

Fondazione Nord Est  
Presidente  
Andrea Tomat  
Direttore scientifico  
Daniele Marini

NE  
Direttore responsabile  
Auro Palomba

Redazione:  
Carlo Bergamasco, Davide Girardi,  
Daniele Marini, Fabio Marzella, Silvia Oliva,  
Giuliano Pasini, Gianluca Toschi

Hanno collaborato:  
Elisa Bottignolo, Monica D'Ascenzo,  
Mariangela Gritta Grainer, Federica Guidi,  
Angela Padrone, Franca Porto  
Anno 12 n. 3-2010  
periodico bimestrale - Poste Italiane S.p.A.  
Spedizione in abbonamento  
postale - 70% CNS TV

# NE

analisi e commenti



Fondazione Nord Est  
studi ricerche progetti

**Non più sospese tra  
il vivere nel mondo  
e il prendersene cura:  
imprenditrici che  
praticano l'esserci  
sempre**

pag. 2

**Perché investire  
sulle donne**

pag. 7

**La partecipazione  
femminile: alcuni  
dati per riflettere**

pag. 9

**Il ruolo delle donne:  
qualche considerazione  
in prospettiva**

pag. 12

**Il paradosso letale**

pag. 15

**La questione di genere:  
i passi compiuti e quelli  
ancora da compiere**

pag. 19

## Editoriale

*Le ragazze italiane di oggi sono più libere rispetto a quarant'anni fa? Guardandosi intorno appaiono evidenti e non trascurabili i molti passi in avanti fatti dalle donne nel campo dell'acquisizione di diritti. Così come dal punto di vista della loro possibilità di affermarsi in campo economico, sociale, politico e professionale.*

*Tuttavia, è necessario riconoscere come il traguardo della parità - che non significa annullare la ricchezza delle specifiche diversità - sia ancora un obiettivo da raggiungere. Nella consapevolezza che spesso le prime a porsi dei limiti sono proprio le donne, anche quando accettano che altri decidano al posto loro i traguardi possibili o stabiliscano che siano da considerarsi soddisfacenti i successi acquisiti dal mondo femminile.*

*E non si tratta solo di riconoscere il positivo effetto che la partecipazione delle donne al mercato del lavoro può avere nella creazione di ricchezza e di benessere o del diverso e proficuo contributo che le stesse possono dare alle istituzioni o alla politica. Il vero obiettivo è permettere anche alle donne una reale possibilità di scelta. Una scelta che non deve essere vincolata dall'impossibilità di conciliare famiglia e lavoro per mancanza di strutture di cura adeguate o a causa di imprenditori non disponibili ad adottare modelli organizzativi di lavoro flessibili negli orari e nelle modalità. E nemmeno da pregiudizi culturali o da stereotipi femminili, di cui molto spesso le donne sono vittime e di cui faticano a liberarsi, relegandosi in ruoli secondari, rinunciando a priori ad ambizioni più alte, scegliendo solo certi percorsi formativi, o modelli sociali in cui è il corpo della donna e non la sua intelligenza ad essere esibito.*

*Deve poter essere, invece, una scelta consapevole in cui non esistano più ostacoli culturali o materiali, ma solo le semplici e preziose aspirazioni e la libertà di ciascuna.*

Silvia Oliva

In un contesto come quello italiano, che non favorisce un quadro effettivo di conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi della famiglia, non mancano esempi di integrazione positiva tra questi due spazi vitali. Si tratta di esperienze basate sulla capacità soggettiva di sintesi tra percorsi definiti comunque come centrali, senza che ad alcuno di essi sia attribuita una priorità rispetto agli altri. Sono le esperienze di alcune imprenditrici del Nord Est, che della coesistenza tra spazio lavorativo e spazio familiare hanno fatto una necessità.

di Elisa Bottignolo,  
dottore di ricerca in  
"Sociologia: processi  
interculturali e  
comunicativi" presso  
l'Università degli  
Studi di Padova

## Non più sospese tra il vivere nel mondo e il prendersene cura: imprenditrici che praticano l'esserci sempre<sup>1</sup> 2

L'imprenditorialità rappresenta un punto di vista ottimale per approfondire alcune tematiche legate alla quotidianità femminile, intesa come intreccio tra una scelta professionale storicamente definita dal contesto sociale come totalizzante, per certi versi estrema e riservata a professionisti di genere maschile ed una molteplicità di altre attività che riguardano contesti familiari, domestici e personali. Comprendere attraverso quali strumenti, modalità e strategie le imprenditrici trasformano i *vincoli* di una scelta lavorativa che richiede il quotidiano confronto con situazioni di rischio, titolarità di agire e responsabilità, in *risorse*, sposta l'attenzione dalla definizione del genere come destino biologico, ad un punto di vista che evidenzia il carattere dinamico ed orientato al cambiamento di questa categoria sociale. I limiti di una definizione del genere inscritta nelle forme del determinismo biologico e i nodi problematici presenti negli approcci che insistono sulle difficoltà e i vincoli delle donne che lavorano mettono in luce l'esigenza di contestualizzare le differenze basate sul sesso a partire da assunti di carattere sociale e di considerare il genere come il *prodotto di relazioni e reciprocità tra maschile e femminile*, come due parti integranti di un'unica sfera di senso.

