

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITA' DI BOLOGNA

FACOLTA' DI ECONOMIA
Corso di laurea in Economia Aziendale

DONNE E IMPRESE

Candidata:
PAOLINI ELEONORA

Relatore:
Chiar.mo Prof.ssa
MIRETTA GIACOMETTI
Economia dell'Innovazione

Sessione III

Anno Accademico 2002/2003

INDICE

INTRODUZIONE

Luci e ombre della condizione femminile.....p. 5

PARTE PRIMA

CONTESTI ORGANIZZATIVI E DIFFERENZA DI GENERE

Capitolo 1 - Significati di “genere”p. 8

Capitolo 2 - La questione femminile: una disputa sui sessi.....p. 11

2.1- Sviluppi, dibattiti, argomenti.....p. 12

2.2- Il complesso famiglia-lavoro nella società contemporanea.....p. 21

2.3- Le trasformazioni della famiglia ed il ruolo della donna: attuali tendenzep. 24

2.4- Impatti sul mercato del lavoro e sul tessuto sociale della presenza femminile.....p. 31

Capitolo 3 - Imprinting e diversità tra uomini e donne.....p. 36

3.1- Maschi e femmine l’educazione li fa diversi.....p. 38

3.2- La funzione del gioco nella formazione del carattere nei maschi e nelle femmine.....p. 39

3.3- L’imprinting.....p. 39

3.4 -Importanza della formazione di base: l’istruzione.....p. 40

Capitolo 4 - La legislazione sul mutamento del ruolo sociale ed economico della donna che lavora.....p. 47

Capitolo 5 - Scopi della ricerca, elaborazione del questionario e composizione del campione.....p. 58

PARTE SECONDA

ANALISI E COMMENTO DEI RISULTATI

Capitolo 6 - Imprenditrici e percorso formativo.....p.	61
6.1 – Esperienze pregresse all’attività imprenditorialep.	65
Capitolo 7 - Età anagrafica delle imprenditrici..... .p.	66
Capitolo 8 - Aspetti rilevanti per la scelta dell’attività lavorativa... p.	68
Capitolo 9- Problemi riscontrati dalle imprenditrici all’avvio della loro attività imprenditoriale..... p.	80
Capitolo 10- Caratteristiche che facilitano la progressione di carriera.....p.	85
Capitolo 11 - Caratteristiche che ostacolano la progressione di carriera.....p.	95
Capitolo 12 -Suggerimenti ed opinioni delle imprenditrici p.	103
12.1 - Iniziative che l’Università dovrebbe attuare per stimolare le ragazze a fondare un’impresa.....p.	103
12.2 - Aspetti che un corso di formazione dovrebbe affrontare per promuovere l’imprenditorialità femminile.....p.	108
12.3 - Maggiore o minore motivazione delle ragazze a fondare un’impresa rispetto ai ragazzi..... p.	111
Capitolo 13 - Famiglia e tempo libero..... p.	114
13.1 - Considerazioni delle imprenditrici circa la gestione del rapporto tra famiglia/figli e lavorop.	114
13.2- Considerazioni delle imprenditrici sul tempo libero.....p.	117
Capitolo 14 - Rapporti delle imprese con Università o Centri di Ricerca volti all’acquisizione di tecnologie, prodotti innovativi e di reperimento del personale.....p.	119

Capitolo 15 - Aspetti non considerati nel questionario e proposti
dalle imprenditrici.....p. 123

Riferimenti bibliografici.....p. 126

Dedico questa tesi a tutti coloro che consapevolmente o inconsapevolmente hanno reso possibile la mia riuscita, ai miei genitori che hanno creduto in me e soprattutto a mia madre.

Ringrazio tutti i miei amici e le persone speciali che ho avuto la fortuna di incontrare, che mi sono state vicino in questo lungo percorso e che mi hanno voluto bene.

Grazie a: Cristian, Andrea, Davide, Lorenzo, FabioD., Camilla, SilviaV., Valeria, FabioR., Silvia, Alessandro, Gabì, Mario, Alessio, Roberto, Diego, Marco, Giorgia, Simona, Antonella, Stefania, Chiara, Rossella, Loredana, Ilaria, Roberta, Monica, Bruno, FabioT., Sergio, Giada, Michele, StefaniaP., Daniele, Paolo, Gianluca, Cristina, Guido, SilviaC., Antonio, Fabrizio, Massimiliano, Antonellina.

Un grazie speciale va alla Professoressa Miretta Giacometti che è stata molto disponibile e con la quale ho potuto lavorare serenamente ed a tutte le imprenditrici che, rispondendo al questionario, hanno consentito la realizzazione di questa tesi.

INTRODUZIONE

Luci e ombre della condizione femminile

Attraverso la prospettiva del calcolo e della misura, si può riflettere su alcuni nodi cruciali della condizione femminile nel mondo.

In occidente la parità tra i sessi è presente soprattutto a livello formale, ma, in pratica, non sempre è possibile rilevarla. Lo testimoniano, ad esempio, le macroscopiche disuguaglianze nell'accesso al potere politico e la persistenza di notevoli differenziali retributivi.

Non è un caso, infatti, che anche la legislazione italiana preveda azioni positive per promuovere le pari opportunità tra uomini e donne sul lavoro.

E se esaminare la storia può rappresentare un'utile guida per comprendere meglio il percorso compiuto dalle istituzioni di ciascun paese verso la parità, ciò non basta.

Ci sono paesi in cui le donne hanno ottenuto precocemente l'accesso al voto ma dove, attualmente, non sono numerose tra le leve politiche e anche ripercorrere la storia di donne eccezionali non è sufficiente: infatti proprio la loro eccezionalità dimostra che molto deve essere ancora fatto perché esistenze eccezionali divengano comuni.

Inoltre anche in occidente il cammino verso la parità è stato ed è discontinuo e difforme in tema di occupazione, di istruzione, di accesso ai servizi, di partecipazione politica e così via.

Le luci e le ombre della condizione femminile si possono evidenziare utilizzando l'analisi storica unita a rilievi di natura politico-istituzionale. Ogni riflessione sui grandi problemi dello sviluppo porta oggi a riconoscere l'importanza della "questione femminile". Le donne sono in effetti delle protagoniste privilegiate dello sviluppo, attraverso i processi di riproduzione demografica e di produzione economica, è per questo che frequentemente esse sono all'origine anche del cambiamento sociale.

Conciliare produzione e riproduzione è un imperativo ed una sfida per tutte le donne, che appartengono al mondo sviluppato o a quello in via di sviluppo. Le modalità di questa conciliazione tra lavoro e famiglia sono diverse da donna a donna e comunque tutte incontrano difficoltà ad essere madri ed "attive".

Nei paesi del sud, dove le famiglie sono ancora molto numerose, bisogna informare le donne e dare loro i mezzi materiali per meglio amministrare o gestire la fecondità. Favorire l'autonomia delle donne è dunque un modo per raggiungere un obiettivo di natura strettamente demografica.

Da lungo tempo si è stabilito che l'indipendenza economica delle donne gioca un ruolo determinante nella limitazione della fecondità. La possibilità di esercitare un'attività retribuitiva, infatti, offre un'alternativa al matrimonio precoce seguito da gravidanze frequenti. In generale la fecondità delle donne e di conseguenza, il ritmo di crescita di una popolazione, dipendono dal loro posto nella società e dal loro status.

Lo status delle donne, quale che sia l'indicatore prescelto, è inferiore a quello degli uomini e dunque esiste una discriminazione relativa al mercato del lavoro e sono le donne ad essere più spesso vittime della violenza, del *mobbing*, ecc.....

Le differenze osservate tra i sessi raddoppiano, presentando forti disparità tra le condizioni di vita e, più generalmente, tra quelle delle donne dei paesi del sud e di quelli del nord. Di conseguenza la disuguaglianza che riguarda le donne non si riduce a quella tra i sessi.

La conoscenza della condizione delle donne è relativa; un suo miglioramento conduce ad ampliare il campo delle rivendicazioni ed a rifiutare ciò che prima era accettato, ben tollerato o giudicato ineluttabile. Pratiche ignorate dalla società o occultate, vengono progressivamente rimesse in discussione, ne conseguono rivendicazioni che conducono poi all'esercizio di una professione e, una volta che quest'ultima viene acquisita, si giungerà all'eguaglianza sul lavoro ed all'accettazione della figura femminile in ruoli dirigenziali.

PARTE PRIMA

CONTESTI ORGANIZZATIVI E DIFFERENZE DI GENERE

CAPITOLO 1. Significati di “genere”

Genere è una parola apparentemente strana. Mentre si pensa che possa avere un significato preciso e chiaro a tutti, realmente tale parola viene usata in almeno due modi diversi a volte anche contraddittori. Da un lato il termine genere assume un significato opposto al termine sesso e sta ad indicare una costruzione sociale in contrasto con un dato biologico. In questo senso, il termine genere si usa solitamente in riferimento ai tratti della personalità ed al comportamento come diversi rispetto al corpo. In tal caso genere e sesso indicano due sfere ben distinte. D'altro lato il termine genere è usato per indicare qualsiasi costruzione sociale relativa alla distinzione maschio/femmina, comprese quelle costruzioni che separano il “corpo femminile” da quello maschile. Tale parola si è cominciata ad usare in quest'ultimo senso quando si è capito che la società non solo forma la personalità ed il comportamento, ma influenza anche il modo di vedere il corpo. Ma se il corpo di per sé viene sempre filtrato da un'interpretazione sociale, allora il sesso non è separato dal genere, ma è qualcosa che fa parte del genere.

Joan Scott offre un'interessante descrizione di questo secondo significato di genere: “Quindi ne consegue che il genere è l'organizzazione sociale della differenza sessuale. Ma questo non significa che il genere rispecchia o determina delle differenze fisiche naturali e fisse tra la donna e l'uomo; piuttosto il genere è quella conoscenza che stabilisce i significati per le differenze corporee...”

Mentre questo secondo significato di genere è stato soprattutto utilizzato dal linguaggio femminista, l'eredità del primo è ancora presente, per certi aspetti importanti e rende più complesso il rapporto tra questi due sensi di genere e crea ostacoli alla capacità di teorizzare sulle differenze tra le donne.

La novità dell'approccio di genere è che molte differenze associate alla donna e all'uomo non sono realmente di tipo biologico. Pertanto il concetto di genere è stato introdotto a complemento di sesso e non in sostituzione di esso.

Se si considera il corpo come “ attaccapanni comune” su cui le varie società sovrappongono norme diverse di personalità e comportamento, allora si spiega come è possibile che in società differenti alcune norme siano le stesse ed altre no.

CAPITOLO 2. La “questione femminile”: una disputa sui sessi

La storia europea è ricca di testimonianze di quanto differentemente si possano recepire ed interpretare i due sessi, le loro peculiarità ed i loro rapporti. Nella *querelle des sexes* si è discusso per secoli, spesso in forma di lamento e di accusa

(*querelle*), su cosa e come siano, debbano e possano essere le donne e gli uomini. Le prese di posizione su questo argomento si moltiplicarono nel primo Rinascimento, soprattutto in Italia, in Francia, in Spagna e ben presto anche negli altri paesi europei. Alla *querelle* parteciparono sia scrittori che scrittrici: gli autori scrissero sia opere ostili alle donne, sia opere a favore delle stesse (difesa delle donne, lode delle donne, filoginia).

La disputa ebbe origine nel Medioevo, si sviluppò nel Rinascimento, sotto l'influsso dell'Umanesimo e della riforma religiosa, e proseguì fino all'Illuminismo.

A differenza delle opere che trattavano solo di uomini, molto più numerose, i testi della *querelle* non vertevano mai solo sulle donne, ma anche e soprattutto sugli uomini. Gli argomenti espressi erano assai ampi. Il matrimonio e l'infedeltà coniugale, il sesso e la castità, la bellezza ed il pudore, la virtù ed i vizi, il lavoro ed i figli, il denaro e la violenza (all'interno e fuori del matrimonio), lo spirito ed il potere, e altri ancora.

2.1 Sviluppi, dibattiti, argomenti

Oggi si è soliti attribuire all'epoca "vittoriana" (la Regina Vittoria regnò dal 1837 al 1901) o alla "società borghese" un quadro specifico, definito ed univoco dei rapporti tra i sessi, caratterizzato da una netta separazione e da ambiti distinti per l'uomo e per la donna, da una demarcazione nettissima tra l'ambito pubblico maschile e quello privato femminile, da una polarizzazione dei caratteri dei sessi, le cui peculiarità contrastavano e si completavano a vicenda. Il lavoro ed il "mondo" toccavano all'uomo, l'ambito domestico alla donna, in conformità con un motto dell'epoca: "All'uomo lo Stato, alla donna la famiglia".

L'immagine della donna come angelo della casa, era diffusa in Inghilterra, negli Stati Uniti e nell'Europa continentale e si intrecciava al concetto della sua predestinazione come madre, donna di casa, consorte e del suo ruolo di guardiana della moralità dei costumi, della cultura e della religione.

Il nuovo modello "borghese" non l'avrebbe più presentata come "inferiore", come accadeva nel Medioevo, quando la donna era considerata: "male necessario, tentazione naturale, minaccia della casa, danno dilettevole, natura del male",

(Tertulliano e Crisostomo); ma come essenzialmente “diversa” e complementare all’uomo. Il modello di “un sesso solo” (“*one - sex model*”) sarebbe stato soppiantato da quello dei “due sessi” (“*two sex -model*”) ed il rapporto sociale tra questi ultimi sarebbe stato corrispondente alla loro “biologia”.

Il reale rapporto tra i sessi in quest’epoca viene considerato spesso, come il punto più basso nella storia delle donne: nella società borghese e vittoriana, sulla strada di una modernizzazione sociale e politica, l’età della mescolanza ed uguaglianza tra i sessi, sarebbe stata sostituita da una radicale separazione dei compiti, rimasta valida fino al Novecento inoltrato.

Quella delle donne, nell’Ottocento, era una questione vera e propria, una questione aperta. Le risposte furono caratterizzate da elevata insicurezza. Il secolo ebbe inizio con il lamento di una donna : ”Quanti dolori ci verrebbero risparmiati se conoscessimo solo il nostro posto nel mondo e ci accontentassimo di agire decorosamente all’interno di esso!”. Un secolo più tardi, la questione era ancora aperta: “Cosa vuole la donna?”. Le risposte erano diverse, controverse e contraddittorie: la forma predominante era il dialogo insieme al dibattito. Vennero affrontate grandi questioni relative alla subordinazione della donna all’uomo. Occorreva trovare nuove ragioni per giustificare tale subordinazione femminile. Relativamente al diritto di natura l’opinione dominante era che gli uomini fossero dotati di ragione, le donne di debolezza. In quanto al matrimonio, l’idea era che una società non potesse sopravvivere se a tutti i membri è concessa la parità di voto, senza che nessuno abbia un potere decisionale , pertanto decidere toccava all’uomo, dotato di maggior buon senso.

Appare evidente che le teorie dell’Ottocento non costituiscono per niente un modello dei due sessi basato sulla complementarità equivalente, ma sono imperniate sulla inferiorità delle donne e sulla superiorità degli uomini. Alcune donne, all’epoca, affermavano che in realtà termini come “sfera femminile” e “missione” non avessero ancora un chiaro significato, preciso ed inequivocabile. La difficoltà risiedeva nel decidere che cosa fosse mai quella vera e naturale sfera. Si riteneva che la sfera veramente sensata consistesse nell’aver una visione più aperta di questi doveri e nell’adempierli in modo più cosciente e attivo, e che, non ci fosse motivo di supporre che il possesso dei poteri politici non fosse conciliabile con l’adempimento di compiti domestici. Anzi la donna poteva essere una buona compagna per suo marito solo avendo la possibilità di sviluppare liberamente e con uguali diritti le sue capacità anche al di fuori dell’ambito familiare.

Questi concetti servirono a giustificare sempre di più attività professionali esterne alla famiglia.

Il patetico cliché di una missione femminile puramente domestica, comune a tutte le classi sociali, contrastava con la vita di gran parte della massa di gente comune anche in relazione al problema della maternità.

➤ **Nel Novecento qualcosa è cambiato**

“Nel Novecento ci sono state, nonostante tutto, rivoluzioni positive.....penso all’emergere del quarto stato, penso alla donna che dopo secoli di repressione è riuscita a venire alla ribalta.” (Rita Levi Montalcini).

Per le donne europee, come per gli uomini, il XX secolo è stato un secolo di estremi. Importanti linee di sviluppo della storia delle donne, soprattutto nel campo dei diritti civili, politici e sociali, furono interrotte da eventi che esercitarono un effetto determinante sulla storia delle donne; nel Novecento le differenze furono quelle ben più estreme tra la vita e la morte, tra valore ed inferiorità, a seconda dell’appartenenza alla comunità di una razza o ad un gruppo etnico, della loro provenienza o discendenza.

➤ **Una Donna Nuova**

Durante la prima guerra mondiale, molte donne che prima si occupavano solo del proprio ambito domestico, data l’assenza degli uomini, furono costrette a passare al lavoro industriale. Molte donne lavoravano per la loro indipendenza e molte nell’interesse della loro famiglia. Ancora più importanti, soprattutto per l’opinione pubblica che vedeva crollare il tradizionale ordinamento dei sessi, furono la diversificazione del lavoro e la vistosa ascesa, per quanto di una minoranza, delle donne nel mondo del lavoro.

Dopo La guerra la tendenza dominante era quella di ritirarsi nella sfera privata, tuttavia l’espansione dell’attività remunerata femminile non era più reversibile. A cambiare più rapidamente fu la distribuzione delle donne nei diversi settori.

Nel frattempo, a livello nazionale, le donne erano entrate nei parlamenti anche se l’entrata non fu certo trionfale. Il suffragio delle donne non fu più combattuto seriamente.

Nella Francia della *Belle Epoque*, il mondo delle immagini fu caratterizzato dalla *femme nouvelle* e dalla *femme fatale*, da ambigue figure androgine e da donne esageratamente femminili e lascive.

La Donna Nuova, presentata dalla stampa al passaggio tra i due secoli. Lavorava o studiava; laureate nubili, ballerine, attrici, cicliste e sportive dimostrarono le nuove possibilità con il loro modo di vivere e con la loro presenza pubblica.

La sua immagine era quella di una generazione, che con la figura efebica, i capelli corti e le gonne al ginocchio, conquistò le strade, i caffè, i locali da ballo delle grandi città e divenne un simbolo degli anni Venti. Questo simbolo diffuso dalle riviste illustrate, dalla lettura di svago al cinema, era sorretto dalla realtà di giovani donne il cui nuovo stile di vita le differenziava dalle loro madri e nonne, borghesi o proletarie che fossero. Queste impiegate, studentesse e giornaliste assunsero un atteggiamento di riserva nei confronti del matrimonio e della famiglia e svilupparono nuovi criteri di giudizio nei confronti del comportamento sessuale, dei rapporti di coppia, della vita privata e del lavoro. La sessualità non era più un tabù, ma un fenomeno pubblico.” Una mattina con i loro visi allegri ed i loro cappellini variopinti le ragazze hanno cominciato il loro lavoro quotidiano, che riempie la loro vita di soddisfazione e di felicità. La donna ha conquistato l’ufficio”(la giornalista Matty Vigelius 1931). E conquistò molte altre cose.

Economisti ed esperti di strategie pubblicitarie riconobbero il ruolo centrale della donna come consumatrice di abbigliamento e di cosmetici, di cinema e di cultura. Un contemporaneo si chiese:” Cosa succederebbe se alle donne all’improvviso tornasse in mente di fare la calza e di tessersi i vestiti?” e trovò la risposta: “Interesse imprese fallirebbero e ne nascerebbe un’incalcolabile miseria”.

➤ **Conseguenze del secondo dopo guerra sul comportamento femminile**

La situazione storica del dopo guerra offre di per sé la risposta ad una domanda che è stata posta non solo in Germania, ma anche negli altri paesi coinvolti nel conflitto: “perché mai le donne, che durante la guerra e nel duro dopo guerra avevano per lo più potuto contare solo sulle proprie forze ed avevano provveduto da sole alla famiglia, accollandosi compiti tradizionalmente maschili, hanno poi permesso che le si respingesse di nuovo nella ”sfera privata”?

Perché era proprio l’autonomia civile di questa sfera ad essere stata distrutta, o quanto meno messa in dubbio, dalla dittatura, dalla guerra e dall’olocausto. Una trasformazione fondamentale e duratura dei rapporti fra i sessi non può nascere dall’amara necessità o addirittura da anni di terrore, in cui i carnefici erano stati sia uomini che donne ed i due sessi erano stati perseguitati nella stessa misura. Non è un caso che nel secondo dopo guerra non si sia verificata una rinascita esplosiva, paragonabile a quella del primo dopo guerra. E non c’è quindi da stupirsi che essa si

sia verificata solo quando i ricordi e le conseguenze più immediate della guerra erano già stati superati ed erano subentrati il “miracolo economico” degli anni Cinquanta e Sessanta assieme alla stabilizzazione demografica.

➤ **Un nuovo modo di essere, di amare, di vivere**

Diversamente da quello classico, il nuovo movimento delle donne comparve improvvisamente e provocatoriamente alla fine degli anni Sessanta, entro il 1975 divenne un movimento di massa e fu caratterizzato sin dall’inizio dalla comunicazione a livello internazionale. Di stampo americano erano soprattutto due innovazioni diffuse in tutta Europa. In primo luogo, le donne fondarono gruppi di autocoscienza in cui analizzavano la propria condizione personale e le sue cause generalizzabili. In secondo luogo, nacquero gruppi di *help - self* e consultori auto gestiti.

In Italia ed in Gran Bretagna, a partire dal 1972, fu iniziata una campagna per la retribuzione statale del lavoro domestico. Affermava che disporre di denaro favorisce l’indipendenza delle donne anche all’interno del matrimonio.

