la storia delle professioni in relazione al genere e ai tempi domestico-familiari, definiti come i tempi in cui realizzare la doppia presenza⁴ (Balbo, 1979; Chiaretti, 1981; Bimbi, 1985; Zanuso, 1987), la conciliazione e la cura. Le stesse caratteristiche che hanno contribuito a disegnare l'imprenditorialità come una professione maschile infatti offrono l'opportunità 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 di vivere da lavoratrici, mogli e madri.

1. LE IMPRENDITRICI COME ATTIVATRICI DI NUOVI CONTESTI

La prima osservazione che consegue dal mettere in relazione le storie delle imprenditrici con l'opportunità di innovare i rispettivi contesti vissuti, producendo nel contempo una nuova cultura aziendale e nuovi saperi da trasferire alle future generazioni di leader, consente di visitare le esperienze delle imprenditrici del Nord Est tenendo presente la loro centralità operativa. Utilizzando la letteratura organizzativa (Weick, 1995) per interpretare i vissuti imprenditoriali incontrati, le

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).

⁽⁴⁾ Intesa 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 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.

imprenditrici sono descrivibili come agenti di trasformazione aziendale e culturale, capaci di incidere sul contesto circostante, sia lavorativo che domestico e familiare. Queste attrici attive dialogano con i contesti di vita, che in parte creano ed in parte si trovano ad affrontare, 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, divenendo 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 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, ancora una volta, dà respiro e voce all'importanza e alla centralità del soggetto economico come attore innovatore, competente e consapevole, le imprenditrici, lontane dall'essere una minoranza⁵ 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 (azienda e famiglia) e dalla società stessa.

L'imprenditrice dunque, attraverso la creazione di strumenti e leadership che, come vedremo tra breve, 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 significati differenti al vivere l'imprenditorialità a seconda delle loro esperienze ed attivano cambiamenti più o meno incisivi (ad ogni modo innovativi) rispetto al passato, ri-configu-

(⁵) È più opportuno delineare il concetto di minoranza all'interno di un ragionamento che sottolinea i punti di forza di una comunità che crea valore (in questo caso, crea una storia imprenditoriale) per riscattarsi dallo svantaggio culturale legato al genere e alla definizione, come già detto, delle professioni legate al rischio e all'intraprendere. Crea valore con l'obiettivo di acquisire e col tempo di rafforzare una cittadinanza lavorativa e sociale inizialmente inesistente o, nei casi peggiori, volutamente negata dal contesto circostante.

rando lentamente gli assetti e le rappresentazioni sociali più consolidate rispetto al fare azienda nel Nord Est ed i concetti tra loro intrecciati di genere, professione e famiglia. Più l'attrice si dimostra consapevole del suo percorso professionale e della sua centralità nell'attivazione di nuovi contesti e norme, maggiore è l'opportunità di articolare una leadership più adeguata e rappresentativa rispetto alle attuali esigenze del mercato e della vita quotidiana. Come vedremo a breve nel dettaglio, oltre a modificare alcuni cardini dell'organizzazione e della cultura aziendale tipici di un territorio come quello del Nord Est⁶ infatti, le innovazioni apportate agli stili di leadership precedenti tengono conto anche di una visione del genere più paritaria.

2. I DIFFERENTI PROFILI IMPRENDITORIALI E GLI STILI DI LEADERSHIP

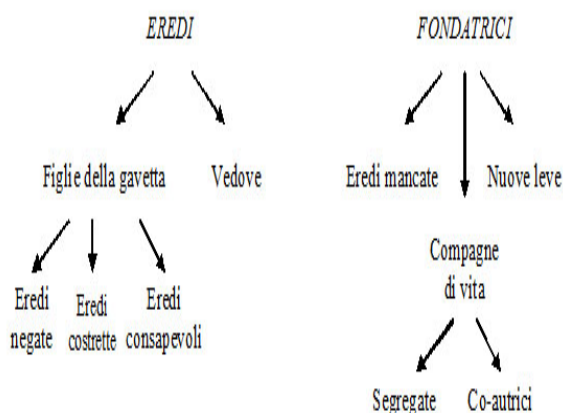
La seconda osservazione che nasce dal legame tra le storie delle attrici aziendali e l'opportunità di veicolare una trasformazione e nuovi saperi aziendali (indirizzati anche, come abbiamo visto, ad una reinterpretazione di variabili strutturali come il genere ed i ruoli domestico-familiari) è relativa agli stili e alle *leadership* innovative che vengono attivate con l'obiettivo di costruire nuovi riferimenti culturali in azienda e all'interno degli altri contesti di vita, nel proprio ruolo sociale.