Attivare e costruire nuove pratiche e riferimenti culturali che siano differenti dai modelli proposti in passato ed orientati alla parità tra i generi a partire da alcune caratteristiche della professione scelta, in questo caso dall'imprenditorialità, 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 troppo spesso 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 in uno spazio lavorativo di cui l'attrice è la prima proprietaria e manager, la responsabile di una vastità di mansioni organizzative di rilievo da curare in prima persona. I confini spazio-temporali sono altamente porosi e costituiscono una delle maggiori opportunità di costruire un equilibrio tra l'essere leader e l'essere donna, mamma e compagna di vita.

Per quanto riguarda le donne che la praticano, l'imprenditorialità è una "professione sulla lama del rasoio": se da un lato elementi distintivi come l'autonomia e l'indipendenza organizzativa, se appropriatamente plasmati e re-interpretati a partire dalla propria esperienza personale, rappresentano un valido punto di partenza per la creazione di nuove pratiche e stili che non impongano più la scelta tra lo svolgersi di una professione ad alti livelli ed i ruoli domestico-familiari, la probabilità che questo particolare lavoro invada gli altri contesti di vita è altissima e le difficoltà nel gestire tutti i frangenti della propria esperienza professionale sono all'ordine del giorno.

"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

<sup>1</sup> Questo articolo è frutto di un lavoro di ricerca (tesi di dottorato in Sociologia) condotto nel Nord Est Italia tra il 2007 e il 2009. Sono state coinvolte ed intervistate 50 imprenditrici, utilizzando come strumento una traccia di intervista in profondità. In alcune parti dell'articolo si farà pertanto riferimento al materiale raccolto citando stralci di intervista con l'obiettivo di arricchire il testo, le teorie e le ipotesi, con le voci e le esperienze delle protagoniste, confermando e rafforzando la rilevanza degli argomenti di volta in volta trattati.

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.

L'impiego dello strumento della *flessibilità creativa* è data dal superamento del vincolo del pendolarismo femminile, 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. Il senso di questa esperienza di flessibilità nasce proprio 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*. L'imprenditorialità, diversamente dalle occupazioni salariate 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 termini innovativi, 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, perché tre figli sono tre figli e io ci voglio essere" (Imprenditrice del settore delle costruzioni, Friuli Venezia Giulia).*

Le donne che hanno scelto questa dimensione lavorativa particolare hanno l'opportunità di considerare la messa in pratica della flessibilità non solo come un costo, come un pesante vincolo, ma anche come una *risorsa*, rispondendo creativamente ed 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.

La flessibilità raccontata dalle imprenditrici 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 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.

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, 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 e dall'applicazione dello strumento della flessibilità creativa sono infatti 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" (Imprenditrice del settore del commercio, Veneto).*

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.

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 aziendale 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'or-

ganizzazione 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 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 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.

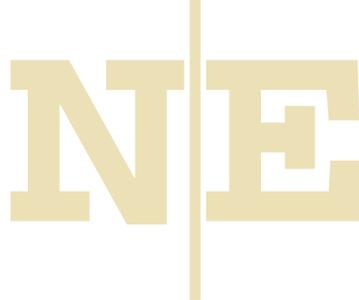
*"Ho organizzato tutto bene, molto bene. Al dettaglio proprio direi. Appena rimasta incinta ho iniziato a fare colloqui. La prima cosa che ho fatto è stata cercare una persona che fosse affidabile e seria, capace e preparata con la quale collaborare nella crescita dei miei figli, perché non ho potuto 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" (Imprenditrice del settore manifatturiero, Friuli Venezia Giulia).*

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.

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 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, perlomeno 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" (Imprenditrice del settore meccanico, Veneto).*

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 sotto forma 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, non si-



gnifica "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. **6**

*"Tu devi scegliere a partire da te, solo così puoi fare del tuo meglio su tutti i fronti. Non vivrò mai la vita che qualcun altro ha scelto per me perché sono donna" (Imprenditrice del settore manifatturiero, Veneto).*

Per non essere più sospese tra il vivere nel mondo e il prendersene cura, dando corpo agli strumenti della flessibilità creativa e della delega, è necessario prima di ogni altra cosa partire da sé, riconoscendo la professione praticata e la famiglia come due contesti vitali ed indispensabili, come universi che si alimentano interagendo tra loro: l'uno non avrebbe senso senza l'altro.