La parola d’ordine non era uguaglianza bensì libertà: ovunque si parlava di “liberazione delle donne”.

Tuttavia la varietà ed i conflitti non costituiscono solo un ostacolo, ma anche una ricchezza, e crescono solo sul terreno della libertà: era stato aperto un nuovo dibattito sui sessi, che si svolse dapprima tra donne e poi anche fra uomini. Vi presero parte madri e donne senza figli, lavoratrici e studentesse.

Il punto principale era la vecchia domanda con la quale Simone de Beauvoir nel 1949 fa iniziare il suo libro: “Il secondo sesso”: “ Che cos’è la donna?”. Una delle sue risposte era: “Non si nasce femmine: lo si diventa”, cioè una variante Kantiana: “L’essere umano è unicamente il frutto della sua educazione”.

Soprattutto il movimento italiano e parte di quello francese insistettero sul diritto di essere “diverse”, ma non nel modo tradizionale, che in realtà non era altro che una forma di assimilazione alla società maschile, bensì in un modo nuovo, ancora da creare (“Quella tra l’uomo e la donna è la differenza di base dell’umanità”). In Francia la “differenza” veniva intesa più in senso psicanalitico, in Italia più in senso politico, ed incluse anche una trasformazione del rapporto tra madre e figlia; negli Usa si riferiva maggiormente alla morale, al diritto e spesso ad una rivalutazione dell’assistenza degli altri da parte delle donne.

Ci si interrogò anche sul concetto di “uguaglianza”, per molte questo termine implicava la liberazione dalla maternità, raggiungibile per mezzo di asili-nido, di asili

infantili aperti tutto il giorno e tutta la notte per permettere alle madri di lavorare a tempo pieno, della rinuncia ad avere figli e della possibilità di delegare il lavoro domestico ad istituzioni apposite. In molti paesi il femminismo si atteggiava come decisamente antinatalistico (anche se la visione degli asili infantili aveva inequivocabilmente anche un carattere pronatalistico). Riferendosi al movimento femminile classico, che si era tanto impegnato per migliorare la situazione delle madri, ormai per lo più si pensava: “la maternità: un salto dal trampolino all’ostacolo”. Questo dibattito si estendeva anche a questioni affini: come si può eliminare la tradizionale divisione del lavoro legata al sesso? Come si può raggiungere un’equiparazione degli uomini e delle donne dal punto di vista della loro attività professionale? Il lavoro remunerato rende veramente libere? La domanda : ”Che cos’è la donna? E che cos’è il femminismo?”, condusse a partire dagli anni Ottanta, ad un’altra domanda :”Che cos’è un uomo?”.

Il dibattito fu condotto con impegno e tenacia. Ne risultò chiaramente che la differenza non significa necessariamente gerarchia e che uguaglianza non significa necessariamente essere identici, bensì uguale libertà.

Nel migliore dei casi gli uomini erano padri *part-time*, eppure si riservavano il diritto di decidere sulle questioni importanti, le donne solo su quelle quotidiane. La casalinga viveva ancora praticamente isolata dalla società e dalla politica, ma tuttavia in questo punto la sua situazione non era diversa da quella di molte donne che lavoravano in ufficio ed in fabbrica ed anche da quella di molti uomini. La casalinga avvertiva chiaramente la superiorità sociale degli uomini, particolarmente forte negli strati più bassi della popolazione. Proprio questa consapevolezza rivelava, però, che la norma era il matrimonio basato sulla solidarietà e non quello basato sull’autorità. Le casalinghe oscillavano tra la soddisfazione e l’insoddisfazione derivanti dai loro doveri domestici: il loro stato sociale ed il loro nome, dipendeva unicamente da quello del marito ed inoltre esse dovevano dare di più di quello che ricevevano in cambio. Lo schema delle “tre fasi” (istruzione, lavoro remunerato, quindici anni di lavoro domestico e poi ritorno al mondo del lavoro extradomestico), nel quale un tempo Viola Klein e Alva Myrdal avevano visto il modello del futuro, non corrispondeva alla realtà. Il lavoro extradomestico delle donne era diventato ormai una tendenza irreversibile e conduceva al “doppio orientamento di un numero sempre maggiore di donne”: una precisa acrobazia tra famiglia e lavoro. Le pretese di indipendenza e di sicurezza sociale da parte delle donne erano aumentate, soprattutto quelle della sicurezza nella vecchiaia, che finora era dipesa sempre solo dal marito. Le casalinghe desideravano più asili e scuole a tempo pieno, una pensione di anzianità personale, la depenalizzazione dell’aborto, l’incremento del lavoro remunerato e *part-time* ed uno stipendio per le madri di bambini piccoli. Ma soprattutto le casalinghe, come altre categorie di donne, non erano affatto una

collettività omogenea e reclamavano il diritto all'individualità ed alle scelte personali. Queste speranze erano destinate a caratterizzare i decenni seguenti.

➤Le donne e la loro rivoluzione più lunga

Già da tempo la maggioranza delle donne dell'Europa occidentale non si trovava più nella condizione in cui gli ideologi conservatori avrebbero preferito saperla. Anche se il lavoro domestico continuava ad essere di loro competenza, aumentava continuamente anche la loro attività al di fuori delle mura domestiche. Uno dei motivi principali di questa evoluzione va visto nel fatto che dagli anni Cinquanta, ed in confronto al primo Novecento, le condizioni di lavoro erano notevolmente migliorate ed i redditi aumentavano. Il divario tra i salari femminili e maschili stava progressivamente riducendosi. Dal dopo guerra in poi è aumentato il lavoro femminile nel settore terziario ed è diminuito in quello dell'industria, il lavoro diventa sempre più, non solo necessario, ma soprattutto redditizio. Le donne cercavano nuovi modi per riuscire a conciliare il lavoro e la famiglia.

A questo proposito il lavoro *part-time* divenne una delle innovazioni più importanti, divenne il lavoro delle madri e delle mogli.

Un'altra innovazione riguarda lo Stato sociale europeo nel senso più ristretto, relativo alle prestazioni statali nei confronti delle famiglie, cioè l'altro lato della vita delle donne divisa tra il lavoro remunerato e quello domestico. In tutta Europa è stata introdotta ex-novo la tradizionale protezione delle madri lavoratrici, consistente in un congedo retribuito prima e dopo il parto; nel 1992 essa fu riconosciuta come una delle norme della Comunità Europea.

La protezione sociale delle madri e delle donne in attesa di un figlio deve avere la priorità assoluta, il che significa che va elaborato un vero e proprio concetto dello Stato Sociale delle madri.

In Svezia, in Francia ed in Germania, il lavoro domestico e la decisione di avere dei figli sono alla base dei diritti sociali delle madri e dei padri, tuttavia, questo sviluppo non riguarda ancora tutta l'Europa. Fu uno dei motivi per i quali le donne dell'Europa del Sud festeggiarono l'entrata nella Comunità europea, mentre quelle degli Stati nordici temettero che i loro privilegi sociali potessero essere adeguati al livello comune, tuttavia la tendenza è chiara: una parziale socializzazione della custodia e dell'educazione dei figli, e parallelamente, il riconoscimento di questo lavoro da parte dello Stato, anche quando esso viene svolto privatamente. D'altra parte, si assiste ad una "rinascita del diritto paterno", dove le associazioni di padri divorziati cercano di rovesciare a vantaggio del padre e contro la madre la nuova parità nel diritto di tutela.

2.2 Il complesso famiglia -lavoro nella società contemporanea

Le riforme della seconda metà del secolo vennero realizzate grazie alla conquista dello spazio politico da parte delle donne e grazie alle pressioni esercitate da più parti, mentre il loro accesso al mondo accademico continuò ad essere ostacolato dal fatto che erano i cattedratici stessi a chiamare in cattedra i loro futuri colleghi. Col tempo molte cose sono cambiate, alcune facoltà o università fanno orgogliosamente notare la crescente percentuale di donne presenti. Eppure, come anche in altri settori, il modello rimane immutato: quanto più alto è il livello professionale e tanto più bassa è la quota delle donne che lo raggiungono.

Che la donna svolga un lavoro remunerato, non è diventato solo normale, è anche diventato una norma (per molti la donna solo “casalinga” è arretrata, per quanto brava sia nello svolgere il suo lavoro); va detto però che, secondo le interviste da me condotte, questa norma viene riconosciuta più dalle donne che dagli uomini, i quali continuerebbero a vedere volentieri la donna in famiglia con ruoli tipicamente domestici. Non a caso, spesso si discute di quanto l’uomo si senta in crisi a causa della perdita del proprio ruolo: mentre la donna ha saputo conquistarsene di nuovi, l’uomo resta ancora troppo ancorato al proprio ruolo storico ed ha grosse difficoltà ad accettare il cambiamento. Nonostante ciò, l’ascesa sociale è ancora prevalentemente riservata al sesso maschile.

Dalle mie interviste, infatti, risulta che più dei due terzi delle imprenditrici hanno ereditato l’azienda dai propri padri o dai mariti e pur avendola gestita efficientemente, non l’ hanno costituita ex-novo.

➤ **Interdipendenza tra organizzazione della famiglia e organizzazione del lavoro**

Lo studioso statunitense, Joseph Pleck (1977), ha parlato di *work family system* a proposito dell’intreccio tra dimensioni lavorative ed organizzazione familiare, intendendo con ciò che si tratta di un insieme strutturato di interdipendenze e non già di mondi, attività, rapporti del tutto separati ed autonomi.

La divisione del lavoro, l’attribuzione di compiti, responsabilità, competenze diverse agli adulti dei due sessi costituisce uno degli elementi chiave di questa interdipendenza strutturata, che tuttavia non è affatto statica e sempre uguale. Le trasformazioni intervenute in questi anni nella partecipazione femminile al mercato

del lavoro, così come nell'organizzazione familiare, indicano spostamenti di equilibrio, nuove definizioni di bisogni e di adeguatezza, che a loro volta interagiscono con altri elementi di quel sistema: l'organizzazione del lavoro e le forme che è venuta assumendo la domanda di lavoro; lo sviluppo del settore dei servizi; il fenomeno della disoccupazione, in particolare di quella giovanile e femminile; le modifiche nei modelli e nei beni di consumo; lo sviluppo delle tecnologie domestiche e le trasformazioni che ha provocato nelle attività familiari quotidiane.

➤ **Tecnologie domestiche e mutamenti organizzativi**

Negli anni Venti, Ogburn (1922), un po' semplicisticamente, poté dire che l'invenzione della lavabiancheria aveva profondamente trasformato la vita familiare statunitense, sottraendo alle donne il lavoro domestico più faticoso e modificando gli standard di pulizia e di igiene. Negli anni Sessanta un' analoga capacità di trasformazione radicale, questa volta a livello delle relazioni familiari, venne attribuita all'invenzione ed alla diffusione della televisione: nuovo focolare domestico e insieme espropriatrice delle interazioni e comunicazioni familiari.

Si tratta di valutazioni eccessivamente semplicistiche, che tuttavia segnalano la necessità di analizzare l'interferenza tra modelli di lavoro, di sviluppo tecnologico ed economico e modelli di organizzazione ed interazione familiare, in più direzioni.

Per quanto riguarda in particolare il sistema famiglia-lavoro nella società contemporanea, esso è stato analizzato a partire da almeno quattro punti di vista. Sinteticamente: 1) si può considerare la famiglia come ambito di definizione dell'offerta di lavoro, in rapporto al tipo di domanda proveniente dal, o dai mercati di lavoro nazionali e locali, ma anche come manifestazione dei bisogni propri della famiglia, così come vengono definiti sia dalla fase dei cicli di vita, che dai modelli culturali. L'attenzione perciò è rivolta sia alla domanda di lavoro che alla divisione del lavoro entro la famiglia, tra i sessi e tra le generazioni. 2) Si può effettuare anche un'analisi del lavoro domestico-familiare, sia per valutarne la composizione ed il valore economico, che per comprenderne la collocazione nel sistema complessivo famiglia – lavoro. 3) Si possono analizzare le interferenze tra tempi di lavoro remunerato, tempi del lavoro familiare, organizzazione della famiglia. 4) Si può studiare la famiglia come consumatrice di beni e servizi, quindi anche come ambito di creazione di domanda di lavoro.

Si tratta di percorsi di analisi che in larga misura si incrociano ed in parte si sovrappongono, tuttavia ciascuno di essi privilegia una piuttosto che un'altra dimensione del cosiddetto sistema famiglia – lavoro. Tuttavia, non è questa la sede per proseguire in un'analisi così particolareggiata, l'esistenza di tali percorsi di

analisi è stata accennata perché essi sono da tenere presenti nelle considerazioni sul ruolo delle donne.

2.3 Le trasformazioni della famiglia ed il ruolo della donna: attuali tendenze

La famiglia italiana è l'istituzione per eccellenza della nostra società ma, paradossalmente, in Italia, non è mai esistita una vera e propria politica della famiglia. I servizi per i bambini, per gli anziani e per gli adulti non autosufficienti sono sempre stati sviluppati in modo residuale e definiti come surrogati di una famiglia mancante o inadeguata. Anche l'intera organizzazione sociale sembra fatta a misura di una famiglia dove vi è sempre una persona addetta a tempo pieno al lavoro familiare, e questa persona è per antonomasia, la donna.

La donna italiana ha dunque sempre avuto nell'ambito della famiglia un ruolo centrale. Oggi, però, la solida famiglia italiana non è più quella di una volta, essa è messa a dura prova da separazioni e divorzi, è caratterizzata da grande denatalità, e sono sempre più numerose le donne che non rinunciano al lavoro per la famiglia, anche se pagano a duro prezzo questa scelta. Durante la conferenza di Pechino nel 1995 si scoprì che le lavoratrici italiane fanno punte di 70 ore settimanali, tra casa ed ufficio. Nessun'altra donna al mondo lavora così tanto, perché gli uomini italiani sono quelli che si occupano meno dei lavori domestici (secondi solo ai giapponesi).

Diventa pertanto interessante analizzare i mutamenti in corso nella famiglia italiana, al fine di cogliere l'impatto sul "ruolo della donna", soprattutto quando essa svolge, oltre a quelle domestiche, mansioni lavorative all'interno di istituzioni diverse dalla famiglia e sorrette da logiche competitive.

Questa apertura al mercato del lavoro delle donne italiane è la conseguenza di un cambiamento sociale e culturale più profondo: all'inizio del '900 le laureate si contavano sulle dita di una mano, in genere non si sposavano, ed erano considerate delle eccezioni "innaturali". L'allargamento dell'istruzione, non solo a tutte le classi sociali, ma ad entrambi i sessi, ha operato, e sta ancora operando, un cambiamento radicale che si riflette inevitabilmente anche sulla vita familiare. E cosa sta succedendo nelle famiglie dove la donna lavora ed è lei, magari, ad avere il titolo di studio più qualificato? Non solo si fanno meno bambini, ma si dedica molta meno attenzione ai lavori casalinghi, cambia il modo di vivere e di sentire la casa, senza quella tradizionale custode, che non solo la puliva e la abbelliva incessantemente, ma la teneva viva con la sua presenza costante. La visibilità della donna sul mercato del lavoro è senza dubbio una vittoria di quell'aspirazione all'eguaglianza che stava

all'origine delle richieste delle femministe, e che per il momento sembra però realizzarsi solo attraverso un discutibile processo di "omologazione" delle donne al modello maschile. La vera sfida di oggi sta invece nel riconoscimento, accettazione e valorizzazione delle "differenze femminili", per troppo tempo negate dalle donne o volutamente ignorate dagli uomini. E' fuori di dubbio che l'alleggerimento dei carichi familiari favorisca la parità sul lavoro, ma quali effetti sortirà la nostra nuova legge sui congedi parentali nessuno osa prevederlo. La scuola dà alle ragazze la convinzione che la parità sia raggiunta, perché vengono riconosciute loro performance di livello elevato. Ma nel mondo del lavoro i giochi sono sottoposti a regole organizzative declinate al maschile, che non considerano per l'appunto le diversità femminili, non ultima la scelta della maternità che ha un ruolo cruciale nella vita lavorativa di ogni donna.

All'interno di un processo di cambiamento, così articolato e soprattutto concentrato nel tempo, come appare quello che caratterizza l'evoluzione della famiglia italiana di questi ultimi anni, è sicuramente difficile distinguere i "fattori causali" da quelli "risultanti".

Si ritiene comunque interessante ed utile, per comprendere meglio il fenomeno, focalizzare l'attenzione, anche se solo in prima approssimazione, su tre grandi aree di cambiamento che, condizionandosi reciprocamente, stanno certamente contribuendo ad introdurre delle novità considerevoli nel "ruolo della donna dentro e fuori la famiglia".

Le tre aree interessate sono le seguenti:

- a. La divisione del lavoro familiare
- b. I diversi modi di fare famiglia
- c. Il tasso di natalità

Ciascuno di questi tre elementi sarà ora analizzato separatamente nella prospettiva di porre in luce il loro effettivo impatto sul profilo della donna italiana.

➤ **La divisione del lavoro familiare**

Nel corso di quest'ultimo secolo, sia il lavoro degli uomini che quello delle donne, ha subito profondi mutamenti. I cambiamenti consistenti riguardano comunque in modo particolare le donne, sia in relazione al loro lavoro per il mercato, che al lavoro domestico e familiare.

In quest'ultimo decennio, in Italia, la maggior parte dei posti di lavoro è andato alle donne. Ed è ovvio che il trend sia questo, perché le donne italiane dovevano colmare un gap rispetto agli altri paesi. Ma all'estero l'occupazione femminile aumenta incessantemente e noi, non solo continuiamo a restare ultimi, ma siamo messi di fronte ad una dura realtà: la disoccupazione crescente tra le giovani laureate. Si tratta

di un problema serio, ma che viene gestito con grande disinvoltura da chi governa: infatti, le giovani possono continuare ad essere classificate come studentesse e le donne casalinghe, tornando a fare quello che hanno sempre fatto. Questo rilievo sta ad indicare quanta retorica ci sia nell'idea che le donne stanno conquistando tutti gli spazi disponibili. Sono molto richieste, è vero, ma generalmente non per occupare posizioni qualificate e di responsabilità. In Italia le donne manager sono circa 5.560, contro i colleghi maschi che formano un esercito di più di 100.000 teste. In aggiunta a tutto ciò occorre sottolineare che, con l'aumentare del lavoro extra-domestico, il lavoro familiare delle donne italiane non diminuisce. Pur con tutti gli alleggerimenti, dal punto di vista della fatica fisica oggi resi possibili dalla tecnologia, il lavoro familiare si è di fatto arricchito e complicato di contenuti relazionali, rimanendo invece la sua dimensione di genere sostanzialmente inalterata (Saraceno). Esso è rimasto, infatti, di quasi esclusiva attribuzione delle donne, in particolare delle mogli. Dal punto di vista della condivisione tra moglie e marito, delle incombenze domestiche, la famiglia italiana è in assoluto la più arretrata di Europa. Il lavoro familiare è ancora di stretta competenza femminile, il che costringe le donne a compiere equilibristici eroici per salvaguardare i due fronti: la casa ed i figli da un lato, il lavoro dall'altro.

Alla luce di queste considerazioni emerge come siano di fatto le donne, molto più degli uomini, non solo ad aver mutato nel tempo la composizione delle loro attività lavorative per il mercato e familiari, ed in particolare i modi della loro partecipazione al lavoro per il mercato, ma a dover tener conto delle interferenze e possibili competizioni o conflitti tra esse. Per gli uomini, l'interferenza delle domande familiari sull'attività lavorativa, ammesso e non concesso che sussista, si presenta per lo più, se non quasi esclusivamente, nella forma di una modifica di tempo dedicato al lavoro remunerato, piuttosto che nella composizione delle attività di lavoro complessive tra lavoro remunerato e lavoro familiare, come invece avviene per le donne. Ciò significa che la partecipazione della moglie al mercato del lavoro può contribuire a far aumentare il tempo libero del marito, ma non necessariamente la presenza di questi sulla scena familiare e nel lavoro che questa richiede, mentre riduce sia il tempo libero, sia la disponibilità di tempo per il lavoro familiare della moglie.

In sintesi, è la divisione del lavoro che fanno le donne, il modo in cui le stesse combinano le proprie diverse attività lavorative, ad essere cambiato nel tempo, e a fare la differenza per il benessere loro e delle loro famiglie. E' a questo cambiamento che si deve quel poco o tanto di modifica che c'è stato nella divisione di genere del lavoro nella famiglia in questo secolo: in un primo tempo, le donne sposate, hanno lasciato in prevalenza agli uomini il compito di procacciare il reddito per la famiglia, dedicandosi ad un lavoro familiare divenuto sempre più articolato; in un secondo

tempo, ed è la storia degli ultimi vent'anni, hanno assunto sempre più, accanto alle responsabilità del lavoro familiare, anche quelle di secondo e, talvolta di primo o unico, percettore di reddito.

In Italia, le politiche sociali ed assistenziali non hanno di certo creato condizioni favorevoli al lavoro femminile. Naturalmente l'onere di un'eventuale politica di conciliazione tra lavoro familiare e lavoro remunerato non è tutto da attribuire alle politiche del lavoro ed ai modelli di organizzazione sociale e familiare. Piuttosto esso deve passare attraverso un processo di presa di coscienza e di maturazione che vede in prima persona l'uomo accettare la condivisione delle responsabilità, non solo di procacciare reddito, ma anche quella rifornire cura ed assistenza all'interno della famiglia.