I diversi stili di leadership messi in atto dalle imprenditrici per attivare i differenti processi di innovazione e cambiamento rispetto ai modelli presenti nel passato dipendono innanzitutto dai percorsi mediante i quali le attrici hanno avuto accesso al mondo imprenditoriale. È riscontrabile infatti una forte connessione tra l'esperienza vissuta da ogni singola attrice per far parte di un territorio ritenuto ostile al genere femminile 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 sia nel contesto aziendale che nella dimensione domestico familiare, è opportuno semplificare quanto verrà detto utilizzando una mappa riassuntiva, con l'obiettivo di richiamare anche visivamente ed in maniera immediata le articolazioni interne ai vari profili.

(⁶) Nella maggior parte dei casi, proprio perchè la proprietà dell'azienda ha da sempre coinciso con i vertici organizzativi e gestionali della stessa, il leader è l'unico detentore del sapere e del potere aziendale ed incarna le caratteristiche di un *leader* accentratore che non pratica deleghe.

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 campione⁷ ed è sensato pensare che questa situazione rifletta anche l'andamento della realtà nazionale, anche se resta ancora molto difficile reperire dati statistici che considerino queste dimensioni descrittive del fenomeno imprenditoriale e che siano specifici ed esaurienti in merito alle differenti storie aziendali.⁸

(7) Le imprenditrici intervistate sono 50, divise tra Veneto e Friuli Venezia Giulia. Appartengono a differenti settori di attività: Costruzioni, Manifatturiero e Meccanico. Dopo aver ricostruito la realtà nazionale mediante il reperimento di dati statistici, è stato svolto un attento campionamento che ha prediletto le imprenditrici provenienti da settori maschili. In seguito sono state condotte le interviste in profondità, seguendo un approccio di ricerca qualitativo ed orientato a raccogliere le voci ed i racconti delle protagoniste, con l'obiettivo di ripercorrere differenti e significative esperienze di vita e di impresa. Per ragioni di spazio è opportuno dedicare solo questa breve nota alla metodologia impiegata per la ricerca. È comunque importante sottolineare che si tratta di una ricerca esplorativa, le cui fasi successive andrebbero indirizzate verso l'utilizzo di differenti strumenti di ricerca (anche quantitativi), con l'obiettivo di rispondere alla necessità di una maggiore e sempre più accurata completezza.

(8) Le modalità con cui le aziende vengono costituite infatti, 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.

Come possiamo vedere dallo schema proposto, il profilo delle eredi si articola in differenti tipologie tra loro legate da un accesso al campo avvenuto per eredità. Ben lontana dal poter essere definita come un processo naturale ed automatico, questa esperienza mette in rilievo una serie di tensioni e problematiche: mancati riconoscimenti, abilità che restano a lungo mute o soffocate, rapporti interpersonali e gabbie emotive che 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 della leadership 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 Est,⁹ 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 culturali.

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 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 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; spieghiamole brevemente.

(⁹) 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.

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 agenti di trasformazione ed incidendo pesantemente sui precedenti modelli imprenditoriali di riferimento: 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 e di formazione di una nuova leadership.

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 sociale ed economica che ha accompagnato l'imprenditorialità femminile 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 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 entrambe indispensabili poiché detentrici 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.

Una volta ottenuto lo spazio necessario per agire, i differenti profili individuati mettono in gioco abilità e competenze diverse, proponendo, relativamente alle esperienze vissute durante le fasi di accesso al campo, diversi modi di essere un leader che pratica l'inno-

vazione, che re-interpreta i vecchi modelli fondati sul genere come segregazione e differenza e sull'accentramento del potere su di un unico leader.

2.1 INNOVARE TRA LE MURA AZIENDALI: DELEGA E PIANO PROFESSIONALE

In primo luogo, i profili imprenditoriali individuati ed illustrati divengono operativi nell'ambiente aziendale convergendo in almeno tre stili di leadership.

Il primo, costituito per la maggior parte dei casi dalle compagne di vita (segregate), 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 accentratrici incontrate e a lungo combattute per ottenere l'accesso al campo.

Il secondo, costituito da compagne di vita (segregate) e da eredi (costrette),¹⁰ dà corpo all'innovazione mediante pratiche di sostegno e quotidiano incoraggiamento in particolare nei confronti 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 alcune nicchie e differenze stigmatizzanti tanto svileni e disprezzate.

Il terzo, costituito per la maggior parte dei casi dalle fondatrici e da quella tipologia di eredi che abbiamo definito come consapevoli,¹¹ 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 si strut-

⁽¹⁰⁾ Attrici aziendali che si trovano a praticare la professione di imprenditrice perché non hanno avuto altra scelta.

⁽¹¹⁾ Attrici che sono entrate in azienda per loro volontà e decisione.

tura a partire da alcuni strumenti specifici che, per ragioni di spazio, in questa memoria potranno essere solo accennati: coinvolgimento, delega, etica, nuovo partenariato ed accorgimenti organizzativi.

Ripartiamo ora dall'ultima tipologia di leadership individuata ed approfondiamone l'aspetto costitutivo che risulta essere maggiormente significativo per quanto riguarda l'innovazione della vita organizzativa interna all'azienda. L'ultima tipologia di leadership infatti costituisce l'esempio più interessante delle tre modalità di conduzione rispettivamente individuate e considerate, in quanto rappresenta un modo nuovo di fare impresa, profondamente differente da quello passato e rivolto invece al futuro, alla rimozione dei limiti che hanno ostacolato una naturale crescita economica e culturale dell'impresa. 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, è il vero strumento innovatore che permette alle attrici di segnare nuove vie aziendali da percorrere rispetto al passato.

Creocere significa innovare, trasformare, impiegare strumenti aziendali efficaci per migliorare le situazioni problematiche, significa imparare a delegare. Come già accennato in nota, alle imprenditrici che praticano la terza leadership spetta il compito di innovare le prassi di un leader accentratore rivolgendosi, nel contempo, anche al contesto circostante l'organizzazione, creando norme e comportamenti da condividere e che potrebbero divenire un vero e proprio capitale per chi conduce un'impresa, non solo per le donne e non solo per la professione imprenditoriale.¹²

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 le 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, hanno saputo rivendicare un'autonomia decisionale facendo i conti con un padre a volte padrone, con l'etichetta data dal genere femminile e, più in generale, con quella cultura imprenditoriale radicata su

(¹²) Questa affermazione necessiterebbe di ricerche mirate e comparative tra professione imprenditoriale ed altri lavori definiti come autonomi.

di un unico perno che fa coincidere la proprietà aziendale con il management. Come è possibile vedere dagli stralci di intervista di seguito riportati, 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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

Sul piano strettamente economico ed aziendale, delegare e considerare strategie in cui il management abbia un ruolo più o meno definito e rilevante¹³ 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 molte 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:

⁽¹³⁾ 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.

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

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 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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

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 indispen-

sabile per la gestione di un'azienda di successo più matura, di dimensioni più considerevoli.

Con la ripartizione delle responsabilità e l'attuazione della delega, infatti, parte della gestione aziendale viene svincolata dalle dinamiche familiari, affettive e culturali presenti nel passaggio generazionale 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. 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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

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 re-distribuzione dei compiti tra attori aziendali e prescindendo dallo storico accentramen-

to del potere di gestione dell'intera struttura su di un'unica persona, significa accollarsi la responsabilità del giusto reclutamento:

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Veneto).