➤ **I diversi modi di fare famiglia**

Nel passato, le strutture familiari in Italia variavano ampiamente per regioni e classi sociali. La famiglia patriarcale era concentrata prevalentemente nelle zone rurali del centro-nord, mentre la popolazione rurale meridionale ed i diversi ceti residenti nei centri urbani di tutta la penisola adottavano prevalentemente una struttura familiare di tipo nucleare. A partire dal 1961 si nota una costante riduzione del numero delle famiglie patriarcali. Nel 1991 la famiglia nucleare rappresentava il 61,7% di tutte le famiglie. Accanto a questo modello, tuttora prevalente, negli ultimi anni sono emersi altri modi di fare famiglia: i nuclei monogenitori e le famiglie unipersonali. Si rende così esplicita una tendenza che viene definita di nuclearizzazione della famiglia che, insieme al declino della fecondità, ha avuto come conseguenza più evidente la riduzione del numero dei componenti della stessa: nel 1961 il numero medio dei componenti di una famiglia era di 3,6; nel 1991 tale numero era pari a 2,8 (dati ISTAT).

Nuclearizzazione della famiglia non significa isolamento dalla rete di relazioni parentali, perché anzi esiste "un'intimità a distanza", che si basa appunto sull'esistenza di fitti scambi e sostegni, sia economici che di servizi di cura ai figli piccoli o agli anziani, tra diversi nuclei familiari, tra figli e genitori e viceversa.

Ancora una volta, il ruolo centrale, nel sostegno di queste relazioni, nello scambio di questi servizi, è svolto dalla donna, che ne subisce le conseguenze sul piano del carico di lavoro che ricade sulle sue spalle.

➤ **Il tasso di natalità**

La riduzione della natalità in Italia è avvenuta con ritardo rispetto ad altri paesi, ma la tendenza è stata costante, nonostante la presenza di condizioni, all'apparenza, non particolarmente favorevoli: una bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro, un divario nel livello di istruzione tra i sessi, la presenza di una legislazione che fino al 1975, proibiva la diffusione e l'informazione della conoscenza dei metodi contraccettivi e vietava l'aborto.

Di norma, la partecipazione delle donne al lavoro extra-casalingo e il loro livello di istruzione, rappresentano delle variabili direttamente correlabili con il tasso di fecondità, ma a questi si aggiunge anche, il desiderio di migliorare il livello di agiatezza. Un'altra ragione che ha condotto la famiglia italiana a tenere basso il numero dei figli è stata la ridotta possibilità di lavori *part-time*. In Italia, inoltre, le lavoratrici a tempo pieno non sono sostenute da un adeguato sistema di servizi per l'infanzia. L'offerta di tali servizi è, infatti, totalmente insufficiente ed il costo dei figli è totalmente a carico della famiglia, poiché questi sono ancora considerati un bene privato e non collettivo. L'unico aiuto è costituito da assegni familiari irrisori e da detrazioni fiscali altrettanto irrisorie.

2.4 Impatti sul mercato del lavoro e sul tessuto sociale della presenza femminile

La crescente presenza femminile nel mercato del lavoro, anche a livelli elevati, costringe le organizzazioni ad interrogarsi: quali sono gli impatti su questo mercato e nel tessuto sociale? Quanto e come influiscono nei disegni organizzativi e nelle politiche di gestione del personale? Perché i ruoli manageriali sono ancora prevalentemente coperti da uomini? Come valorizzare all'interno dell'azienda le risorse femminili?

Il tema delle differenze di genere ha avuto negli ultimi decenni alterne fortune. In alcuni momenti ha avuto l'attenzione degli studiosi e dei commentatori, sicuramente sostenuto da un'alta sensibilità ideologica da parte della generazione attualmente cinquantenne. In altri periodi il dibattito è pressoché scomparso, rientrato in quei pochi circoli che spesso lo studiano per mandato istituzionale.

Difficilmente esso è diventato appannaggio delle culture e delle prassi aziendali.

Oggi giorno però la novità che appare è questa: il tema delle differenze di genere sembra uscire da una sorta di clandestinità per diventare un interessante ambito di studio e di progettazione. Le ragioni di questo rinnovato interesse sono molteplici, alcune di carattere più sociale ed altre più intrinsecamente aziendali.

Come la ricerca mette in luce a livello sociale vi sono alcuni fenomeni che segnalano il cambiamento profondo che sta avvenendo nelle reciproche complementarità del genere maschile e femminile. Cambia la famiglia, che si fa nucleare e con pochi figli;

cambia il rapporto di scolarità, con donne sempre più istruite e portatrici di competenze qualificate, cambiano le propensioni al lavoro che mettono in campo motivazioni diverse rispetto a quelle legate alla esclusiva remunerazione.

Progettando le organizzazioni spesso non si tengono presenti gli elementi di scenario, quel collegamento dal macro al micro che diverse discipline tengono artificiosamente separati.

Relativamente al tema delle differenze di genere questo legame appare necessario e da studiare continuamente.

Ai cambiamenti di scenario se ne accompagnano altri interni all'azienda e che probabilmente, in modo diretto, contribuiscono ad aumentare l'importanza delle differenze di genere. La struttura organizzativa passa da schemi definiti e rigidi a conformazioni sempre più articolate, che mettono in discussione i confini stessi dell'azienda. Contemporaneamente si sviluppano processi di appiattimento, di passaggio dalla gerarchia al *teamwork*, di flessibilità ed orientamento al cliente. In questo processo vengono richieste alle persone forme di adattamento che archiviano vecchie competenze per costruirne di nuove.

Alle conoscenze tecnico specialistiche si affiancano la capacità di lavorare in gruppo, di gestire i conflitti; alla comunicazione efficace verso il cliente, si affianca la capacità di ascolto delle esigenze peculiari; alla leadership gerarchica si sostituisce la capacità di capire le persone, di orientarle, di renderle più sicure nella gestione del proprio ruolo. Si potrebbe affermare che l'azienda richieda al suo interno comportamenti ed attitudini che hanno da sempre caratterizzato l'universo femminile. Già nel 1977 Elisabeth Moss Kanter sottolineava come nel suggerire comportamenti risulta più efficace e pregnante la cultura aziendale rispetto a quella di genere. Questa autrice, ponendosi in contraddizione rispetto alla cultura più tradizionalmente legata agli *women studies*, in un'indagine organizzativa e culturale di una grande azienda statunitense, poneva in evidenza come in culture aziendali forti e coese erano maggiormente determinanti gli stili di gestione del ruolo rispetto alle differenze di genere.

Ora la domanda può essere: lo stile di gestione rimane ancora valido come valore aziendale, in un'organizzazione in cambiamento culturale?

Da indagini empiriche, sembrerebbe ancora valido l'approccio della studiosa americana, ma queste culture aziendali dichiarano una volontà di cambiamento, alcune postulano la gestione delle diversità come punto di arrivo.

In questa direzione di cambiamento il contesto aziendale, in virtù del cambiamento organizzativo necessario, diventa meno prescrittivo, meno determinante il comportamento del singolo.

Aumentano le libertà individuali che sono portatrici di creatività, innovazione ed imprenditorialità.

Le tendenze organizzative e le logiche di valorizzazione delle differenze si saldano in un nuovo paradigma che produce un cambiamento sostanziale nei regicidi scambio tra persone ed organizzazioni.

Un primo aspetto riguarda il disagio delle donne che nella conduzione aziendale assumono comportamenti tradizionali, maschili, per definizione, e sentono di giocare un ruolo non loro. La possibilità di introdurre donne all'interno dell'azienda con ruoli imprenditoriali, passa dalla capacità delle organizzazioni di saper accettare diversi stili e di non chiudersi in una prescrizione implicita che modella un'unica possibilità di leadership.

Il secondo aspetto riguarda la possibilità per le donne di fare carriera all'interno di un'azienda per poter diventare imprenditrici all'interno della stessa o per poter acquisire competenze tali da affrancarsi e costituirne una propria. Spesso la logica dei sistemi di premi, legata alla progressione di carriera, è oggetto di una contraddizione formidabile: mentre si chiedono alle persone *commitment*, imprenditorialità, qualità di prestazione, il registro dei sistemi premianti rimane profondamente ancorato alla dimensione quantitativa (carriera, remunerazione, status symbol).

Le riflessioni delle donne manager e poi imprenditrici intervistate arrivano al cuore di questa contraddizione: la richiesta di un nuovo legame tra le persone e le organizzazioni che preveda attenzione agli aspetti qualitativi dello scambio.

Il monitoraggio e la manutenzione del clima, di rapporti personali distesi, diventano in quest'ottica non solo una necessità per l'impresa, ma anche un impegno di qualità verso i collaboratori.

Il punto cardine intorno a cui ruota la possibilità di un nuovo rapporto tra le donne e le imprese rimane il tempo. Non solo nella versione tradizionale della dedizione familiare, ma un tempo che amplia le richieste ad una diversa qualità della vita e del lavoro.

E' questa la dimensione utopica del femminile che irrompe in azienda.

Queste donne portatrici di nuove competenze, sempre più importanti per le aziende, lanciano una sfida che arriva al cuore delle modalità tradizionali di concepire il lavoro in spazi definiti e per tempi uniformi.

Da tempo le organizzazioni si interrogano sulle possibilità di delocalizzare il lavoro e di flessibilizzare i tempi, oggi sembra che le potenzialità tecnologiche offrano un valido supporto ai modelli innovativi.

Potrebbe allora accadere che i bisogni in particolare evidenziati dalle donne possano costituire un contributo a scelte organizzative più coraggiose.

E' duplice il contributo che gli studi al femminile possono dare a chi si occupa di organizzazione, sia nel versante accademico che in quello aziendale. Il primo, euristico, di comprensione ai cambiamenti che stanno accadendo nelle organizzazioni e nelle società. Essendo il genere una categoria culturale profondamente consolidata,

il suo monitoraggio, come quello di altri valori, aiuta a meglio comprendere gli impliciti organizzativi sedimentati. Il secondo, di progettualità avanzata, le richieste che queste nuove donne pongono non sono in sintonia con vecchie risposte di tempi lunghi e luoghi fissi. Si tratta allora di progettare innovazioni che tengano conto di bisogni diversi che possono diventare sinergici: da un lato le necessità di velocità ed approfondimento che le aziende hanno; dall'altro le diversità di approccio al lavoro ed all'organizzazione che i diversi soggetti pongono.

CAPITOLO 3. Imprinting e diversità tra uomini e donne

Parliamo di lavoro. Ma non solo, parliamo anche di come donne e uomini lo vivono, modi diversi, fatti di regole scritte e non scritte che lo governano.

Le ragioni di tale diversità stanno nell'”imprinting” che fin da piccoli riceviamo dalla famiglia, dalla scuola, dall'ambiente sociale, ma anche dagli stereotipi che entrano in noi e che non sempre è facile vedere e togliersi di dosso.

Il fondo che cos'è il lavoro? Moltissimo!

Sia che lo viviamo intensamente, sia che lo subiamo come necessità, è parte rilevante delle nostre giornate, dall'adolescenza alla maturità.

Quando non c'è ancora e quando non c'è più.

E allora perché non guardare meglio le regole del gioco, i comportamenti agiti da noi e percepiti dagli altri, i valori ed i tranelli della vita lavorativa e quelli che stanno persino dentro di noi?

Cosa cercano le aziende? Persone competenti o in grado di diventarlo, ma anche capaci di far valere la loro personalità in armonia con quella degli altri.

Le aziende cercano la persona giusta nel mare di offerta di dirigenti, tecnici, giovani alle prime armi.

Quanto contano per le aziende gli anni di esperienza, le conoscenze e le competenze tecniche possedute dalle candidate e dai candidati? Sempre meno.

E quanto conta la capacità personale di creare squadra, di comunicare in modo efficace con gli altri, di pensare per obiettivi e non per "compiti"? Sempre di più.

E quanto l'energia personale, la fiducia nella propria capacità di raggiungere il fine per cui operiamo? Moltissimo!

Ma c'è differenza tra donne e uomini con pari titoli di studio, pari esperienza, pari competenze nell'entrare in azienda, nel fare carriera, nel diventare imprenditori? Sì, troppa.

In primo luogo nei comportamenti.

Gli uomini affrontano il lavoro come se fossero su un campo di battaglia, come se giocassero una partita, con la stessa mentalità competitiva che usano nello sport.

Le donne no. Di solito mettono le relazioni interpersonali al centro, sono attente a come il loro agire incide sugli altri, costruiscono solide reti di rapporti.

L'universo maschile si fonda sull'azione, sui risultati concreti, le relazioni non sono importanti in sé, ciò che è importante è come le relazioni incidono sui risultati.

Le "regole" cui fanno riferimento gli uomini non sono quelle di riferimento per le donne.

Dico questo non per incoraggiare le donne ad agire come gli uomini, ma se le donne conoscono le regole che guidano le azioni degli uomini nel lavoro saranno aiutate a comprendere il loro gioco, ad anticiparlo e ad avere più *chances* nella competizione professionale.

E' necessario cambiare le regole, perché quelle attuali sono carenti e a volte ingiuste, ma è possibile cambiarle solo da una posizione di potere.

Più donne varcheranno la soglia delle responsabilità e del potere nel mondo del lavoro, più facile sarà riscrivere le regole che lo governano.

Conoscere i diversi modi di pensare e di agire di donne ed uomini aiuterà entrambi a capirsi di più, a lavorare e a stare meglio.

3.1 – Maschi e femmine l'educazione li fa diversi

Nasciamo quasi uguali, femmine e maschi, stesso carattere, una differenza nei cromosomi e nel corpo.

Poi l'educazione ci fa diversi.

Le nostre mamme ci trattano diversamente: se siamo maschi tollerano gesti di rabbia e giochi violenti. Se siamo femmine ci apprezzano se siamo calme, e ci danno le bambole per giocare. La vera differenza? L'aggressività.

I maschi sono aggressivi, le femmine no (qualche eccezione non vale).

Psicologi spiegano che , quando disegniamo il nostro carattere, lo facciamo in rapporto con l'essere da cui dipende la nostra vita: la mamma.

Il maschio si stacca dal modello di comportamento materno, talvolta con modi di contrasto molto forti, quasi violenti. Cioè delinea se stesso, la sua personalità, in modo aggressivo.

Solo più tardi cercherà il modello paterno cui ispirarsi.

Le femmine no, imitano anzi il comportamento di cura e di supporto della figura materna, giocando con le bambole.

Le si dice "brava" quando è tranquilla, dolce, non aggressiva. A scuola, nello sport si tollerano comportamenti rissosi dai maschi, si favoriscono giochi e scambi armoniosi fra le bambine.

Questo imprinting ce lo portiamo dentro per tutta la vita, questa argomentazione ricorre spesso nelle risposte delle imprenditrici intervistate.

Poco male, se non avesse continue ripercussioni sulla vita personale, lavorativa e sociale di tutti noi, donne e uomini.

3.2 – La funzione del gioco nella formazione del carattere di maschi e femmine

Nei loro giochi i maschi imparano il significato del conflitto e della competizione e l'importanza di essere in grado di risolvere situazioni controverse e complicate.

Giocando in gruppo e dovendo coordinare più persone imparano la capacità di organizzarsi, di comandare, come raggiungere e mantenere un posto nella gerarchia del gruppo.

I giochi dei ragazzi si svolgono per lo più fuori di casa, nei parchi, in cortile, in luoghi pubblici, e questo li abitua a separare la vita privata dal gioco, come accadrà più tardi sul lavoro.

I giochi tipicamente “femminili”, come le bambole o imitare le faccende domestiche portano, invece, a sviluppare caratteristiche di collaborazione e logiche non competitive.

Giocare in casa richiede solo un piccolo gruppo desideroso di collaborare.

Le regole sono pochissime e si può giocare al chiuso, rimandando all’infinito la separazione tra attività di gioco e casa.

Nelle rare occasioni di competizione, si osserva che le bambine sviluppano abilità individuali, piuttosto che di *team*.

3.3 – L’imprinting

I maschi giocando litigano molto fra di loro, ma cercano poi di accordarsi, s’interrompono spesso per discutere le regole del gioco e ristabilirle.

I giochi tra bambine si concludono subito se c’è un litigio, perché una discussione li interrompe definitivamente, le bambine si separano e tornano a casa.

Janet Lever, negli studi effettuati sui giochi maschili e femminili, osserva che i maschi considerano le regole del gioco importanti in sé, sembrano anzi apprezzare quasi più la discussione delle regole del gioco vero e proprio.

(“*Sex Difference in the Games Children Play and Games*” e “*Sex differences in the Complexity of Children’s Play and Games*” apparso su *American Sociological Review*, già nel 1978).

Le bambine invece sottovalutano le regole e sopravvalutano i rapporti : se una regola può incrinare un’amicizia, preferiscono ignorarla o cercarne una nuova.

Questi diversi imprinting formeranno le diversità di abitudini e di attitudini fra donne e uomini, che tanta importanza avranno durante la vita adulta professionale e non. E quando maschi e femmine giocano insieme?

Di norma le femmine danno dei suggerimenti e chiedono “per favore”. I maschi cercano di affermare se stessi e danno ordini.

Non cambieranno il loro comportamento se chiesto da una bambina, ma lo faranno se chiesto da un altro maschio.

Il modello comportamentale continuerà a ripetersi da adulti e sul lavoro.

3.4 – L’importanza della formazione di base: l’istruzione

La preparazione di base è fondamentale per gli adolescenti e per il loro futuro, infatti la scuola è il luogo dove si diventa giovani donne e giovani uomini. In cui si formano le principali convinzioni, si elaborano teorie, si riceve sapere e ci si confronta con gli altri, simili o diversi da noi. Le idee trasmesse ed i comportamenti stessi agiti dagli insegnanti saranno per le adolescenti e gli adolescenti grimaldelli per aprire le porte del loro futuro ed entrare nel mondo degli adulti.

E se pensiamo al lavoro, la scuola non ha molti strumenti per orientare al meglio le ragazze ed i ragazzi nelle loro scelte future e forse neppure la famiglia.

➤ **La scolarizzazione femminile**

L'esplosione della presenza femminile nelle scuole a tutti i livelli si è registrata negli anni Ottanta ed è rimasta stabile nei successivi anni Novanta, mentre negli anni precedenti le donne erano state escluse dall'istruzione poiché questa veniva considerata un "lusso" non sostenibile per le famiglie. Solo recentemente, nei paesi più industrializzati il cambiamento del contesto socio-economico ha consentito un mutamento di questa condizione femminile. In Italia ad esempio l'indice di scolarità per sesso (dato dal rapporto tra il totale dei frequentanti la scuola media superiore ed il totale della popolazione nella fascia d'età scolastica tra i 14 ed i 18 anni di età) mostra infatti un sorpasso, a partire dal 1981, delle femmine rispetto ai maschi, con un divario via via crescente negli anni successivi. Tale divario raggiungeva i 3 punti percentuali nel 1994 (dati CISEM). Oltre ad un deciso aumento quantitativo del livello di scolarizzazione femminile e ad una costanza di impegno nel completamento degli studi, maggiore di quella maschile, bisogna tener presente anche un ulteriore aspetto: i comparti educativi ed i campi disciplinari a maggiore femminilizzazione. Sino alla fine degli anni Ottanta, la scarsa presenza delle ragazze in alcuni indirizzi di studio come quelli scientifici-tecnici-tecnologici, che rappresentano i filoni di competenze più legati all'innovazione ed al moderno sviluppo produttivo, oltre ad essere un fenomeno italiano era un fenomeno europeo che bilanciava e ridimensionava l'ottimismo connesso agli aspetti quantitativi della presenza femminile nelle scuole. Si assiste ad un addensarsi dei maschi negli indirizzi di studio collegati ai settori industriali ed agrario, e viceversa in un addensarsi di ragazze negli indirizzi collegati al terziario o ai servizi sociali o alla persona. Inoltre le scuole magistrali rimangono storica roccaforte del genere femminile con un indice di femminilizzazione del 91,86% così come il liceo linguistico con l'83% della presenza delle ragazze. Un po' più equilibrata la situazione tra il liceo classico ed il liceo scientifico con un indice rispettivamente del 68% e del 48,3% (Elaborazioni CISEM

su dati ISTAT). Così come negli anni Ottanta, ancora oggi permane una disparità sul piano qualitativo e l'effetto di una segregazione femminile non sembra aver fatto passi avanti.

Nel permanere del fenomeno si intrecciano diversi fattori: la struttura del mercato del lavoro e dell'occupazione, che perpetua la divisione dei ruoli e della partecipazione femminile nella filiera della realizzazione del valore nella nostra nazione; l'esistenza di stereotipi diffusi, di sensi comuni, di culture accumulate che sono fatti propri delle ragazze e che inducono un'automatica auto preclusione da taluni percorsi formativi; aspetto questo enfatizzato dallo "scontro" con modelli culturali, professionali, sociali e produttivi che di fatto sono genericamente interpretati al maschile e non consentono né agevolano un processo di identificazione lavorativa. I fenomeni sopra descritti che caratterizzano i percorsi di studio superiori si replicano, anche se con alcune differenze, per la scolarizzazione universitaria.

Anche per la frequenza universitaria si può parlare di una forte e progressiva femminilizzazione della popolazione universitaria. La vera spinta all'incremento delle iscrizioni femminili però, si ha nell'ultimo decennio nel quale si osserva, tra l'altro, anche che le donne laureate sono, in valore assoluto, più numerose degli uomini che concludono i loro studi universitari.

Se il trend quantitativo dell'indice di scolarizzazione è analogo tra studi superiori e corsi di laurea, alcune differenze rilevanti si possono evidenziare sul piano qualitativo.

Se in fatti fino agli anni Settanta il gruppo di discipline letterarie era quello a maggior femminilizzazione (su 100 iscritti 70 donne)¹, da quel decennio in poi lo scenario cambia. Si manifesta infatti una crescita significativa delle donne nei settori scientifici, giuridici, medici e socio-politico-economici (tabella 1).

Gli anni Novanta mostrano un panorama interessante sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo: le donne sono molte in tutti i campi disciplinari e sono ovunque più del 50 % fatta esclusione per le facoltà di Agraria e di Ingegneria. Rimane tuttavia immutata la forte presenza femminile nei corsi di laurea appartenenti al gruppo letterario, dove però si riscontra un trend di iscrizioni decrescente.

Tali risultati sembrano portare ad una diminuzione, per gli studi universitari, della segregazione formativa; ma se questo in parte è vero, bisogna sottolineare che alla frequenza di percorsi di studi tradizionalmente maschili non corrisponde una collocazione nel mondo del lavoro coerente o comunque equivalente a quella dei ragazzi laureati nelle stesse discipline.

¹ Ministero Pari Opportunità, Gruppo di lavoro Cultura delle differenze e studi delle donne nelle istituzioni Universitarie.

Tabella 1 DISTRIBUZIONE DEGLI ISCRITTI PER SESSO
 TRA I DIVERSI GRUPPI DI FACOLTA'
 1976-1996

	Anno 1976	Anno 1976	Anno 1996	Anno 1996
Gruppo	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Letterario	54,5 %	13,2 %	34,5 %	7,3 %
Giuridico	5,5 %	10,5 %	15,7 %	15,8 %
Scientifico	19,2 %	12,8 %	15,6 %	11,3 %
Economico	6,8 %	14,2 %	10,8 %	17,6 %
Medico	6,4 %	17,4 %	10,6 %	17,3 %
Polit-sociale	4,2 %	6,1 %	5,5 %	5,0 %
Architettura	2,9 %	7,3 %	4,5 %	5,8 %
Agrario	0,3 %	2,9 %	1,7 %	4,3 %
Ingegneria	0,2 %	15,6 %	1,1 %	15,3 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fonte: elaborazione di dati ISTAT

Se si pensa che la scuola è il luogo di formazione dell'individuo che mira, non solo a rendere la persona atta ad affrontare la vita attiva, nel senso di fornirle quelle capacità tecniche che le consentono di svolgere un lavoro riconosciuto socialmente utile, ma ha anche lo scopo di contribuire alla ricerca ed al consolidamento dell'identità individuale e collettiva, allora assume grande importanza per la donna, l'essere entrata a far parte dei circuiti formativi e culturali tradizionalmente maschili. Sono state effettuate anche analisi delle condizioni occupazionali, delle qualifiche professionali e dei titoli di studio più "favorevoli" (ad esempio, per l'Italia Barile e Zanuso, 1980; Bison, Pisati e Schizzerotto, 1996), da cui è emerso che sono le donne con istruzione medio- alta che mostrano maggiore continuità nella presenza nel mercato del lavoro anche lungo il ciclo di vita familiare; viceversa le donne a bassa istruzione, che hanno accesso ad occupazioni meno qualificate e meno remunerate,

mostrano maggiori discontinuità in coincidenza con il matrimonio e soprattutto la nascita dei figli. La maggior presenza nel mercato del lavoro di donne sposate con figli rilevata negli ultimi anni, perciò, potrebbe essere strettamente collegata all'aumento del livello di istruzione nelle generazioni di donne adulte più giovani.

➤ **Il lavoro futuro? Cervello, mani e tecnologia**

Oggi il dilemma non è più studiare o lavorare, perché vale la regola: l'uno e l'altro, sempre, durante tutta la vita.

Anche stereotipi come la superiorità del lavoro "intellettuale" rispetto al lavoro "manuale", o come il lavoro tipicamente femminile, nei servizi, ed il lavoro maschile, di tipo tecnico, sono duri a morire.

D'accordo o no, bisogna prendere atto che il lavoro futuro non sarà più solo l'uno o l'altro, ma un'integrazione crescente fra capacità teoriche e pratiche, tra mani e cervello, intelligenza e tecnologia, teoria e pratica.

Dalle interviste delle imprenditrici è emerso che la preparazione di base è importante in quanto tale, ma non è sufficiente per affermarsi nella professione, perché loro stesse hanno dovuto arricchirsi attraverso l'esperienza e formare il proprio carattere come maggiormente combattivo, sul campo. La scuola potrebbe giocare un ruolo diverso: invece di accentuare le differenze di genere, proseguendo sulla strada impostata dalla famiglia, potrebbe cercare di equilibrare le diversità tra maschi e femmine. Sviluppando nei maschi anche un po' delle capacità tipicamente femminili (organizzative, collaborative e dunque non competitive), e nelle femmine un po' di quelle tradizionalmente maschili (sicurezza di se, autorità e desiderio di far carriera, spiccate ambizioni non condizionate).

CAPITOLO 4. La legislazione sul mutamento del ruolo sociale ed economico della donna che lavora

Mi è sembrato opportuno fornire un breve *excursus* storico della legislazione riguardo alla condizione femminile, analizzando sia l'evoluzione normativa italiana, sia volgendo uno sguardo a programmi e norme internazionali e comunitarie. Con tale finalità, nelle pagine che seguono, ho cercato di descrivere l'evoluzione avutasi in Italia sotto il profilo legislativo, e, al contempo gli effetti che alcuni regolamenti internazionali hanno svolto nel nostro Paese e negli Stati membri della Comunità Europea. Per una maggiore facilità espositiva, ho pensato di suddividere l'*excursus* storico in decenni, a partire da inizio, attribuendo a ciascuno specifiche denominazioni.

➤ 1900-1910: gli anni della legislazione sociale

La “legislazione sociale” in materia di lavoro femminile risale all'inizio del Novecento e viene così denominata perché racchiude un complesso di leggi, attraverso le quali lo Stato decise di intervenire a tutela del lavoratore, che fino a quel

momento, costretto dall'esigenza di lavorare aveva dovuto accettare le condizioni, talvolta piuttosto dure, che gli venivano proposte dal datore di lavoro.

Le leggi dell'inizio del secolo, nell'affrontare il lavoro "al femminile", volevano salvaguardare l'integrità fisica dei lavoratori "più deboli" (donne e fanciulli), ponendo dei divieti allo svolgimento di alcune attività lavorative (lavoro sotterraneo, notturno, lavori insalubri e pericolosi), sopportabili solo dal fisico maschile.

Sempre con la legge n.242/1902 (denominata Legge Carcano) si prese per la prima volta in esame il problema del congedo dal lavoro nel periodo precedente il parto e venne disposta la sospensione dal lavoro nelle quattro settimane immediatamente successive. La medesima legge limitò a 12 ore l'orario giornaliero delle lavoratrici, con un intervallo di due ore e con un giorno di riposo. Inoltre, vennero regolamentate le cosiddette "camere di allattamento", e le lavoratrici minorenni vennero obbligate a possedere uno specifico libretto di lavoro e a presentare al momento dell'assunzione un certificato medico di buona salute.

Con la legge n.520/ 1910 venne istituita la "Cassa di Maternità", finalizzata a fornire un sussidio alle puerpere.

➤ **1910-1920: il periodo della transizione**

Con lo scoppio della prima guerra mondiale, venne sospesa l'attuazione della normativa relativa al decennio precedente; di fatto, fu necessario utilizzare le donne/lavoratrici in tutti i settori industriali, per sopperire alla carenza di forza lavoro maschile. Alla fine della guerra, però, si riaffermò un certo pregiudizio di inferiorità nei confronti delle donne; infatti, con la legge n.1176/1919, si sanciva il divieto di impiegare personale femminile in tutti i lavori che implicassero poteri pubblici e giurisdizionali, o l'esercizio di diritti e potestà politiche (ruolo di prefetto, magistrato, personale di cancelleria, ufficiale giudiziario, e così via). All'interno dell'apparato burocratico dello Stato le donne vennero escluse dall'insegnamento.

➤ **1920- 1945: il periodo fascista**

Dal 1922 al 1943, la condizione del lavoro femminile fu subordinata alle scelte del regime fascista, che perseguiva l'obiettivo di fare dell'Italia una grande potenza, anche attraverso una politica demografica che arricchisse "il Paese di vite nuove e sane".

In quegli anni, il divieto del lavoro femminile ed una martellante campagna demografica vennero teorizzati quali possibili strumenti per rimediare alla crisi

economica ed alla grave disoccupazione, creatasi dopo il ritorno degli uomini dalla guerra. Nasce qui l'immagine di donna quale "custode del focolare dedita alla prole che si desiderava numerosa e robusta"(Madeccia, 1994) e l'esaltazione del "virilismo", che con i suoi miti della forza, della potenza, dell'aggressività, del bellicismo, condusse alla sottovalutazione delle donne ed alla rigida ripartizione dei ruoli sociali.

Ad una maggiore accettazione, da parte delle donne, del ruolo che veniva loro riservato, contribuì anche il fatto che tale modello di donna era perfettamente in linea con l'immagine di "prolifica custode del focolare domestico", proposta nelle encicliche emanate dal Papa Pio XII nel 1931. La legislazione fascista emanò le "leggi demografiche" per proteggere la lavoratrice, considerandone il ruolo materno, ma nonostante ciò, si può affermare che la linea di fondo della politica fascista prediligesse la "carriera domestica" per le donne; ciò è visibile grazie alle numerose disposizioni di quel periodo volte a limitare l'accesso delle donne allo studio, sia attraverso lo strumento dell'aumento delle tasse scolastiche alle scuole medie e all'Università, sia attraverso la preclusione alle donne di un buon numero di facoltà universitarie (Madeccia, 1994; Macciocchi, 1994). Nel 1926 venne, inoltre, vietato alle donne l'insegnamento delle materie letterarie, storiche e filosofiche nei licei e negli istituti tecnici. In tale atmosfera, di forte sottovalutazione delle capacità intellettuali femminili intervennero le norme di carattere "espulsivo" (R.D.L. n. 1514/1938), che fissarono un limite massimo di occupazione femminile nei settori pubblico e privato, pari al 10 % dei posti disponibili, e creò un netto divario tra lavori prevalentemente o esclusivamente maschili e lavori che venivano giudicati come particolarmente adatti alle donne: dattilografia, stenografia, telefonia, vendita di alcuni particolari prodotti quali abbigliamento femminile ed infantile, casalinghi, giocattoli e così via (Grecchi, 1995).

Anche quando le donne riuscivano ad entrare nel mondo del lavoro, la loro attività rimaneva sottopagata, inoltre, l'attività femminile risultava precaria, accessoria, sottoqualificata e, spesso, clandestina (Madeccia, 1994).

Solo alla fine della seconda guerra mondiale si osserverà una riapertura alle donne di molti degli spazi sino ad allora preclusi: verranno abrogate la maggior parte delle disposizioni che limitavano l'accesso delle donne all'impiego e si arriverà finalmente ad attribuire alle donne anche il diritto al voto (D.D.L. n. 23/1945).

➤ **1948: l'anno della Costituzione**

Nel 1948, con l'entrata in vigore della Costituzione, si affermarono l'evoluzione delle norme sul lavoro femminile e la valorizzazione della posizione occupata dalle donne

nell'ambito della società civile. L'art. 3 proclamò l'uguaglianza di tutti i cittadini "davanti alla legge, senza distinzione di sesso, razza, lingua e religione".

L'art. 4 affermò la protezione del lavoro quale diritto e dovere di tutti i cittadini e dichiarò l'impegno a promuovere le condizioni che ne rendevano effettivo il godimento.

L'art. 36 sancisce il diritto ad una retribuzione proporzionata e sufficiente, l'art. 37 sancisce il diritto alla parità retributiva fra uomini e donne. La prima parte di detto art. sancì la parità di trattamento delle lavoratrici, ogni qual volta svolgessero un lavoro di pari valore rispetto a quello degli uomini; mentre nella seconda parte del medesimo art. si consentì alla donna la possibilità di realizzarsi sia attraverso l'attività lavorativa, sia attraverso la famiglia (Barbera, 1991).

➤ **1948-1960: il periodo della legislazione post-costituzionale**

Negli anni successivi all'entrata in vigore della Costituzione, il legislatore, in materia di lavoro femminile, ha continuato ad emanare norme di tipo "protettivo", riconoscendo prioritario il ruolo familiare e materno delle donne, rispetto al ruolo di lavoratrici. E' di questo periodo la legge che riconosce alle lavoratrici dell'industria il diritto di astenersi dal lavoro nel periodo che va da tre mesi prima del parto ad otto settimane dopo il parto. Durante tale periodo era prevista la corresponsione di un'indennità giornaliera pari all'80 % della retribuzione, erogata dall'ente mutualistico cui era iscritta la lavoratrice, secondo gli stessi criteri previsti per le prestazioni dell'assicurazione obbligatoria contro le malattie. Da ciò si comprende perché l'assimilazione della gravidanza alla malattia costituisce un retaggio del passato, ancora talmente radicato nella coscienza collettiva che soltanto oggi, e con fatica, comincia ad essere superato.

Sempre nella legge n. 860/ 1950 era altresì previsto il divieto di licenziamento della lavoratrice durante il periodo di gestazione e fino al compimento di un anno di età del bambino, tuttavia, la lavoratrice veniva ugualmente, spesso, licenziata dopo tale periodo, oppure, poiché le cosiddette "clausole di nubilitato" sopravvivevano e venivano inserite nei contratti, il datore di lavoro poteva cautelarsi contro l'eventuale matrimonio della lavoratrice, riservandosi il diritto di licenziarla solo per essersi sposata (Grecci, 1995).

Con l'Accordo Interconfederale del 1960 ci si propose di dare concreta attuazione all'art. 37 della Costituzione, decidendo l'eliminazione dai contratti collettivi di lavoro delle doppie tabelle remunerative, rispettivamente per uomini e per donne, anche se di fatto continuava a verificarsi la differenza tra le retribuzioni di lavoratori e lavoratrici; ciò era connesso alle diverse mansioni cui le donne erano adibite.

➤ **1960-1970: gli anni della “disincentivazione” del lavoro al femminile**

Durante questo decennio il legislatore,. Con la Legge n. 7 del 1963 e la Legge n. 66 del 1963 (che apriva alle donne l'accesso in magistratura, alla polizia ed ai gradi elevati della Pubblica Amministrazione) aveva cominciato a produrre norme meno protezionistiche e maggiormente mirate a tutelare le donne in quanto tali, e non in quanto “mezze forze”. Purtroppo, nonostante tale tendenza verso una maggiore apertura, si assisté ad una caduta vertiginosa dell'occupazione in Italia, ed a risentirne furono principalmente le donne: negli anni che vanno dal 1961 al 1967, l'occupazione femminile si ridusse di oltre un milione di unità(Frey, 1978).

Inoltre, le clausole di nubilitato vennero vietate solo quindici anni dopo l'entrata in vigore della Costituzione e per molti anni ancora rimarrà l'uso di chiedere alle donne, prima dell'assunzione, una garanzia, almeno a parole di non avere intenzione di sposarsi e di prolificare. Sovente, addirittura, si chiedeva alle donne di firmare, al momento dell'assunzione, un foglio di dimissioni in bianco. In tal modo si otteneva lo strumento che avrebbe permesso di licenziare la lavoratrice, qualora avesse contratto matrimonio o avesse avuto figli, facendo apparire tale licenziamento come regolari dimissioni per motivi di famiglia.

➤ **1970-1980: gli anni delle riforme**

A seguito delle contestazioni di fine anni '60, si andò affermando un nuovo modello culturale, che si ispirava ai concetti di libertà, dignità e parità. In Italia, il legislatore, sensibile a tali problematiche, realizzò diverse riforme incentrate in alcuni settori importanti per la società e, naturalmente, riferiti ai diritti della donna. Nel mondo de lavoro si ebbe la prima importante innovazione con lo “Statuto dei Lavoratori” che vietava le discriminazioni fra uomini e donne nell'ambito dell'organizzazione produttiva ed anche nella più ampia sfera sociale.

La legge n. 1204/71, attualmente in vigore e concernente la tutela delle lavoratrici madri, e la legge n. 1044/71 relativa all'istituzione di asili nido comunali, furono molto importanti e significative per la tutela del lavoro femminile.

La legge n. 151/75, varò la riforma del diritto di famiglia estendendo alla moglie tutti quei diritti inerenti al governo della famiglia, riconosciuti sino ad allora al solo marito, in attuazione del principio di uguaglianza morale e giuridica dei coniugi.

La legge che ha rappresentato la più importante svolta nell'atteggiamento culturale del paese nei confronti delle donne, riguardo al percorso intrapreso verso le pari opportunità è la legge n. 903/77. Essa constava di tre parti che ho pensato di specificare qui di seguito:

- la *prima parte* conteneva norme tese a tutelare il lavoro femminile nei vari momenti e nei diversi aspetti del rapporto (accesso al lavoro, orientamento, formazione, perfezionamento, aggiornamento professionale, attribuzione delle qualifiche e delle mansioni, progressione di carriera, orario di lavoro, retribuzione, tutela maternità e così via);
- la *seconda parte* voleva perseguire la parità anche nel trattamento a fini previdenziali (assegni familiari, pensioni e così via);
- la *terza parte* intendeva alleggerire il costo della manodopera femminile, attraverso la fiscalizzazione dell'onere relativo alla retribuzione dei cosiddetti “riposi per allattamento” e con l'estensione al padre di alcuni diritti riconosciuti dalla legge n. 1204/71 (considerata il nucleo centrale della legislazione italiana concernente, tutt'oggi, la tutela della maternità).

L'emanazione della legge intendeva sancire la “parità formale” tra uomini e donne, anche se il vero traguardo della “parità sostanziale” era ancora lontano, poiché, nel mondo del lavoro, le disparità di trattamento formate sul sesso continuavano a persistere (Barbera, 1991; Grecchi, 1995).

Anche a livello internazionale si ebbero importanti innovazioni. L'ONU dichiarò il 1975 come “Anno Internazionale della donna” e per la prima volta richiese informazioni statistiche dettagliate sulle donne.

Durante tale decennio numerose Raccomandazioni, Direttive e Risoluzioni sul lavoro femminile vennero formulate dalla Comunità Europea. Nel 1976 venne istituita la “Unità per le pari opportunità”, avente lo scopo di vigilare sul rispetto delle Direttive comunitarie concernenti la parità tra uomo e donna e di promuovere la maggiore integrazione delle donne sul mercato del lavoro e nella società.

➤ **1980-1990: dalla parità alle pari opportunità**

La Raccomandazione del Consiglio delle Comunità Europee

Del 1984, invitava “ad adottare una politica di azioni positive intese ad eliminare le disparità di cui, di fatto, le donne sono oggetto nella vita lavorativa”, giudicando inadeguate le norme esistenti. Dal 1986 al 1989 furono organizzati programmi di promozione delle pari opportunità nel mondo del lavoro tra cui:

- il progetto NOW (*New Opportunity for Women*), con programmi di formazione volti a rendere più competitive la posizione della donna nel mercato del lavoro;
- il progetto LEI (*Local Employment Initiatives*), che prevedeva l'erogazione di contributi diretti alle donne che volessero avviare a livello locale un'attività autonoma, un'impresa, una cooperativa, una iniziativa a scopo sociale ed ambientale, con posti di lavoro a maggioranza femminile.

Nel 1984 venne istituita presso il Parlamento Europeo la “Commissione per i diritti della donna”, con l'obiettivo di migliorare la posizione della donna sul mercato del lavoro, e con il compito di vegliare sulla concreta attuazione dei programmi di azione comunitaria. Inoltre, sono sorte otto “Reti europee per la parità delle opportunità”, due gruppi “Donne e Sviluppo” presso la Commissione Europea e un “Comitato Consultivo per la parità di opportunità tra uomini e donne”.

Anche gli organismi dell'ONU hanno continuato ad impegnarsi ed inoltre servizi per la promozione dei diritti della donna sono stati inseriti all'interno delle singole istituzioni (FAO, UNESCO, UNICEF).

C'è da considerare che le iniziative in materia di lavoro femminile, promosse a livello comunitario, senz'altro numerose, sono state però scarsamente “pubblicizzate”, producendo una concreta difficoltà di usufruire di tali iniziative. Da cui l'esigenza di migliorare la politica di comunicazione e fornire alle donne europee interessate tutte le informazioni necessarie in modo più ampio e non solo attraverso gli sportelli informativi. Anche l'Italia, durante gli anni Ottanta, ha promosso importanti iniziative ad esempio, nel 1983, il “Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento e uguaglianza di opportunità tra lavoratrici e lavoratori”; nel 1984, venne istituita la “Commissione nazionale per la realizzazione della parità tra uomo e donna”.

➤ **1990 ad oggi: l'affermazione delle pari opportunità**

Nel 1987 era stato presentato un disegno di legge che, a seguito di un iter lento e faticoso, è stato trasformato nella legge n. 125 del 1991, contenente norme in materia di “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”. Tale legge costituisce un importante strumento, estremamente innovativo, che colloca l'ordinamento italiano tra quelli che hanno dato attuazione, in modo più completo, alle raccomandazioni della Comunità Europea. Con questa legge si realizza il passaggio dalla cultura della parità a quella delle pari opportunità. Resta, tuttavia, ancora il problema della sua effettiva applicazione nella realtà quotidiana lavorativa.

In parallelo alla evoluzione legislativa, un visibile passo avanti, verso la parità, si è compiuto anche nella contrattazione collettiva dove si è verificato un graduale recepimento delle esigenze delle donne, soprattutto, per ciò che inerisce a: salute, maternità, permessi parentali ed orari di lavoro. Per ciò che riguarda la parità, la suddetta contrattazione ha affrontato anche il tema della segregazione femminile, ottenendo la revisione dell'inquadramento e dell'inserimento delle donne in lavori tradizionalmente maschili, solitamente più qualificati e meglio retribuiti.

Occorre sottolineare, che però, nei modelli contrattuali si evidenziano ancora alcune distonie; ciò è da ricollegarsi al fatto che, probabilmente, la contrattazione collettiva, si è spesso basata sul presupposto di un'uguaglianza tra uomini e donne, intesa quale "identità", non prendendo però atto della duplicità di caratteristiche ed esigenze legate ai due generi.