Selezionare e formare degli attori che siano in grado di svolgere il più autonomamente possibile le attività aziendali che competono loro 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.

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, difendendo 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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Veneto).

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

La formazione di un'*équipe* aziendale che funzioni dunque, oltre a garantire il superamento dei vincoli di accrescimento dell'azienda dati dall'accentramento del potere su di un unico attore, permette una gestione del tempo meno avida da parte dell'impresa (Piazza et al., 1999) e più flessibile nel vivere contemporaneità tra spazio lavorativo, domestico e familiare.

2.2 GLI STRUMENTI PER TRASFORMARE I VINCOLI IN RISORSE: FLESSIBILITÀ CREATIVA E PIANO PRIVATO E FAMILIARE

Tenendo come riferimento i profili di imprenditrici presentati nella prima parte del paragrafo (come abbiamo visto legati anche a differenti modalità di conduzione aziendale) risulta ora interessante

problematizzare in che modo queste tipologie risultino innovative non solo in chiave strettamente professionale ma anche per quanto riguarda il ruolo più ampiamente sociale, per quei contesti di vita che non sono unicamente aziendali.

Come per la prospettiva aziendale sopra illustrata, si tratta ancora una volta di focalizzare l'attenzione sugli strumenti, le modalità e le strategie che le imprenditrici mettono a punto per trasformare i vincoli di una scelta lavorativa storicamente definita dal contesto sociale come totalizzante, per certi versi estrema e riservata a professionisti di genere maschile (Schreier, 1975; Goffee e Scase, 1985; Cromie e Hayes, 1988; Bruni et al., 2000; Meyerson e Fletcher 2000; Masser e Abrams, 2004) in risorse (David, 2006).

Attivare e costruire riferimenti culturali orientati al miglioramento, al consolidamento e al successivo trasferimento di nuove leadership aziendali che si facciano anche carico della parità tra i generi, significa avvalersi di strumenti quotidiani che consentano di sanare una cesura che è presente in modo particolare nell'esperienza di vita delle donne e che vive di una dolorosa lacerazione tra spazio lavorativo e domestico, tra il vivere nel mondo e il prendersene cura.

Alle caratteristiche peculiari di rischio e titolarità di agire del vivere da imprenditrice infatti si affianca l'opportunità di gestire autonomamente le proprie decisioni. I confini spazio-temporali sono altamente porosi e costituiscono una delle maggiori opportunità di costruire un equilibrio tra l'essere leader, madre e compagna di vita. È comunque necessario considerare che se da un lato elementi distintivi come l'autonomia e l'indipendenza organizzativa, se opportunamente rivisti e re-interpretati a partire dalla propria esperienza personale, rappresentano un valido punto di partenza per la creazione di nuovi modelli organizzativi che non impongano più di scegliere tra una professione svolta ad alti livelli ed i ruoli domestico-familiari, la probabilità che la dimensione lavorativa invada anche gli altri contesti di vita è costante e le fatiche e gli sforzi nel gestire i numerosi frangenti della propria esperienza professionale sono all'ordine del giorno.

L'impiego dello strumento della flessibilità creativa è fondamentale per far fronte a questa situazione dove i confini tra i punti di forza e di debolezza di questa professione emergono in maniera così pregnante: vediamo nel dettaglio di che cosa si tratta. 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, 2005; Satta, 2007): accostando il termine “flessibile” a quello di “professione”, infatti, andrà configurandosi nel nostro immaginario un lavoro dalle caratteristiche mutevoli (Barbier e Nadel, 2000), 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, 2005). 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 modellata¹⁴ a partire dalle priorità sempre diverse imposte dai ritmi del lavoro mutevole (Sennet, 1998; Gallino, 2005). L’individuo e le sue caratteristiche personali scompaiono di fronte ad un ritmo imposto che travolge.