Alcune recenti norme volte a favorire la parità tra uomini e donne sono ravvisabili sia in materia elettorale (Legge n. 81 e n. 277 entrambe del 1993), sia con riguardo all' "Accordo sul costo del lavoro" del luglio 1993, in cui il Governo italiano si è mostrato particolarmente sensibile al problema dell'occupazione femminile.

CAPITOLO 5. Scopi della ricerca, elaborazione del questionario e composizione del campione

La ricerca mira, attraverso un questionario composto da domande "chiuse" ed "aperte", rivolto ad un campione di trentadue donne imprenditrici della regione

Emilia-Romagna, a mettere in luce gli aspetti rilevanti e quelli problematici nella scelta dell'attività lavorativa e nella fondazione o conduzione di un'impresa. Le aziende che sono condotte dalle imprenditrici intervistate sono per la maggior parte (23/32) aziende di produzione industriale e le restanti 9 operano invece nel settore dei servizi immobiliari, pubblicitari ed edilizi. Lo studio intende rilevare le caratteristiche personali e professionali che facilitano od ostacolano la progressione di carriera della donna imprenditrice o manager. Mira ad individuare l'esistenza di maggiori o minori motivazioni delle donne a fondare un'impresa e raccoglie suggerimenti su modifiche o integrazioni del percorso formativo scolastico, universitario e post-universitario, volti a stimolare lo spirito imprenditoriale, in particolare nelle ragazze. Il questionario mette in luce il percorso formativo e professionale, che ha condotto le imprenditrici intervistate, alla guida della loro azienda. Attraverso l'intervista si è cercato di comprendere in che misura la famiglia, la presenza di figli e la loro numerosità, vadano ad incidere sulle scelte lavorative delle donne e come i due ambiti: lavorativo e familiare, possano conciliarsi. E' stata presa in esame anche la quantità di tempo libero a disposizione delle imprenditrici e come questo tempo viene impegnato. La ricerca tiene conto anche dell'età e del titolo di studio conseguito. L'intervista è l'occasione per verificare se all'interno delle imprese contattate vengono svolte ricerche in collaborazione con l'Università o Centri di Ricerca e quali siano gli aspetti sui quali le imprenditrici auspicerebbero ottenere informazioni dall'Università che abbiano una qualche rilevanza per la loro impresa. La ricerca indaga, infine, sull'esistenza o meno di innovazione all'interno delle imprese e quale livello questa raggiunga.

Il questionario consta di varie parti:

- domande chiuse, alle quali rispondere "sì" o "no";
- domande a scelta multipla;
- domande che si avvalgono di una tabella, all'interno della quale sono inserite caratteristiche o aspetti per i quali viene chiesto alle intervistate di attribuire un numero da 0 a 3, corrispondente rispettivamente ad un'intensità variabile (nessuna, poca, abbastanza e molta importanza);
- domande aperte alle quali poter rispondere liberamente.

Il campione consta di trentadue imprenditrici per la maggior parte di Bologna, che sono state selezionate in parte dall'Ufficio di collegamento Università e Imprese presso la facoltà di Economia (I.L.O.), ed in parte sono state ricercate dall'intervistatrice medesima, raccogliendo nuovi nominativi indicati dalle imprenditrici di volta in volta intervistate.

I settori di appartenenza delle imprese appartenenti al campione selezionato sono diversi, elencati qui di seguito:

- meccanico, elettromedicale e di elettro-costruzioni;
- chimico;
- tessile e dell'abbigliamento;
- alimentare;
- servizi: immobiliare, pubblicitario, edilizio.

Le interviste sono state condotte nel periodo che va dall'ottobre del 2003 al febbraio del 2004.

PARTE TERZA

ANALISI E COMMENTO DEI RISULTATI

Questa parte del testo è dedicata allo studio, quantificazione e commento dei dati raccolti nelle trentadue interviste.

Ogni capitolo analizza i risultati rilevati dalle singole domande che compongono il questionario. Per alcune risposte, che prevedevano la compilazione di tabelle a doppia entrata (caratteristiche e relativa intensità), si è tenuto conto della numerosità delle risposte per ogni caratteristica presa in esame, mentre per altre risposte sono state calcolate le percentuali. Inoltre, per visualizzare le risposte relative a: caratteristiche rilevanti per la scelta dell'attività lavorativa; caratteristiche che facilitano la progressione di carriera; caratteristiche che la ostacolano e descrizione di rapporti familiari, sono state utilizzate rappresentazioni grafiche (istogrammi), affiancati dalle tabelle riassuntive.

Le risposte ad altre domande sono state rappresentate attraverso grafici a torta con le relative percentuali.

CAPITOLO 7. Imprenditrici e percorso formativo

Al campione preso in esame appartengono trentadue imprenditrici. Tra queste alcune hanno conseguito semplicemente la licenza media, altre la maturità presso istituti tecnici o licei (classico, scientifico, artistico, linguistico), mentre altre si sono laureate.

Tre imprenditrici hanno la sola licenza di scuola media inferiore.

Hanno conseguito come unico titolo di studio, il diploma di scuola media superiore 15 imprenditrici, di queste, 11 presso istituti tecnici e professionali (ragioneria, perito edile, geometra e le restanti 4 hanno conseguito il diploma presso licei. (fig.1)

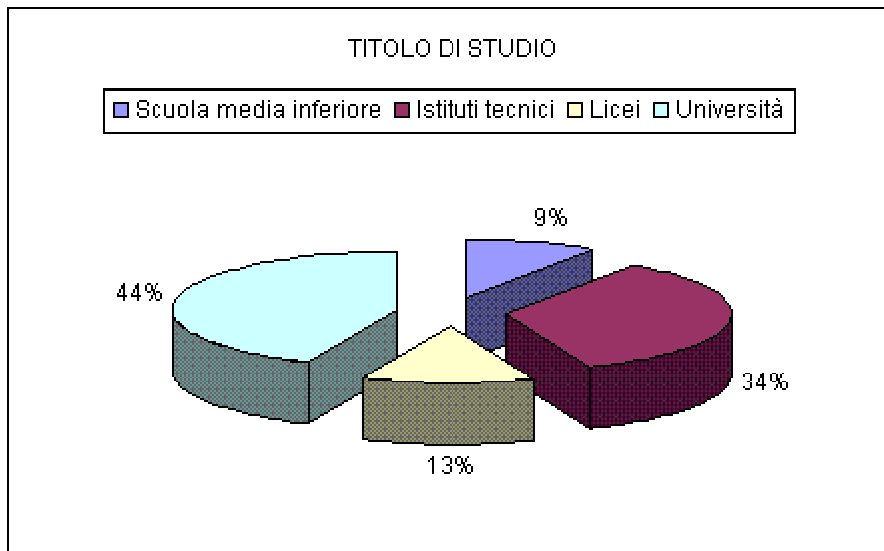


FIG.1 DISTRIBUZIONE DELLE IMPRENDITRICI PER TITOLO DI STUDIO

Fra le imprenditrici che hanno conseguito il diploma, solamente 14 si sono laureate: 6 in Economia; 3 in Lingue e Lettere; 3 in Scienze Politiche; 1 in Architettura; 1 in Giurisprudenza e 1 in Ingegneria Meccanica.

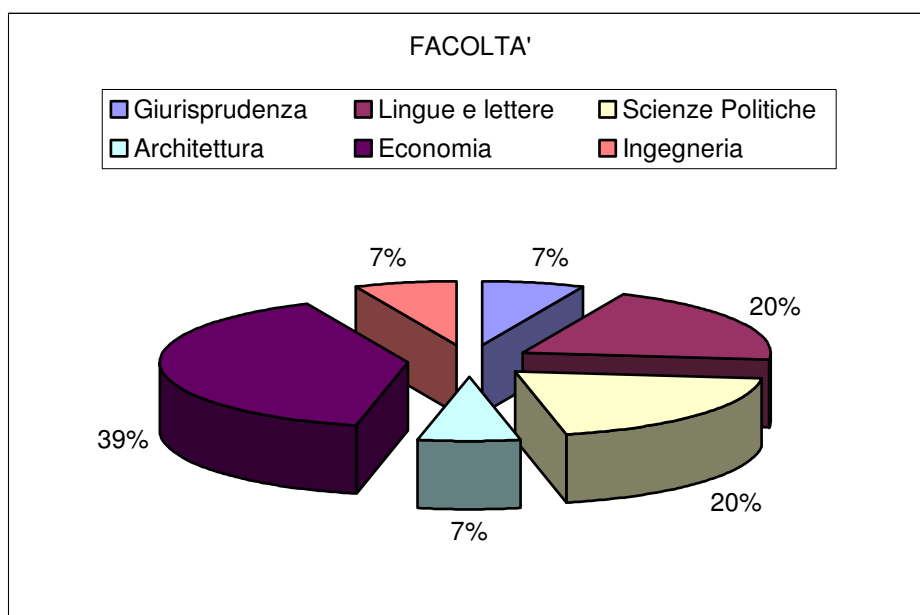


FIG.2 DISTRIBUZIONE DELLE IMPRENDITRICI PER PERCORSO FORMATIVO

Dal grafico emerge che la maggior percentuale 39%, delle imprenditrici è laureata in una materia tipicamente economica, Facoltà di Economia appunto, a dimostrazione che indirizzi di questo tipo stimolano le attitudini imprenditoriali dando una buona preparazione di base di tipo specifico. A seguire, il 21% delle imprenditrici intervistate ha conseguito la laurea presso la Facoltà di Lingue e Lettere, e la stessa percentuale riguarda le imprenditrici laureate presso la Facoltà di Scienze Politiche.(fig.2)

Queste ultime due Facoltà presentano un indirizzo più umanistico rispetto alla precedente e volendo raggruppare le percentuali si verifica che il 42% delle imprenditrici è laureata in Facoltà non necessariamente Economiche o tecniche.

Semberebbe un dato discordante con quanto affermato in precedenza, circa la convenienza a frequentare Facoltà ad indirizzo economico, invece le cose sono compatibili, infatti, tutte le imprenditrici laureate in materie umanistiche sostengono che la preparazione che si ottiene in questi studi è a tutto tondo e forma l'elasticità mentale, insegna ad utilizzare correttamente il linguaggio scritto e verbale.

Più volte nel corso dei commenti alle singole interviste è emersa l'importanza del sapersi porre nei confronti dell'interlocutore chiunque egli sia, del saper parlare, scrivere e comportarsi, del riuscire a comunicare positivamente attraverso il linguaggio del corpo, perché sono queste le doti di un imprenditore. Anche fra i suggerimenti che le imprenditrici hanno dato circa i corsi formativi universitari, volti a stimolare l'imprenditorialità, emerge spesso l'importanza dell'inserimento

all'interno delle materie oggetto di studio, di un corso sulle tecniche di comunicazione.

Detto questo sembra che Facoltà come Scienze Politiche e Lingue e Lettere siano in grado di formare maggiormente in questo senso i ragazzi e dunque di dare loro la possibilità di riuscire nel ruolo di imprenditore, di essere affabili, lungimiranti, di saper anticipare i fatti e perché no, di essere soprattutto diplomatici.

La pazienza, il sapersi dare dei tempi, la diplomazia, l'astuzia sono caratteristiche che spesso ritornano nei commenti delle intervistate come aspetti salienti della personalità di un buon imprenditore.

Solamente il 7% delle intervistate ha conseguito la laurea presso la Facoltà di Giurisprudenza e la stessa percentuale corrisponde alle imprenditrici laureate in Architettura ed in Ingegneria.

Resta il fatto che la Facoltà maggiormente rappresentativa, nel mio campione, è la Facoltà di Economia, come corso di studi maggiormente stimolante lo spirito imprenditoriale.

6.1 Esperienze pregresse all'attività imprenditoriale

Tutte le intervistate hanno avuto esperienze di lavoro precedenti all'attività imprenditoriale sia che si siano impiegate nell'azienda di famiglia, sia che ne abbiano costituita una nuova.

Le esperienze sono talmente varie che non è stato possibile quantificarle e perciò si rimanda alla lettura delle interviste, nella parte seconda del testo.

Le imprenditrici, oltre ad aver espletato lavori anche diversi ed a volte in ambiti lontani da quelli imprenditoriali, hanno frequentato master di formazione alla gestione aziendale, corsi di lingue straniere, di informatica ed hanno avuto esperienze anche all'estero.

CAPITOLO 7. Età anagrafica delle imprenditrici

Delle 32 imprenditrici appartenenti al campione, solamente 1 è molto giovane ed ha meno di trent'anni, 14 hanno un'età compresa tra i 41 ed i 50 anni, 8 hanno un'età tra i 31 e i 40 e 9 hanno più di cinquant'anni. Dai dati si evince che la concentrazione maggiore di imprenditrici ha un'età che varia tra i 41 e i 50 anni (fig.3).

Il dato risponde a quel che ci si poteva attendere, poiché quest'età è quella più giusta se pensiamo al tempo necessario per l'istruzione, agli anni che occorrono per acquisire esperienza e a quelli che si impiegano per affermarsi. Per diventare imprenditori di successo occorrono dunque circa vent'anni dal diploma, anno più anno meno.

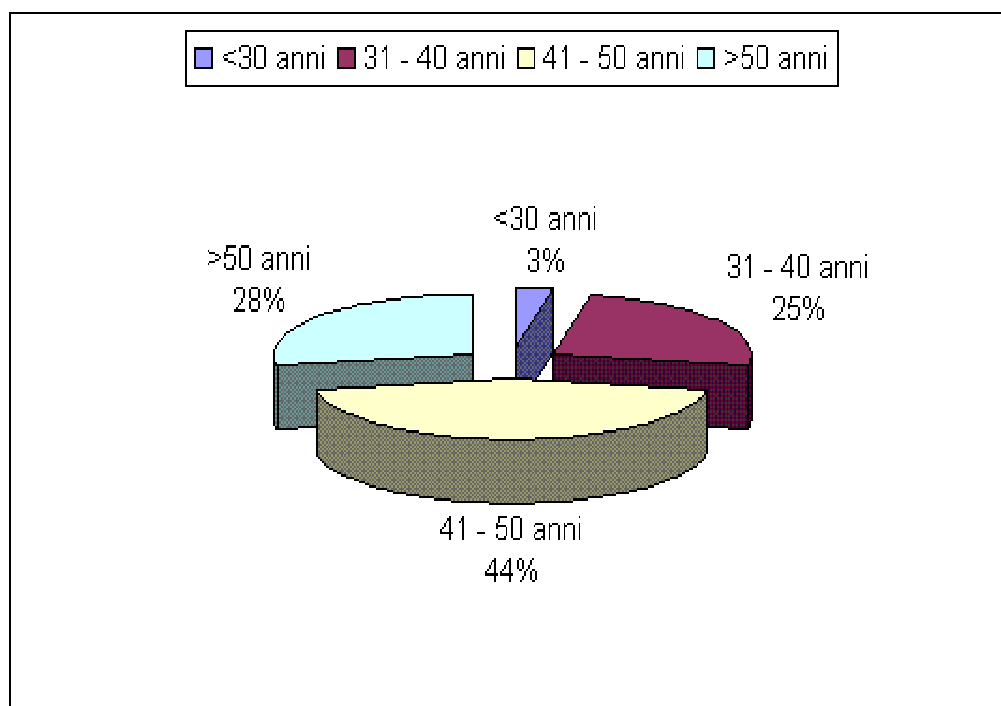


FIG.3 DISTRIBUZIONE DELLE IMPRENDITRICI PER ETÀ ANAGRAFICA

Devo dire che delle imprenditrici intervistate, poche hanno fondato ex-novo l'azienda, queste sono solo nove e per lo più nel settore dei servizi: immobiliare e pubblicitario. Tutte le altre si sono impiegate nell'azienda di famiglia ed hanno avuto sicuramente il merito di portare avanti efficientemente e produttivamente l'eredità generazionale. E' vero altresì che i avrebbero impiegato un tempo superiore ad affermarsi, se non avessero avuto la famiglia alle spalle e quindi la loro età di affermazione professionale si sarebbe potuta spingere un po' oltre.

Singolare è l'esperienza dell'unica ragazza giovane che nel 2000 ha fondato la sua azienda meccanica ex-novo, attualmente ha 26 anni, ed è stata molto brava a

conciliare il lavoro con gli studi universitari. Anche lei conseguirà la laurea in Economia Aziendale, ecco che ricorre di nuovo l'elemento economico nella formazione universitaria come stimolo all'imprenditorialità.

CAPITOLO 8. Aspetti rilevanti per la scelta dell'attività lavorativa

Dall'istogramma sottostante emerge l'intensità variabile tra niente e molto della rilevanza delle caratteristiche per la scelta dell'attività lavorativa.

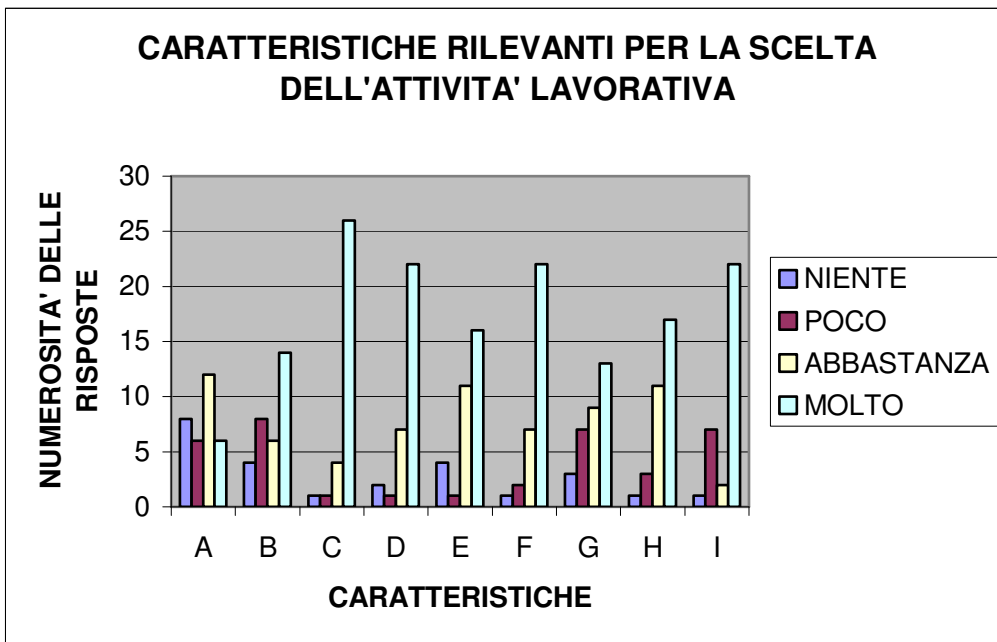


FIG.4 CARATTERISTICHE RILEVANTI NELLA SCELTA DELL'ATTIVITA' LAVORATIVA

Per legenda delle caratteristiche vedi Tab.2

ASPETTI	RISPOSTE				TOT.
	NIENTE (0)	POCO (1)	ABBASTANZA (2)	MOLTO (3)	
A. Contenuti del lavoro coerenti con la sua formazione universitaria	8	6	12	6	32
B. Spazi di creatività	4	8	6	14	32
C. Ambiente di lavoro e rapporti umani	1	1	4	26	32
D. Riconoscimento delle proprie capacità	2	1	7	22	32
E. Conciliabilità con la vita privata	4	1	11	16	32
F. Prospettive future	1	2	7	22	32

G. Sicurezza e continuità	3	7	9	13	32
H. Reddito	1	3	11	17	32
I. Flessibilità di tempo	1	7	2	22	32

TAB.2 CARATTERISTICHE RILEVANTI PER LA SCELTA DELL'ATTIVITA' LAVORATIVA

A. Coerenza del lavoro con la formazione scolastica e universitaria:

La maggioranza delle imprenditrici intervistate (12 su 32), ritiene che la coerenza dei contenuti del lavoro con la formazione scolastica o universitaria, sia abbastanza importante per la scelta della propria attività lavorativa.

Questo accade perché sembra naturale che dopo tanti anni di studi in un determinato campo, si desideri poter mettere in pratica tutte le conoscenze teoriche apprese sui libri di scuola e all'Università, per avere una soddisfazione dalle fatiche fatte ed un rientro anche di ordine economico relativo al fatto che generalmente ad una maggior istruzione corrispondono ruoli professionali maggiormente remunerativi.

Otto imprenditrici su trentadue, sostengono che la coerenza non sia per niente importante ai fini della scelta della propria attività, per queste donne, infatti, è meglio seguire le proprie inclinazioni personali negli studi ed in un secondo tempo dedicarsi ad una formazione più specifica che consenta loro di essere preparate professionalmente nell'attività prescelta, indipendentemente dal tipo di studi condotti.

Sei imprenditrici su trentadue, credono che tale coerenza sia poco importante poiché pensano che sia l'esperienza di vita a determinare una scelta lavorativa piuttosto che gli studi fatti da giovani; mentre le restanti sei imprenditrici la pensano in maniera diametralmente opposta alle precedenti.

Per queste ultime, infatti, la coerenza tra gli studi condotti e l'attività lavorativa è di fondamentale importanza ai fini di una riuscita professionale. Queste donne raccontano che non avrebbero potuto fare nulla di diverso da quello per cui hanno

studiato e non vedono la ragione per la quale le cose sarebbero dovute andare in modo diverso.

B. Spazi di creatività:

La maggioranza delle imprenditrici (14 su 32), ritiene che gli spazi di creatività siano molto importanti, per la scelta della propria attività lavorativa, a maggior ragione quando la scelta verte su attività di tipo imprenditoriale, perché secondo le intervistate, per avere successo è necessario essere persone molto flessibili, soprattutto mentalmente, avere *business idea*, essere carismatici, lasciare spazio alla creatività che è in ognuno di noi e far sì che possa emergere. Il mercato premia le idee più geniali che generalmente sono frutto della creatività.