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. 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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

(¹⁴) Anche se, in questo caso, si tratta più di una deformazione forzata dagli eventi.

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.

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 aziendali infatti 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.

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

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, 2007) 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.

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.¹⁵

(¹⁵) Alcune di queste personali riflessioni sulla flessibilità creativa sono state riportate anche all'interno di una *newsletter* sulla conciliazione messa a punto nel mese di Aprile 2010 da Fondazione Nord Est.

La complessità del mutamento repentino nelle attività giornaliera 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.

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 (Dalle interviste, Imprenditrice del Friuli).

Nella maggior parte delle esperienze raccontate infatti, questa re-interpretazione della porosità dei confini lavorativo-domestici si trasforma in modalità organizzative nuove ed attive, facilmente riproducibili e dunque rivolte ad incidere sulla creazione di nuovi contesti di senso e significato. In altre parole, la creazione di contesti attivi dove praticare la flessibilità creativa rende queste attrici agenti di trasformazione e capaci di superare il vincolo del pendolarismo femminile¹⁶ (Melchiorri, 1995).

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 creativamente le ombre, le fatiche ed i vincoli dati da una professione estrema.

3. COME TRASMETTERE IL CAMBIAMENTO

Concludiamo questa memoria con una quarta osservazione funzionale a riassumere quanto finora esposto in materia di tecniche manageriali ed innovazione delle precedenti modalità di leadership sia interne che esterne all'azienda. Affinché il trasferimento delle pratiche e degli strumenti migliorativi per la vita aziendale e personale degli attori aziendali coinvolti (e della stessa società) possa giungere a com-

⁽¹⁶⁾ Mediante il quale 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.

pimento divenendo prassi riconosciuta collettivamente, è necessario impiegare due particolari mezzi: reti e capitale sociale.

Il passaggio da singola esperienza imprenditoriale ad azione organizzativa messa in atto e successivamente condivisa e riprodotta è possibile solo passando attraverso canali legittimati, capaci di generare apprendimento. Mediante l'esercizio del potere di attivazione (*enactment*) acquisito con questa professione, le imprenditrici possono far convergere gli strumenti organizzativi creati (delega e flessibilità creativa) in una rappresentazione collettivamente riconosciuta che divenga col tempo nuova cultura d'impresa e di vita (Geertz, 1973).

Il concetto di capitale sociale¹⁷ ci porta a riflettere su come associazioni di categoria o di genere legate all'imprenditorialità giungano ad essere sufficientemente potenti da costituire azioni su vasta scala e su come queste relazioni contribuiscano al trasferimento delle innovazioni. 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. Anche la struttura interna¹⁸ delle reti a disposizione delle imprenditrici che abbiamo incontrato, per lo più associazioni imprenditoriali, 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 trasformando il precedente modello culturale basato su una modalità di leadership centrata su di un unico attore, sulla differenza e sulla separazione dei ruoli e dei generi.

Alle imprenditrici spetta il compito di innovare le prassi di un leader accentratore rivolgendosi anche al contesto circostante l'organizzazione e l'azienda, creando pratiche da condividere. Le leadership innovative e gli strumenti quotidiani utilizzati dalle imprenditrici incontrate infatti, se adeguatamente trasmessi mediante i canali legittimati e le reti appropriate, potrebbero divenire un'importante forma di capitale sociale. Di questo importante capitale potrebbero usufruire

(¹⁷) 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).

(¹⁸) Che per motivi di spazio non verrà esplicitata.

non solo le leader da cui è partito il cambiamento, ma una collettività molto più ampia, fatta di donne e uomini che praticano anche professioni differenti da quella imprenditoriale.