Per quattro imprenditrici su trentadue, invece, gli spazi di creatività non sono per niente importanti. Queste ultime sono persone molto legate all'efficienza dei numeri, alle logiche di causa effetto e ritengono che la creatività sia tipica di chi non deve ottenere performance economiche, come per esempio gli artisti, i pittori, gli scultori ecc...

Per sette imprenditrici su trentadue, gli spazi di creatività sono poco importanti, in altre parole, se ci sono non è un male, tuttavia non sono certo essenziali nella scelta di un'attività lavorativa.

Infine, otto imprenditrici su trentadue, pensano che gli spazi di creatività siano abbastanza importanti per la scelta della propria attività lavorativa, perché consentono di staccare un po' la cosiddetta spina e di essere maggiormente produttivi. Tutto sommato è bene poter aver un lavoro che lasci dei margini alla versatilità e all'intuizione che nelle donne è sicuramente più forte che negli uomini. Se si uniscono le imprenditrici che ritengono sia abbastanza importante a quelle che ritengono sia molto importante, si ottiene 20/32, ed unendo quelle che hanno detto niente e poco importante, si ottiene 12/32. Se ne evince che la creatività è uno degli aspetti più rilevanti considerando che l'incidenza di 20 su di un campione piuttosto piccolo è molto significativa.

C. Ambiente di lavoro e rapporti umani:

Una maggioranza, praticamente schiacciante, delle imprenditrici (26 su 32), ritiene davvero molto importante, la ricerca di un'attività lavorativa che presenti un ambiente di lavoro sereno e collaborativo, ove i rapporti umani possano essere sinceri e distesi.

Praticamente tutte le intervistate dicono di aver dato molto peso all'ambiente di lavoro, prima di accettare una proposta o un impiego, perché è vero che passare otto ore, almeno, al giorno, in un ambiente ostile e con relazioni conflittuali, non è certo l'ideale per costruire le basi di un'esperienza lavorativa arricchente. I primi impieghi dovrebbero essere costruttivi, far comprendere alla persona quali siano i reali obiettivi, le prospettive, i desideri professionali e mettere le fondamenta per decidere che fare in un secondo momento. Spesso l'ambiente circostante ed i rapporti che si vengono ad instaurare, infatti, possono essere decisivi e spingere verso una scelta piuttosto che verso un'altra.

Molte imprenditrici, tra quelle intervistate, con la fortuna di avere un'azienda di famiglia, hanno preferito, prima "farsi le ossa", così hanno detto, lavorando all'interno di altre aziende, proprio per il timore di non essere in grado da subito, di instaurare i giusti rapporti all'interno dell'impresa familiare.

In un ambiente di famiglia, inoltre, diversamente da quanto si può pensare, non mancano certo problemi o conflitti legati al passaggio generazionale o ancora alla diffidenza che il capo famiglia può avere nei confronti dei figli e delle loro scelte. Diventa allora essenziale avere le idee chiare e definire un percorso da seguire con costanza e coerenza, se non si vuole rischiare di perdersi.

Quattro imprenditrici su trentadue, pensano che l'ambiente di lavoro ed i rapporti umani siano abbastanza importanti anche se non eccessivamente, poiché mettono in conto che all'inizio, nella scelta di un'attività lavorativa, ci si debba adattare, e che certe difficoltà legate all'ambiente ed alla condivisione con le altre persone possano essere superate con intelligenza.

Della stessa opinione, ma con intensità ancora superiore, sono le imprenditrici che hanno risposto che l'ambiente e i rapporti umani sono per niente (1), e poco importanti (1). Infatti, per queste imprenditrici conta la possibilità di fare esperienza sul campo, di apprendere cose nuove, di aumentare la sicurezza in se stesse, forti di una maggior competenza e preparazione professionale. La grande motivazione e la forza di volontà fanno sì che poco o per nulla conti il contesto in cui si lavora e le relazioni che si instaurano, quand'anche fossero ostili e poco gratificanti. Sono aspetti che vengono posti in secondo piano.

D. Riconoscimento delle proprie capacità:

Ben ventidue imprenditrici su trentadue, ritengono molto importante per la scelta della propria attività lavorativa, il riconoscimento delle proprie capacità. La ragione di questa importanza, da loro attribuita, sta nella constatazione che essere gratificate dà una soddisfazione tale da motivare ulteriormente al miglioramento nella prestazione. Il riconoscimento delle proprie capacità stimola a fare sempre meglio e

fa sì che anche ritmi di lavoro faticosi e la fatica stessa vengano percepiti in misura minore.

Altre imprenditrici, sette su trentadue, credono che sia abbastanza importante anche se riconoscono che è un aspetto non essenziale nella scelta della propria attività lavorativa e che si può lavorare bene anche se questi riconoscimenti a volte vengono a mancare.

Di tutt'altro avviso sono due imprenditrici che pensano che il riconoscimento delle proprie capacità non sia per niente importante, in quanto credono che si debba lavorare per se stessi e non perché qualcuno ci dica che siamo stati bravi, "se si è bravi i risultati arrivano e l'evidenza dei fatti non può che dare torto o ragione". Certi risultati positivi parlano da soli, e non c'è bisogno che qualcuno li riconosca come tali, ma sono evidenti agli occhi di tutti.

Per queste intervistate è importante impegnarsi e lavorare sempre bene ed al massimo, ma soprattutto per se stessi, per apprendere sempre di più, per crescere come persone e professionalmente.

Una sola imprenditrice, delle trentadue intervistate, pensa che il riconoscimento delle proprie capacità sia poco(1) importante, in quanto non è essenziale che ci sia per la scelta dell'attività, anche se riconosce che le farebbe piacere se ci fosse, per vivere meglio la sua professione e sentirsi apprezzata per le proprie caratteristiche.

E. Conciliabilità con la vita privata:

Sedici imprenditrici su trentadue, ritengono che la scelta di un'attività lavorativa debba tenere massimamente in conto la conciliabilità con la vita privata e dunque ritengono molto importante questo aspetto. La conciliazione con la vita privata, infatti, consente alle imprenditrici di essere, maggiormente serene e di potersi dedicare oltre alla propria carriera anche alla famiglia e alla cura della propria persona. Sembrano essere aspetti molto rilevanti soprattutto a gioco lungo.

La pensano esattamente al contrario solamente quattro imprenditrici sul campione delle trentadue intervistate, queste ultime infatti, pensano che la conciliabilità sia un aspetto del tutto irrilevante e dunque per niente importante, ai fini della scelta della propria attività lavorativa.

Secondo queste donne all'inizio della propria carriera la famiglia e la vita privata devono assolutamente passare in secondo piano e l'unico pensiero deve essere rivolto al lavoro e all'impegno in esso per avere gratificazioni e soddisfazioni in tal senso. La fase iniziale deve essere, dicono, una fase di apprendimento ed è necessario buttarsi a capofitto per apprendere la quantità maggiore di dati e fare esperienza, renderla propria per poi applicarla in futuro.

Un'imprenditrice la pensa pressappoco alla stessa maniera, sostenendo la poca importanza della conciliabilità con la vita privata, come se fosse un aspetto di poco conto, in altre parole è come dire che se questo aspetto esiste bene altrimenti va bene lo stesso.

Infine, undici imprenditrici su trentadue, credono che la conciliabilità con la vita privata sia un aspetto abbastanza importante nel momento in cui si sceglie la propria attività lavorativa, anche se non è un aspetto fondamentale nella scelta.

Unendo i dati di coloro che hanno risposto molto a quelli di coloro che hanno risposto abbastanza, si ottiene 27/32, quasi la totalità del campione. Questo dato è coerente con quanto esposto nella parte prima. Infatti i retaggi culturali là descritti, che vogliono la donna sensibile al ruolo che madre natura le ha assegnato, continuano a rivelarsi, anche in questa sede, molto importanti.

F. Prospettive future:

La stragrande maggioranza delle imprenditrici da me intervistate: ventidue su trentadue, ritiene che le prospettive future siano un aspetto di fondamentale importanza nella scelta della propria attività lavorativa, e che è proprio all'inizio che si deve fare attenzione al tipo di impiego per evitare di perdere tempo in esperienze inutili e sterili che non lasciano alcun segno positivo, piuttosto è meglio aspettare e darsi il tempo di trovare un impiego che maggiormente si confaccia alle nostre esigenze e caratteristiche.

Questo tipo di risposta è coerente con la necessità sentita piuttosto forte (abbastanza), di scegliere un'attività coerente con la propria formazione scolastica ed universitaria. In altre parole invece di occuparsi nel primo impiego, pur di lavorare e ritrarre uno stipendio, è meglio darsi tempo e aspettare un impiego il più giusto possibile. Questo non significa che le imprenditrici, nel frattempo, siano rimaste in attesa senza alcun impiego, infatti tutte hanno avuto esperienze lavorative prima di quella che è diventata in seguito la loro attività.

Solamente un'imprenditrice crede che siano per niente importanti le prospettive future, per lei infatti, l'importante è cominciare a lavorare e fare qualunque tipo di esperienza anche la più stupida o semplice, pur di cominciare ad entrare nelle logiche lavorative ed eventualmente imprenditoriali.

Due imprenditrici su trentadue la pensano praticamente allo stesso modo, ma si limitano a dire che le prospettive future sono solo poco importanti, le motivazioni sono le stesse, cambia solo l'intensità dell'affermazione che si fa più blanda.

Infine, sette imprenditrici su trentadue, pensano che le prospettive per la scelta della propria attività siano abbastanza importanti, anche se non determinanti, in effetti queste imprenditrici sono disposte a lavorare in un'azienda anche se le prospettive

risultano essere limitate, tuttavia preferirebbero che tali prospettive potessero esserci e svilupparsi.

G. Sicurezza e continuità:

Tredici imprenditrici su trentadue, ritengono che la sicurezza e la continuità di un'attività lavorativa siano molto importanti per la scelta della stessa. Si potrebbe pensare che queste imprenditrici siano figlie dei retaggi culturali che spronano alla ricerca del posto fisso che dia la solidità, la sicurezza del percepimento di un reddito e la continuità di un'attività. Quest'ottica, infatti, stride con la mentalità che dovrebbero avere delle imprenditrici, che nell'immaginario collettivo sono persone propense al rischio che poco badano alle certezze e le riservano a chi nella vita non vuole rischiare. Tuttavia dalla ricerca è emerso il desiderio di una continuità sia all'inizio che durante lo svolgimento stesso dell'attività.

Le risposte delle imprenditrici sono state in contrasto con ciò che ci si aspettava, perché sono state influenzate dal fatto che, nel questionario, i due aspetti "sicurezza e continuità" erano uniti. Se fossero stati separati le risposte sarebbero state probabilmente diverse, forse si sarebbe registrata la ricerca di poca sicurezza, ma di grande continuità, poiché è vero che intrinseca alla definizione di imprenditore vi è l'intenzione di esercitare un'attività di impresa che perduri con continuità nel tempo. Così gli aspetti dicotomici della questione sembrano smorzarsi.

Nove imprenditrici su trentadue, pensano che la sicurezza e la continuità siano abbastanza importanti nella scelta del proprio lavoro, ma che tuttavia l'aspetto non sia decisivo nella scelta.

Allo stesso modo, ma con intensità superiore la pensano le sette imprenditrici che credono che tale aspetto sia poco importante, mentre tre imprenditrici sostengono che lo stesso aspetto sia assolutamente trascurabile ai fini di una scelta e quindi per loro non è per niente importante. Queste ultime, infatti, ritengono che soprattutto nella scelta del primo impiego la sicurezza non debba proprio essere presa in considerazione ed anzi che sia piuttosto utopica, è una caratteristica che assume maggior importanza solamente in un secondo momento della propria carriera.

H. Reddito:

Ben diciassette imprenditrici sul campione osservato, attribuiscono molta importanza al reddito, e credono che sia la giusta remunerazione per gli sforzi fatti e che debba

essere commisurato alla meritocrazia del singolo e legato al grado di istruzione, al ruolo ed alle capacità tangibili di una persona.

Undici imprenditrici la pensano praticamente allo stesso modo e dicono che il reddito è abbastanza importante al momento della scelta lavorativa e che tutto sommato potrebbe essere decisivo forse anche più di altre caratteristiche. Infatti l'aspetto economico è avvertito come piuttosto forte da queste intervistate.

Tre imprenditrici ritengono il reddito un aspetto poco importante ed una sola imprenditrice pensa che sia per niente rilevante ai fini della scelta.

Per quest'ultime intervistate, il reddito è evidentemente una caratteristica marginale che passa in secondo ordine rispetto alla soddisfazione che si può trarre dalla pratica di un'attività lavorativa per la quale si provi passione, entusiasmo e motivazione, quand'anche quest'attività non fosse poi altrettanto remunerativa.

Ben 28/32 imprenditrici ritengono che sia importante ottenere un reddito pari all'impegno posto, agli studi conseguiti e quindi le possibilità reddituali sono un aspetto determinante nella scelta e nella pianificazione di un'attività lavorativa.

I. Flessibilità di tempo:

Più del 60% del campione: ventidue imprenditrici su trentadue, credono che la flessibilità di tempo sia un aspetto non solo molto importante, ma in certi casi fondamentale nel momento della scelta. Tutte, tra più alternative, privilegierebbero a parità di altre condizioni, un'attività che consenta di poter gestire più liberamente il tempo a propria disposizione. Questo vale soprattutto per le donne che sanno bene che è loro riservato un ruolo, quello di madre, difficilmente delegabile. Appare logico che avere più tempo e poterlo gestire meglio può solo giovare alla conciliazione tra attività lavorativa, vita privata e famiglia. Non a caso per la maggioranza delle imprenditrici, risulta molto importante la conciliazione stessa.

La flessibilità è ritenuta, anche da altre due intervistate, abbastanza importante, mentre per sette imprenditrici, tale aspetto è poco importante e non sarebbe determinante, come non lo sarebbe per quell'unica imprenditrice che ha risposto che la flessibilità non lo è per niente. Queste ultime sceglierebbero comunque un impiego anche se tale flessibilità venisse a mancare, e queste sono le stesse che non danno importanza alla vita privata e che mettono in primo piano il lavoro e la soddisfazione professionale, completamente votate alla carriera e disposte ai più grossi sacrifici.

CAPITOLO 9. Problemi riscontrati dalle imprenditrici all'avvio della loro attività imprenditoriale

Nella tabella 3 sono stati riportati i problemi ai quali un'imprenditrice può andare incontro nel momento della fondazione dell'impresa e le risposte di tutte le imprenditrici, per ogni singolo problema, sono state sommate.

L'istogramma sottostante visualizza i dati della tabella e mette meglio in luce i problemi più ricorrenti.

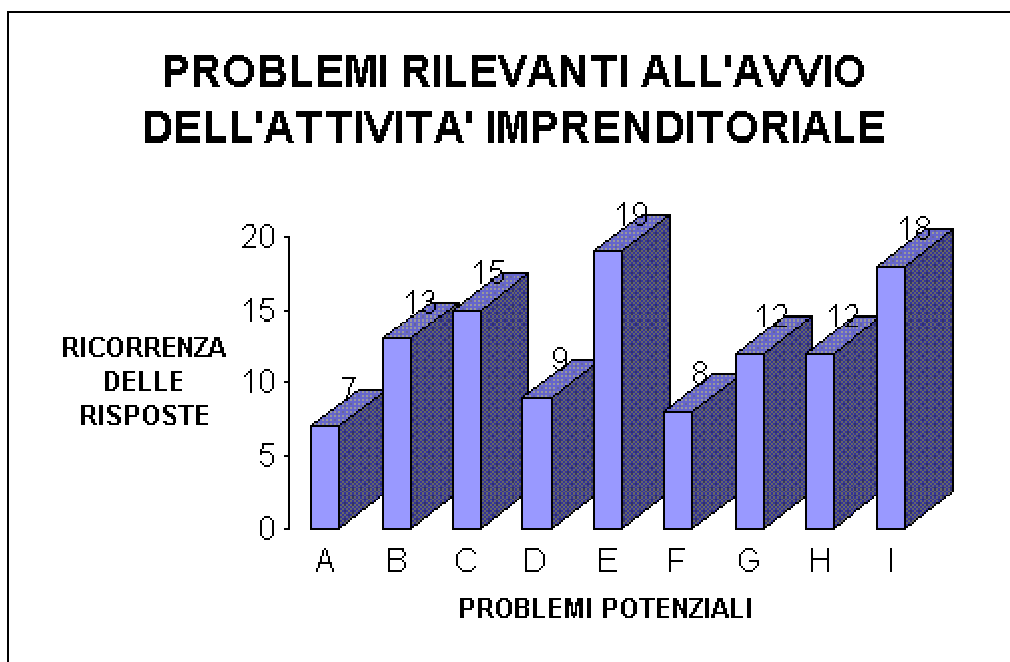


FIG.5 PROBLEMI RILEVANTI ALL'AVVIO DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE

Per legenda lettere vedi tab.3

PROBLEMI POTENZIALI	RICORRENZA DELLE RISPOSTE
A. Non adeguata conoscenza dei concorrenti	7
B. Non adeguata conoscenza dei clienti potenziali	13
C. mezzi finanziari insufficienti	15
D. Gestione dei rapporti con le banche	9
E. Non adeguata pianificazione delle attività da svolgere (<i>business plan</i>)	19
F. Non adeguata conoscenza di tecnologie di prodotto/processo	8
G. Non adeguate conoscenze informatiche	12
H. Difficoltà nella gestione del personale	12
I. Impegno di tempo superiore a quanto previsto	18

TAB.3 Problemi rilevanti all'avvio dell'attività imprenditoriale

Fra i problemi indicati dalla maggior parte delle intervistate, come più ricorrenti ci sono: la non adeguata pianificazione delle attività da svolgere (19); l'impegno di tempo superiore a quanto previsto (18) e l'insufficienza di mezzi finanziari (15).

Il *business plan* è collegato ad un'attività di pianificazione che, solo recentemente, inizia ad essere implementata all'interno delle aziende italiane. Non c'è da stupirsi che questo sia accaduto poiché qui sono ancora presenti imprenditori della vecchia generazione, legati per lo sviluppo dell'impresa all'intuizione dell'imprenditore, alla capacità di impegnarsi a fondo ed anche ad una buona dose di fortuna. Attualmente queste ultime caratteristiche, pur non avendo perso di importanza, non sono più sufficienti ed attraverso l'esempio americano l'imprenditoria italiana sta acquisendo metodologie di organizzazione delle attività. Tali metodologie sono in grado di monitorare continuamente la situazione costi/ricavi/profitti, di prevedere, di limitare i rischi e soprattutto di poter scegliere tra le alternative possibili di sviluppo, la migliore.

Più della metà delle imprenditrici ha incontrato difficoltà a causa di un impegno di tempo superiore alle aspettative. Queste dicono che hanno dovuto organizzare il proprio tempo all'interno del lavoro e della famiglia nella ricerca di equilibri difficili, dei quali si è detto nella parte prima (cap. 2.3).

Un'ulteriore difficoltà, citata ricorrentemente è stata la carenza di fondi sufficienti (15), inoltre, altre imprenditrici (9), hanno dichiarato di aver avuto problemi nella

gestione dei rapporti con le banche. Unendo i dati ben 24 vengono citate difficoltà legate alla disponibilità ed al reperimento di fondi. Tutto ciò è reso chiaro dal fatto che la maggior parte delle imprenditrici ha ereditato l'azienda dal padre che la gestiva secondo politiche di autofinanziamento o rivolgendosi ad un'unica banca. Oggi, a causa della spietata concorrenza fra le banche, è bene, per diversificare il rischio, rivolgersi a più istituti di credito e dunque la gestione dei rapporti diventa più complessa.

Considerando insieme la ricorrenza dei problemi legati alla conoscenza dei clienti potenziali (7) ed alla concorrenza (13), si ottiene che per ben 20 volte vengono citate difficoltà legate alla scarsa conoscenza dell'*environment* (ambiente di contesto), che è evidentemente molto importante per chi voglia fondare un'impresa.

Relativamente alla difficoltà di gestione del personale, nonostante vengano citate solo 12 volte, è sembrato significativo il fatto che ogni volta sia stato posto l'accento sulle medesime seguenti argomentazioni.

- Selezione del personale, carattere e personalità dei potenziali assunti: deve essere posta particolare attenzione al momento dell'assunzione per non trovarsi poi di fronte a persone con caratteristiche caratteriali incompatibili con quelle degli altri dipendenti, che non accettino di collaborare positivamente e creino problemi di convivenza e di confronto reciproco. Bisogna saper conciliare vari aspetti, scegliere persone che siano competenti e con una formazione specifica, ma non al punto tale che sconfini in rigidità mentale, poiché oltre alle conoscenze tecniche il personale dovrebbe essere dotato di senso pratico, sensibilità, intuito e creatività. Non è affatto semplice far andare d'accordo persone diverse nel carattere e negli intenti, chi è privo di entusiasmi e chi è animato da un eccesso di ambizione.
- Confini tra i ruoli: l'imprenditrice che voglia creare un'atmosfera di relazioni circolari e non gerarchiche, deve stare attenta a non superare certi limiti per non perdere il proprio ruolo nei confronti dei dipendenti. Il ruolo deve essere bilaterale, l'imprenditrice deve essere un buon interlocutore per i propri dipendenti ed allo stesso tempo conservare il proprio ruolo nei loro confronti.
- Serve una grande abilità per conquistare un equilibrio che è anche molto difficile da mantenere poiché può accadere facilmente che venga perso di vista il confine tra i ruoli, soprattutto da parte dei dipendenti.