BIBLIOGRAFIA

- BALBO L., *La doppia presenza*, in *Inchiesta*, n. 32, 3-6, 1978.
- BARBIER J., C., NADEL H., *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Roma 2000.
- BIMBI F., PRISTINGER F., *Profili sovrapposti*, Milano 1985.
- BOLOGNA S., FUMAGALLI A., *Il lavoro autonomo di seconda generazione: scenari del postfordismo in Italia*, Milano 1997.
- BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano 1995.
- BOTTIGNOLO E., *Interazioni e rituali aziendali, Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, 467-476, (a cura di) La Mendola S., Torino 2007.
- BOURDIEU P., *Le capital Social: notes provisoires*, in *Acte de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 3, 2-3, 1980.
- BRUNI A., GHERARDI S., POGGIO B., *All'ombra della maschilità. Storie di imprese e di genere*, Milano 2000
- BRUNETTI G., MION G., *Manager oggi*, Milano 2007.
- CHIARETTI G., *Doppia presenza: lavoro intellettuale e lavoro per sé*, Milano 1981.
- COLEMAN J., *Fondamenti di Teoria Sociale*, Bologna 2005.
- COLLINS R., *Teorie sociologiche*, Bologna 1992.
- ID., *Interaction Ritual Chains*, Princeton 2005.
- CROMIE S., HAYES J., *Towards a Typology of female entrepreneurs*, in *The Sociological Review*, vol. 36, n.1, 87-113, 1988.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *Attore sociale e sistema*, Milano 1977.
- DAVID P., *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione dell'impresa*, Roma 2006.
- FERRARI M., *Pratiche lavorative, pratiche organizzative*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, 355-376, (a cura di) La Mendola S., Torino 2007.
- GALLINO L., *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari 2005.
- GAMBETTA D., *Le strategie della fiducia*, Torino 1989.
- GEERTZ C., *Interpretazione di culture*, Bologna 1973.
- GIAMPIETRO M., *Le storie del diventare imprenditrice*, in *Storie di imprenditrici e di imprese artigiane*, 21-60, (a cura di) Gherardi S., Milano 2008.
- GOFFEE R., SCASE R., *Women in charge: the experience of female enterpreniers*, Londra 1985.
- GOFFMAN E., *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna 1959.

- LIN N., *Les ressources sociales: une théorie du capital social*, in *Revue Française de Sociologie*, vol. 36, pp. 685-704, 1995.
- MARINI D., OLIVA S., *Nord Est 2007. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia 2007.
- ID., *Nord Est 2008. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia 2008.
- ID., *Nord Est 2009. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia 2009.
- MASSER B. M., ABRAMS D., *Reinforcing the Glass Ceiling: The Consequences of Hostile Sexism for Female Managerial Candidates*, in *Sex Roles*, vol. 51, n. 9-10, pp. 609-615, 2004.
- MELCHIORRI P., *Crinali. Le zone oscure del femminismo*, Milano 1998.
- MEYERSON D. E., FLETCHER J. K., *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*, in *Harvard Business review*, vol. 78, n. 1, pp. 126-36, 2000.
- MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano 1986.
- MUTTI A., *La teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 4, pp. 515-536, 2003.
- OSSERVATORIO DELL'IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE, *Impresa in genere*, Roma 2004
- PIAZZA M., PONZELLINI A. M., PROVENZANO E., TEMPIA E., *Riprogettare il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro*, Roma 1999.
- RETTORE V., *Genere*, in *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*, 333-354, (a cura di) La Mendola S., Torino 2007.
- RONIGER L., *La fiducia nelle società moderne. Un approccio comparativo*, Catanzaro 1992.
- SATTA C., *Donne Flessibili, storie e rappresentazioni del lavoro femminile*, Commissione Regionale Pari Opportunità, Quaderno N. 40, Toscana, 2007.
- SCHEIN E. H., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Milano 1985.
- SCHREIER J. W., *The female Entrepreneur: A Pilot Study*, Center of Venture Management, University of Wisconsin 1975.
- SENNET R., *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano 1998.
- WEICK E. K., *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano 1995.
- ZANUSO L., *Gli studi sulla doppia presenza: dal conflitto alla norma*, In *La ricerca delle donne. Studi femministi in Italia*, 41-58, (a cura di) Marcuzzo M. C., Rossidoria A., Torino 1987.