Analogamente a quanto avviene per la difficoltà di gestione del personale, sono 12 le volte nelle quali le imprenditrici hanno segnalato le inadeguate conoscenze informatiche, come problema all'avvio dell'attività imprenditoriale. L'età della maggior parte delle intervistate (23/32) è tra i 41 ed i 60 anni. Appartengono quindi ad una generazione che non ha avuto una preparazione sulle tecniche informatiche. Tuttavia, queste ultime sostengono di aver abbondantemente superato questa

difficoltà, avvalendosi di collaboratori che le hanno formate in tal senso o frequentando corsi di informatica. Per le imprenditrici appartenenti ad una generazione più recente, il processo di apprendimento è stato più semplice ed immediato.

Le difficoltà connesse ad un'inadeguata conoscenza di tecnologie di prodotto/processo, vengono citate solo 8 volte. Le intervistate mettono in luce i problemi derivanti dal fatto di essersi trovate a dirigere aziende provenendo a volte da settori completamente diversi ed avendo quindi acquisito tramite le loro pregresse esperienze, competenze non applicabili nella nuova situazione.

Tali problemi sono stati superati lavorando sul campo e le imprenditrici hanno appreso ciò che non conoscevano grazie all'insegnamento di chi lasciava loro in eredità l'azienda.

CAPITOLO 10. Caratteristiche che facilitano la progressione di carriera

Nel capitolo si analizzano le caratteristiche che facilitano la progressione di carriera. Ci si è avvalsi di una rappresentazione grafica (istogramma), per visualizzare al

meglio le risposte delle intervistate e di una tabella (tab. 4) di riferimento che raccoglie tutte le risposte delle imprenditrici.

Dall'istogramma sottostante (fig. 6), emerge l'intensità variabile da niente a molto, della rilevanza delle caratteristiche che facilitano la progressione di carriera.

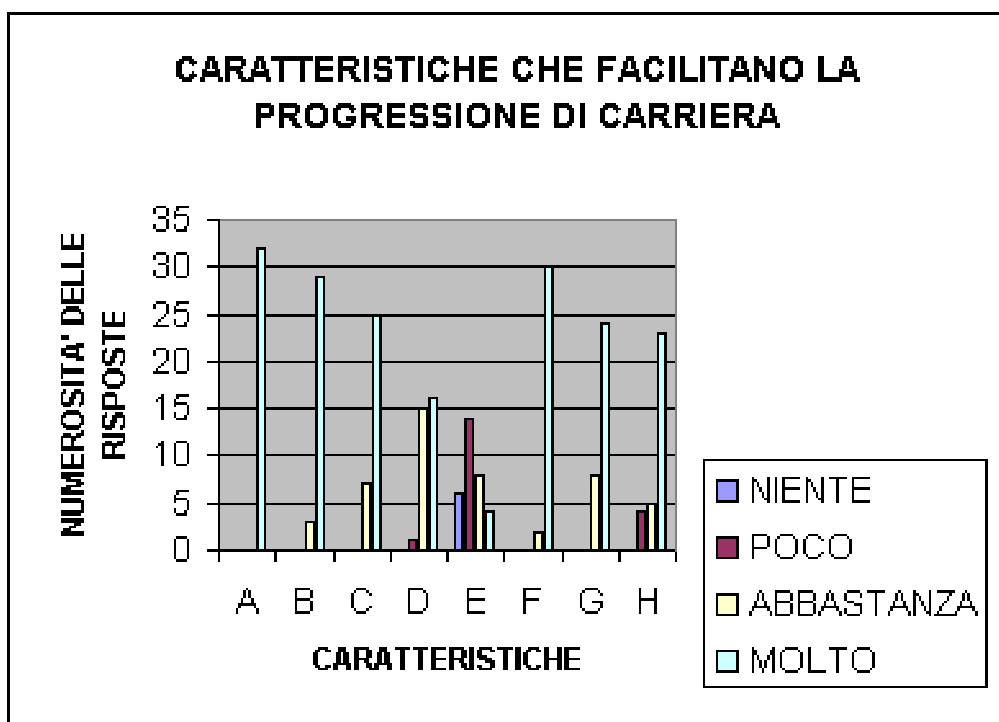


FIG.6 CARATTERISTICHE CHE FACILITANO LA PROGRESSIONE DI CARRIERA

Per legenda caratteristiche vedi tab.4

CARATTERISTICHE / INTENSITA'		NIENTE 0	POCO 1	ABBAST 2	MOLTO 3	TOT.
Passione per ciò che si fa	A				32	32
Impegno costante	B			3	29	32
Capacità di adattarsi a situazioni faticose	C			7	25	32
Buona preparazione di base	D		1	15	16	32
Sacrificare la famiglia	E	6	14	8	4	32
Il saper prendere decisioni	F			2	30	32
Flessibilità (di tempo e di ruolo)	G			8	24	32
Essere determinati nei rapporti con gli altri	H		4	5	23	32

TAB. 4 CARATTERISTICHE CHE FACILITANO LA PROGRESSIONE DI CARRIERA

A. Passione per ciò che si fa

B. Impegno costante

Si è ritenuto di commentare queste due caratteristiche insieme, perché durante le interviste tutte le imprenditrici hanno spontaneamente unito questi due aspetti mettendo in luce il fatto che l'impegno discende dalla passione e che l'uno è la naturale conseguenza dell'altra. Passione ed impegno sono considerati come scontati in chi voglia fare carriera anzi, ancora prima di iniziare

l'attività imprenditoriale, è proprio il possesso di queste caratteristiche che spinge a studiare, ad apprendere ed a fare esperienze costruttive da applicare poi in ambito lavorativo.

Tutte le imprenditrici intervistate ritengono che la passione per ciò che si fa sia una caratteristica davvero molto importante per facilitare la progressione di carriera e 29/32 pensano che l'impegno costante sia molto importante, mentre le restanti tre pensano che lo sia abbastanza.

La passione è il motore che attiva ogni campo della vita, senza di essa è difficile raggiungere qualsiasi obiettivo, con essa anche le situazioni più faticose si alleggeriscono divenendo sopportabili; il lavoro diventa un piacere ed un modo per esprimere la propria personalità.

L'impegno ha caratterizzato ogni passo della vita professionale delle intervistate che dichiarano anche di aver dato sempre il massimo senza mai perdersi d'animo anche per paura di non essere all'altezza. Le imprenditrici ritengono che sia importante continuare sempre a mettersi alla prova.

Riguardo alla passione ed all'impegno le intervistate hanno rilevato che purtroppo nei giovani di oggi tali caratteristiche scarseggiano e che questi sono carenti, anche, di motivazioni e di entusiasmo.

A. Capacità di adattarsi a situazioni faticose

Anche questa caratteristica è strettamente collegata alla precedenti, poiché se c'è passione ed impegno si possono sopportare più facilmente situazioni faticose e stressanti derivanti dalla numerosità di ore di lavoro o legate all'incertezza dei fattori esogeni ed endogeni del contesto lavorativo.

Ben 25/32 hanno indicato questa caratteristica come fondamentale, le restanti 7 l'hanno indicata come abbastanza importante.

Sapersi adattare in modo duttile, versatile e flessibile alle situazioni di lavoro molto impegnative, dà una marcia in più e rende la possibilità di fare carriera ancora più concreta. Coloro che desiderano evolvere professionalmente devono mettere in conto che sarà necessario affrontare ritmi faticosi, infatti solo chi saprà sopportare bene avrà maggiori possibilità di assurgere a ruoli di potere.

La capacità di adattarsi a ritmi di lavoro pesanti è una dote personale che tuttavia può essere sviluppata attraverso la forza di volontà e l'esercizio a sopportare la fatica stessa. Per superare momenti complessi bisogna faticare dimenticandosi dell'orologio, degli amici, di pranzi, cene e vacanze. Questo atteggiamento mentale, di dedizione al lavoro, è uno degli elementi negativi derivanti dall'aver un'attività in proprio, ma le soddisfazioni che seguono ripagano abbondantemente l'impegno affrontato. Quando si è completamente assorbiti da un'attività ci si dedica ad essa senza sentire la fatica.

B. Buona preparazione di base

La metà delle imprenditrici (16/32) ritiene che questa sia una caratteristica molto importante per fare carriera. In 15 credono che lo sia abbastanza, mentre solamente un'imprenditrice crede che sia un aspetto trascurabile e la definisce poco importante.

Talvolta dipende dall'abilità del singolo la possibilità di sfruttarla al meglio, comunque la propria formazione se completa consente di porre le basi per apprendere molto di più.

Le imprenditrici sono tutte d'accordo nel ritenere che i giovani debbano impegnarsi molto nello studio ed apprendere più che possono per non sentirsi poi inadeguati o inferiori. Viene messo in risalto anche il fatto che avere una buona preparazione consente di prendere decisioni con maggiore sicurezza, in un mondo che

cambia rapidamente e nel quale è essenziale saper decidere e farlo in fretta. Un'altra parte delle imprenditrici (15) ritiene che una buona preparazione di base faciliti abbastanza la progressione di carriera, ma che non sia sufficiente perché servono anche applicazione e sacrificio continuo, doti caratteriali che a volte fanno fare più carriera ad una persona che ha poca istruzione. Anche coloro che ritengono tale caratteristica solo abbastanza importante, riconoscono tuttavia che è una delle caratteristiche che paga sempre. Inoltre la preparazione di base deve essere continuamente arricchita attraverso lo studio delle lingue, che sono ritenute essenziali; corsi formativi; corsi di informatica, per migliorare sempre di più la propria professionalità.

L'ideale sarebbe creare persone preparate al punto tale da avere competenze a 360° o comunque sarebbe bene poterle mettere nella condizione di riuscire ad acquisirle. Se così fosse, queste persone potrebbero ricoprire ruoli anche molto diversi tra loro. Il mercato infatti, attualmente, cerca persone flessibili, versatili e disposte alla mobilità interaziendale e perciò avere una buona preparazione di base si rivela oggi ancora più necessaria di un tempo.

Vi è poi un'unica imprenditrice che considera tale preparazione poco importante, poiché per lei di maggior rilevanza risulta essere l'esperienza che si acquista sul campo. La preparazione è solo un mezzo per accedere ad un mondo dal quale bisogna apprendere molto di più di quanto ci è stato in precedenza insegnato tra i banchi di scuola. Quest'unica imprenditrice è sostenitrice del vecchio detto "la miglior scuola è la vita".

In conclusione si può dire che la preparazione di base è molto importante, che deve essere continuamente arricchita nel corso della vita attraverso aggiornamenti ed approfondimenti, ma che questa non è l'unica caratteristica che consente progressioni di carriera perché sono molto importanti anche le esperienze di lavoro

oltre alle doti caratteriali: voglia di arrivare, grinta, capacità di rapportarsi con gli altri, ambizione, carisma, ecc...

E. Sacrificare la famiglia

Secondo una parte delle imprenditrici (12) sacrificare la famiglia è quasi necessario, è la triste realtà. Quando si prende una decisione spesso, sono i sentimenti egoistici di auto affermazione ad animare le persone e ciò mal si concilia con l'altruismo che anima chi ha voglia di costruire una famiglia. Chi sceglie la via della carriera, per progredire, deve necessariamente sacrificare l'idea stessa della famiglia o deve almeno accantonarla per un periodo ed eventualmente ripensarci a successo ottenuto. Questa tesi è sostenuta dalle imprenditrici che ritengono abbastanza (4) e molto (8) importante sacrificare la famiglia per far carriera, nonostante che poi, in realtà abbiano dei figli. Dai dati relativi alla numerosità dei figli si evince che la maggioranza delle intervistate (24) ne ha avuti.

Sono numericamente superiori le imprenditrici che sostengono che è poco importante (14) o per nulla importante (6), poiché pensano che sia possibile conciliare carriera e famiglia ad una precisa organizzazione delle diverse attività familiari e lavorative, scendendo a compromessi e ricorrendo ad equilibrismi. Si può poi delegare, in parte, a collaboratori fidati e competenti, tutto ciò che riguarda l'assistenza (baby.sitter, domestici, governanti, insegnanti per lezioni private) ed anche ottenere aiuto dalla propria famiglia d'origine.

C. Saper prendere decisioni

“La società nella quale viviamo è sempre più competitiva perciò oggi è necessario saper prendere decisioni con lucidità, tempestività, consapevolezza e competenza per non essere schiacciati da chi, lungimirante e tempestivo, riesce ad arrivare prima ed a surclassarci”, così sostengono tutte imprenditrici (30-molto; 2-abbastanza).

Saper prendere decisioni significa anche essere determinati con se stessi rispetto ai propri piani e nei rapporti con gli altri. Inoltre, questa caratteristica, fa parte proprio del ruolo dirigenziale e imprenditoriale.

Saper prendere decisioni è importante in ogni campo della vita, tanto più nell'azienda, , dove l'esito di ogni scelta, contribuisce a migliorare o peggiorare la situazione.

Saper prendere decisioni è ciò che maggiormente identifica la figura dell'imprenditore, nell'immaginario collettivo, distinguendola da un esecutore, e riconoscendola come *leader* che ha le idee chiare, che ha una visione d'insieme e che sa prendere le decisioni giuste nel momento giusto, coordinando al meglio tutti i “fattori della produzione”.

Concludendo, al di là delle differenze di genere, chi non è in grado di prendere decisioni e non vuole assumersi questa responsabilità, non farà carriera imprenditoriale.

G. Flessibilità (di tempo e di ruolo)

Per la totalità del campione (24-molto, 8-abbastanza) la flessibilità di tempo e di ruolo risulta essere essenziale per avere possibilità di progressione di carriera.

Chi possiede questa caratteristica ha buone possibilità di fare carriera, posto che sappia metterla a frutto attraverso l'intelligenza, la preparazione, l'impegno, la passione ed anche attraverso tanta

pazienza. La flessibilità di tempo è essenziale per conciliare l'attività lavorativa con la vita privata e consente di progredire nella carriera dando la giusta dimensione ad ogni impegno da svolgere, mentre la flessibilità di ruolo permette maggiore elasticità nella gestione di se stessi e dell'azienda, consentendo una visione d'insieme della situazione.

Essere flessibili nel ruolo significa avere le competenze necessarie per poter ricoprire contemporaneamente diversi ruoli, cosa che permette di organizzare correttamente ogni attività aziendale ed inoltre tale caratteristica, poiché rende, l'individuo che la possiede, versatile, adattabile, efficiente e professionale, lo individua come persona appetibile dall'azienda. Utilizzare la flessibilità implica, anche, la necessità di avvalersi di collaboratori fidati e competenti ai quali poter delegare, in azienda ed in famiglia, parte dei propri compiti.

H. Essere determinati nei rapporti con gli altri

La stragrande maggioranza delle intervistate (23/32) sostiene che la determinazione è importantissima e che distingue il *leader* da chi non lo sarà mai, perché permette di prendere decisioni anche in contesti variabili, imprevedibili e complessi.

Anche nelle relazioni con gli altri è necessario mostrare determinazione se si desidera essere rispettati ed ottenere stima ed ammirazione, dunque è bene risultare determinati perfino a volte autoritari, piuttosto che essere accomodanti e comprensivi.

La determinazione e l'autorità non significano prepotenza o prevaricazione, mere imposizioni fini a se stesse o ad un ruolo precostituito.

Non bisogna mai lasciare trasparire dubbi o incertezze, se non si vuole creare confusione: ci si deve mostrare sicuri di sé per dare

sicurezza e stabilità anche alle persone che ci stanno intorno. I dubbi devono essere risolti a parte.

Bisogna saper gestire gli altri sapendo dove si vuole andare e come ci si vuole arrivare, cioè con quali mezzi e tempi.

Altre 5 imprenditrici ritengono che la determinazione non sia fondamentale, anche se abbastanza importante.

Contrariamente a quanto esposto sino ad ora, 4 sostengono che sia poco importante, per queste, infatti, il proprio ruolo lo si conquista e non lo si può imporre.

Il vero *leader* non ha mai bisogno di imporsi, ma viene seguito spontaneamente, perché gli vengono riconosciuti : professionalità, capacità e ruolo. Un'imprenditrice aggiunge che è bene mostrarsi sempre disponibili, umili e rispettosi.

CAPITOLO. 11 Caratteristiche che ostacolano la progressione di carriera

In questo capitolo si analizzano le caratteristiche che ostacolano la progressione di carriera. Ci si è avvalsi rappresentazioni grafiche (istogramma), per visualizzare al meglio le risposte delle imprenditrici e di una tabella di riferimento che raccoglie tutte le risposte.(tab.5)

Dall'istogramma sottostante (fig.7) emerge l'intensità variabile, da niente a molto, della rilevanza delle caratteristiche che ostacolano la progressione di carriera.

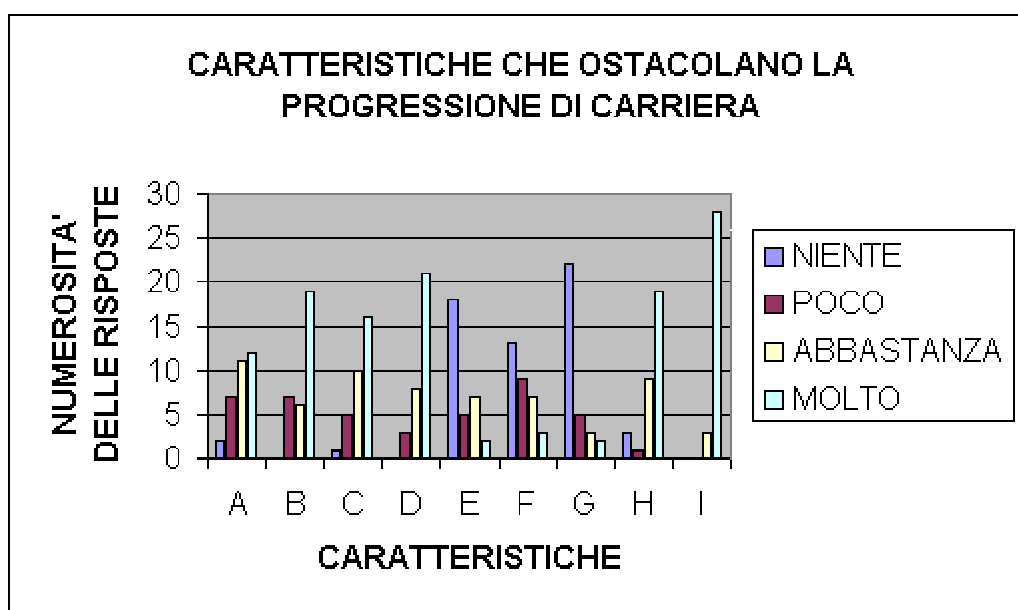


FIG.7 CARATTERISTICHE CHE OSTACOLANO LA PROGRESSIONE DI CARRIERA

Per legenda caratteristiche vedi tab.5

Caratteristiche / intensità	Niente 0	Poco 1	Abbastanza 2	Molto 3	Tot.
A. Coinvolgimento personale nelle problematiche altrui	2	7	11	12	32
B. Sottovalutazione delle proprie capacità		7	6	19	32
C. Difficoltà a conciliare il lavoro con la vita privata	1	5	10	16	32
D. Assenza di obiettivi personali chiari		3	8	21	32
E. Ritmi di lavoro faticosi	18	5	7	2	32
F. La presenza di uomini in posizioni decisionali	13	9	7	3	32
G. Mancanza di modelli di successo a cui ispirarsi	22	5	3	2	32
H. Indisponibilità al trasferimento	3	1	9	19	32
I. Scarso interesse per incarichi di responsabilità			3	28	32

Tab.5 Caratteristiche che ostacolano la progressione di carriera

A. Coinvolgimento personale nelle problematiche altrui

Del campione analizzato, 12/32, ritengono che sia molto controproducente, per la propria carriera, farsi coinvolgere nelle problematiche altrui. Se a queste si aggiungono le 11 imprenditrici che dicono che tale ostacolo è abbastanza importante, allora risulta che ben 22/32 sostengono che sia un errore il lasciarsi coinvolgere dai problemi degli altri.

Non è mai positivo, per le intervistate, lasciarsi coinvolgere da questioni che non riguardino direttamente l'azienda, perché è decisamente contrario alla professionalità, pur essendo ammirevole sotto il profilo umano.

Per 7/32 imprenditrici è invece poco ostacolante interessarsi delle problematiche altrui, anzi 2 sostengono che non ostacoli per niente e che aiutare il prossimo paghi sempre.

B. Sottovalutazione delle proprie capacità

Più della metà delle imprenditrici (19/32) hanno considerato che sottovalutare le proprie capacità ostacoli molto la progressione di carriera. Se a queste si aggiungono le 6/32 che ritengono lo sia abbastanza, si evince che per ben 25/32, per progredire nella propria carriera, bisogna tenere ben presenti le proprie capacità, avere fiducia in se stessi e lavorare allo stesso tempo per migliorarsi continuamente. Chi è sfiduciato, infatti, e si sottovaluta sarà surclassato da qualche altro collega più sicuro di se e che grazie a tale sicurezza è riuscito a mettersi maggiormente in vista.

Infatti, sottovalutarsi rischia di mettere la persona nella condizione di "paralisi". E' vero che è necessario avere una spiccata consapevolezza dei propri limiti, ma allo stesso tempo si deve

credere nelle proprie capacità senza scoraggiarsi dinnanzi alle difficoltà. Per superare i propri limiti è necessario darsi degli obiettivi anche a breve termine o minimi e raggiungerli passo dopo passo avendo ben chiaro dove si vuole andare e possibilmente attraverso quali strade.

Di parere diametralmente opposto sono 7 imprenditrici che sostengono che sottovalutarsi sia poco ostacolante e che anzi sia meglio che sopravvalutarsi, poiché bisogna restare con i piedi per terra, essere umili ed agire solo quando si è proprio sicuri di aver acquisito la competenza necessaria.

C. Difficoltà a conciliare il lavoro con la vita privata

E' stata inserita nel questionario questa domanda, anche per verificare se vi fosse coerenza tra le risposte date alle caratteristiche che facilitano la progressione in confronto con quelle che la ostacolano ed in particolare relativamente alla conciliazione lavoro/famiglia.

Tra le caratteristiche che facilitano la carriera compariva infatti, il sacrificare la famiglia, come possibilità favorevole alla progressione. Qui invece si chiede in che misura la difficoltà a conciliare il lavoro con la vita privata ostacoli la carriera. I due dati sono in accordo, poiché la maggior parte delle imprenditrici (20/32) pensano che sacrificare la famiglia sia da niente a poco importante, per fare carriera, perché basta sapersi organizzare conciliando i due ambiti: familiare e lavorativo. A conferma di quanto appena detto, 26/32, pensano che chi ha difficoltà a conciliare il lavoro con la vita privata si vedrà da abbastanza a molto ostacolata nella progressione di carriera.

D. Assenza di obiettivi personali chiari

La stragrande maggioranza delle intervistate (21/32), crede che l'assenza di obiettivi personali sia fondamentale ostacolante ed anche altre 8/32 ritengono che lo sia abbastanza. Costoro sostengono infatti che senza obiettivi chiari non si vada da nessuna parte, pur ammettendo che non sia facile averne di chiari perché bisogna essere maturi al punto di sapersi guardare dentro con lucidità, interpretando i propri desideri.

La chiarezza di intenti permette di affrontare meglio il mondo di oggi, dove la determinazione e la tenacia sono determinanti.

La sicurezza in se stessi premia sempre ed è tipica di chi ha chiarezza di idee e di obiettivi, sa dove vuole andare e si dà anche un tempo per farlo.

Soltanto 3/32 imprenditrici dicono che l'assenza di obiettivi è poco ostacolante perché ritengono che questi possano essere scoperti nel tempo o subire modifiche a seconda delle proprie esperienze personali e professionali che si fanno durante la vita.

E. Ritmi di lavoro faticosi

Più del 50% del campione (18/32) indica come per nulla ostacolanti la carriera, i ritmi di lavoro faticosi, a queste vanno ad aggiungersi le altre 5 che li ritengono poco ostacolanti, elevando così il numero a ben 23/32 imprenditrici.

Le intervistate affermano che si aspettavano che i ritmi di lavoro fossero faticosi e li avevano già messi in conto anche perché, per parecchie di loro, l'attività imprenditoriale era nota, provenendo queste da famiglie di stampo imprenditoriale. Inoltre, le stesse, hanno ribadito che il ritmo di lavoro per faticoso che sia, è ben

accetto grazie all'interesse, alla passione, alla volontà di riuscire che sono caratteristiche in grado di alleggerire le fatiche.

Per 9/32 imprenditrici (7-abbastanza, 2-molto) i ritmi di lavoro faticoso, ostacolano la progressione di carriera soprattutto per una donna che già deve assolvere anche ad altri impegni organizzativi legati alla famiglia ed ai figli.

D. La presenza di uomini in posizioni decisionali

Dallo studio effettuato emerge che 22/32 (13-niente, 9-poco) imprenditrici ritengono che la presenza di uomini in posizioni decisionali non ostacoli la progressione di carriera. Infatti, tale presenza, può diventare un ostacolo in certi ambiti lavorativi ad esempio in campo politico e bancario, oppure nelle grandi aziende a struttura gerarchica ove sia presente un management forte.

In campo imprenditoriale, gli uomini, non sono considerati un ostacolo, perché è opinione comune del campione che la parità tra i sessi sia stata ormai raggiunta. Alcune imprenditrici hanno sottolineato che la presenza di uomini può persino essere stimolante.

Per 10/32 (7-abbastanza, 3-molto) imprenditrici credono che la presenza di uomini in posizioni decisionali rappresenti un ostacolo piuttosto forte. Spesso ripensando alle figure maschili con le quali si sono trovate in difficoltà parlano del proprio padre o dei fratelli che all'interno dell'azienda, quando erano agli inizi della loro carriera, spesso le hanno osteggiate mostrando poca fiducia nei loro confronti ed a volte hanno dissentito dalle loro scelte.

Questi uomini, evidentemente, erano ancora legati culturalmente a vecchie concezioni che vedono l'uomo in posizione dominante rispetto alla donna.

E. Mancanza di modelli di successo a cui ispirarsi

Più dei 2/3 delle imprenditrici (27/32) hanno dichiarato che non sentono la necessità di avere dei modelli di successo ai quali ispirarsi per l'avanzamento professionale, perché ognuno vive una realtà a se stante e l'unica ispirazione dovrebbe avvenire per via endogena e non esogena, infatti, le esperienze personali aiutano a comprendere ed a formare un proprio modello di riferimento che è soggetto a cambiamenti nel tempo in funzione di fattori interni (successi, insuccessi, esperienze personali) ed anche contestuali (concorrenza, modifiche del mercato di riferimento, ecc...).

Solamente 5/32 intervistate (3-abbastanza, 2-molto) hanno ritenuto che la mancanza di modelli di successo ai quali ispirarsi fosse un ostacolo all'avanzamento professionale, infatti sostengono di essersi ispirate al padre o al nonno, fondatori dell'azienda, ed insistono nel dire che, soprattutto all'inizio, si ha bisogno di un modello che faccia da guida.

F. Indisponibilità al trasferimento

Ben 28/32 imprenditrici (19-molto, 9-abbastanza) sostengono che , essere indisponibili al trasferimento ed alla mobilità interaziendale, sia un ostacolo alla possibilità di fare carriera. Infatti, c'è una concorrenza spietata e per avere un posto di lavoro è evidente che le persone che non hanno problemi a trasferirsi risultano essere elementi appetibili per le aziende, e dunque hanno maggiori e migliori possibilità di avanzamento professionale. Coloro che sono disponibili al trasferimento sono i candidati ideali a promozioni ed a progressioni di carriera. L'indisponibilità al trasferimento riduce le alternative possibili di carriera, perché limita anche le esperienze

ed indispongono i dirigenti. Del campione analizzato, 4/32, ritengono che nella realtà emiliana, di piccole e medie aziende, l'indisponibilità al trasferimento non possa essere un ostacolo, perché un trasferimento difficilmente viene richiesto.

G. Scarso interesse per incarichi di responsabilità

Tutte le intervistate (28-molto, 4-abbastanza) sostengono che per fare carriera è assolutamente necessario provare interesse per incarichi di responsabilità. Se così non fosse l'ostacolo alla carriera sarebbe molto forte. E' evidente che chi vuole fare carriera o diventare imprenditore, a maggior ragione deve amare gli incarichi di responsabilità e non temerli.

CAPITOLO. 12Suggerimenti ed opinioni delle imprenditrici

Il capitolo raccoglie le opinioni delle imprenditrici circa le iniziative che l'Università dovrebbe prendere per stimolare le ragazze a fondare un'impresa; esamina gli aspetti che i corsi di formazione dovrebbero affrontare, per stimolare l'imprenditorialità femminile e la maggiore o minore motivazione a fondare un'impresa delle giovani donne rispetto ai ragazzi.

12.1 Iniziative che l'Università dovrebbe attuare per stimolare le ragazze a fondare un'impresa

La tabella sottostante (tab.6) riporta i suggerimenti avanzati dalle intervistate. Le risposte a questa domanda del questionario si sono aperte in un ampio ventaglio.

Il suggerimento che è ricorso più volte è stato quello che indica gli stage formativi (11 volte) come maggiormente incisivi per stimolare le ragazze a fondare un'impresa.

Anche un'altra imprenditrice ha suggerito gli stage all'estero, così in totale sono 12 coloro che hanno proposto questa iniziativa come stimolo all'imprenditorialità femminile.

Tutte le intervistate sono d'accordo nel dire che tali stage, per avere efficacia, devono prevedere un effettivo affiancamento dello stagista da parte dell'imprenditore.

Altre 7/32 hanno indicato i corsi di formazione come maggiormente incisivi, il contenuto di tali corsi è chiarito nel paragrafo 13.2.

Per 3/32 sono importanti invece i master formativi che prevedono: lo studio di materie propedeutiche alla gestione di impresa, simulazioni d'azienda e la partecipazione obbligatoria ad uno stage di tre mesi con il superamento di un esame finale.

Le simulazioni d'azienda hanno lo scopo di spingere lo studente ad immedesimarsi in una situazione aziendale. Tale simulazione può riguardare la fase iniziale di costituzione di una nuova azienda, lo sviluppo di strategie per il rilancio di un'azienda in difficoltà economico/patrimoniali o finanziarie, o anche lo studio del rilancio di un'azienda sulla via del fallimento.

SUGGERIMENTI PER STIMOLARE L'IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE	N° RISPOSTE
Corsi di formazione	7
Stage formativi	11
Master formativi e simulazioni d'azienda	3
Lezioni universitarie tenute da imprenditrici	3
Creazione di Università interaziendali	1
Finanziamenti a fondo perduto	1
Spin-off accademici	1
Elevazione delle sovvenzioni agli studenti meritevoli	1
Stage all'estero	1
Miglioramento del livello qualitativo degli insegnanti	2
Sportello donna per consigli, suggerimenti, aiuti	1

TAB.6 SUGGERIMENTI CIRCA LE INIZIATIVE CHE L'UNIVERSITA' DOVREBBE ATTUARE

In questo modo lo studente riesce ad entrare nel ruolo di imprenditore e nelle sue logiche. Queste simulazioni possono riguardare aziende virtuali, ma anche aziende realmente esistenti.

Altre 3/32 propongono se stesse come esempi, guida e sostegno dichiarandosi disposte a partecipare a lezioni universitarie nelle quali affiancare il professore per parlare della loro esperienza ed eventualmente dare i loro consigli.

Qualche imprenditrice (2/32) sostiene che nelle Università private il livello qualitativo degli insegnanti sia più elevato e che per migliorare la qualità degli studenti bisognerebbe *in primis* migliorare la qualità degli insegnanti.

Tale miglioramento potrebbe avvenire attraverso “anni sabbatici” nei quali dedicarsi alla ricerca scientifica ed all’aggiornamento come possono fare i docenti universitari dei paesi anglosassoni ed attraverso l’elevamento degli stipendi che consenta loro di investire di più nella propria formazione professionale.

Gli altri suggerimenti sono stati dati, ognuno, da una sola imprenditrice e sono, a mio avviso i più nuovi ed interessanti.

Uno prevede la creazione di Università interne alle aziende. L’imprenditrice [REDACTED], a tal proposito, ha già stilato un progetto ed è in attesa di ottenere il permesso dal Comune di San Lazzaro ed il terreno per concretizzarlo (vedi intervista cap. 2.1).

Un altro prevede finanziamenti a fondo perduto da parte delle Università per la fondazione di aziende condotte da donne (vedi intervista di [REDACTED] cap. 2.1). A questa proposta si affiancano quelle che prevedono la creazione di *spin-off* accademici e l’elevazione delle sovvenzioni agli studenti meritevoli. Viene suggerito anche come ottenere il finanziamento di tali sovvenzioni e cioè attraverso l’innalzamento delle tasse universitarie che vengono indicate come le più basse rispetto al resto d’Europa. L’ultimo suggerimento che figura nella tabella 6,

propone la creazione di uno sportello donna, all'interno delle Università, al quale si possano rivolgere le ragazze che siano interessate a fondare un'impresa, per avere consigli, suggerimenti ed aiuti, anche circa gli iter burocratici da seguire di tipo amministrativo e finanziario.

A questo sportello potrebbero essere collegati anche istituti di credito disponibili al finanziamento di imprese a conduzione femminile.

Si ritiene di precisare che, rispondendo a questa domanda, tutte le imprenditrici hanno mostrato titubanza indicandola come la domanda più ostica del questionario. Infatti tutte pensano che le Università poco possano fare se non è presente un "*quid*" intrinseco alla persona, perché le doti imprenditoriali sono innate; si hanno o non si hanno ed in questo secondo caso è molto difficile crearle.

Le stesse intervistate propongono una selezione degli studenti prima della partecipazione a corsi, stage o master di formazione, volta a valutare le caratteristiche psico-attitudinali ed a comprendere se esista o meno una propensione all'imprenditorialità. Coloro che mancano di tale propensione potranno scegliere una carriera diversa da quella imprenditoriale e rivolgersi a quella manageriale.

Le intervistate hanno posto l'accento anche sul fatto che una personalità con caratteristiche imprenditoriali la si acquisisce crescendo in una famiglia che possieda già un'impresa, infatti la maggior parte delle imprenditrici proviene da famiglie di questo tipo, oppure la famiglia deve almeno non impartire un'educazione ostacolante. Crescere le ragazze abituandole a pensare di diventare spose, madri, "angeli del focolare", è castrante. Il numero di famiglie che ancora allevano le figlie nel suddetto modo è superiore rispetto a quanto si potrebbe immaginare (per maggiori approfondimenti vedi par.fi 2.3 e 3.1).

Inoltre si ritiene importante aggiungere che esiste coerenza dei dati tra il numero di volte in cui ricorre il suggerimento di organizzare stage, per stimolare l'imprenditorialità femminile (12), ed il numero di imprenditrici che effettivamente hanno scelto lo stage come tipologia di collaborazione tra l'Università e la loro impresa (14).

La corrispondenza non è esatta solo perché due persone pur avendo organizzato uno stage si sono dichiarate insoddisfatte dei risultati e non lo suggeriscono come iniziativa utile per stimolare l'imprenditorialità femminile.

12.2 Aspetti che un corso di formazione dovrebbe affrontare per promuovere l'imprenditorialità femminile

Relativamente ai corsi di formazione si ritenuto di suddividerli secondo le indicazioni delle imprenditrici compilando la sottostante tabella (tab.7).

CONTENUTI DEI CORSI DI FORMAZIONE	RICORRENZA DELLE RISPOSTE
Tecniche di comunicazione	11
Conoscenza di sé per rafforzare la personalità	9
Analisi della concorrenza	3
Contabilità analitico gestionale e finanza	2
Controllo di gestione (aspetti finanziari, commerciali e relativi al personale)	2
Aspetti bancari e gestione dei rapporti con le banche	2
Ipertraffico burocratica: suggerimenti per il superamento	1
Concorrenza negli altri mercati (soprattutto sul mercato cinese)	1
Meccanismi sociali, funzionamento del <i>welfare</i>	1

TAB.7 ASPETTI CONTENUTISTICI DEI CORSI DI FORMAZIONE

Anche le risposte a questa domanda del questionario sono state molto varie, però la maggioranza delle risposte (11) ha indicato come di fondamentale importanza un corso sulle tematiche della comunicazione che comprenda anche la conoscenza del linguaggio verbale, scritto, la capacità di relazionarsi con gli altri e

l'importanza dell'imparare ad ascoltare. Le imprenditrici hanno precisato anche l'importanza, per comunicare, della conoscenza delle lingue straniere. Sono state numerose anche le risposte (9) che si sono concentrate sui corsi per lo sviluppo ed il rafforzamento delle caratteristiche della personalità. Tra queste sono state citate: l'acquisizione di una maggiore autonomia; la capacità di assumersi le proprie responsabilità, la gestione della creatività; la capacità di "tenere i nervi saldi" nelle situazioni peggiori e gli aspetti psicologici del comportamento.

Per 3 volte ricorre la risposta di inserire corsi che approfondiscano i concetti e le tecniche relativi all'analisi della concorrenza: concorrenti e clienti reali e potenziali, settore di appartenenza, mercato, mercati alternativi, prodotti.

All'interno di questi studi andrebbero considerati anche modelli aziendali che sono risultati di successo per trarne spunti utili.

Per 6 volte risultano essere di maggiore efficacia corsi che si soffermino su aspetti più pratici e specifici quali: contabilità analitico-gestionale (2); controllo di gestione nel campo finanziario e nel commerciale, insieme alla gestione del personale (2); tutto ciò che riguarda la gestione dei rapporti con le banche: affidamenti, prestiti di varia natura o la ricerca delle migliori condizioni di trattamento (2).

Altre 3 volte sono stati toccati aspetti più particolari dando importanza a corsi che affrontino i seguenti argomenti: il superamento delle difficoltà di ordine burocratico, meccanismi sociali e conoscenza del funzionamento del *welfare state* e dei meccanismi sindacali ed infine la conoscenza dei mercati con particolare riguardo a quello cinese. Infatti, relativamente a quest'ultimo aspetto, un'imprenditrice dice che la Cina, nel giro di vent'anni, ci sommergerà con i suoi prodotti, che le attività industriali saranno legate a prodotti di nicchia e che si moltiplicheranno quelle legate ai servizi. Quindi per promuovere

l'imprenditorialità bisognerà insegnare ai ragazzi come fondare imprese che siano in grado di contrastare la concorrenza cinese.

Quindi 1/3 delle imprenditrici intervistate ha indicato un contenuto dei corsi atto a formare la professionalità, ma l'imprenditorialità è qualche cosa di più, perché coinvolge anche le sfere della personalità. Le caratteristiche necessarie ad un imprenditore non sono facilmente categorizzabili e suddivisibili, perché sono una commistione fra tante attitudini ed è la diversa miscellanea fra queste a fare la differenza. L'imprenditorialità fa parte dell'indole di una persona e comprende spirito di intraprendenza, forza di volontà, passione per ciò in cui si crede, capacità di ridefinire gli obiettivi e i percorsi, spirito di abnegazione al lavoro e di adattamento, resistenza a ritmi di lavoro faticosi ed allo stress che ne deriva e tutti questi aspetti, appena citati, rientrano maggiormente nel contenuto di corsi che siano volti al rafforzamento della personalità, della conoscenza di sé ed allo sviluppo di tecniche di comunicazione. Forse è per questo che le restanti imprenditrici (20/32) hanno indicato come maggiormente importanti i corsi sul rafforzamento della personalità e sulla comunicazione.

Le intervistate, in ultima analisi, si suddividono in due filoni: una parte tende a privilegiare, attraverso i corsi, gli aspetti legati alla professionalità, l'altra parte pone l'accento sugli aspetti della personalità che è necessario sviluppare per stimolare l'imprenditorialità.

12.3 Opinione delle imprenditrici circa la maggiore o minore motivazione delle ragazze a fondare un'impresa

Nella seguente tabella (tab.8) vengono riportate le opinioni delle intervistate circa l'intensità della motivazione delle ragazze a fondare un'impresa, confrontata con quella dei ragazzi.

INTENSITA'	N° DELLE RISPOSTE	%
Più	10	31
Tanto quanto	16	50
Meno	5	16
Non sa	1	3
TOTALI	32	100

TAB.8 OPINIONI CIRCA IL GRADO DI MOTIVAZIONE DELLE DONNE , RISPETTO AGLI UOMINI, A FONDARE UN 'IMPRESA

I dati della tab.8 sono visualizzati nel sottostante grafico a torta (fig.8).

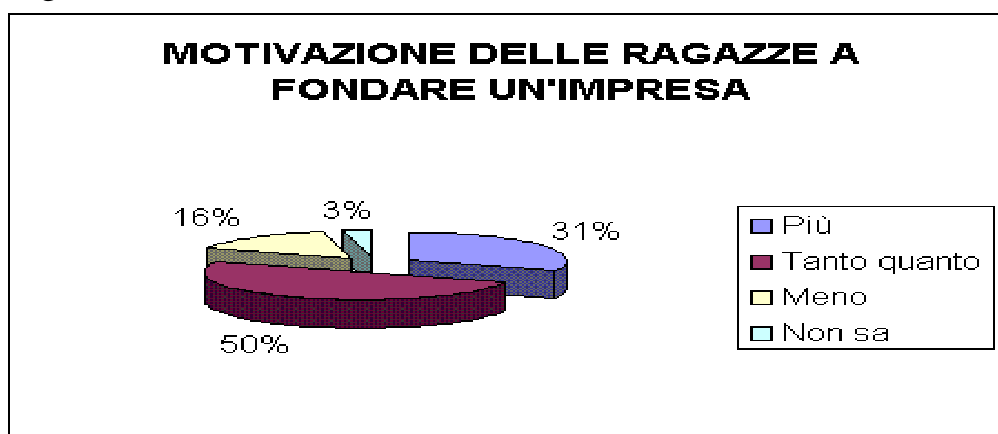


FIG.8 OPINIONI DELLE INTERVISTATE

Tutte le intervistate ritengono che la donna debba fare i conti con la potenziale madre che c'è in ognuna e che l'idea di creare una famiglia debba essere ben pianificata. In seguito la famiglia dovrà essere ben organizzata, delegando a collaboratori fidati e competenti ciò che riguarda l'assistenza oppure, per conciliare le due sfere, senza sacrificare né i figli né i mariti, ci si potrà rivolgere alla propria famiglia di origine, per ottenere degli aiuti. L'affettività dei figli viene in tal modo salvaguardata dalla presenza di persone di famiglia: nonni, zii.

Tutte le imprenditrici riconoscono che le donne sono più capaci di organizzarsi rispetto agli uomini anche perché hanno un *imprinting* culturale e familiare, che da anni le vuole abili amministratrici della casa e di ogni altra attività ad essa collegata (per ulteriori approfondimenti vedi cap.3).

Inoltre, tutte le intervistate hanno riconosciuto che le donne hanno le stesse potenzialità degli uomini se non superiori, poiché hanno le stesse capacità; deve essere solo dato loro il tempo di reinterpretare i loro ruoli di mamma, di donna, di moglie, di lavoratrice, affinché possano trovare i giusti equilibri ed acquisire una reale consapevolezza delle loro capacità. Purtroppo, dice un'intervistata, che le donne per ora, invece di giocare le loro carte, stanno ancora cercando di capire come tenerle in mano.

Tutto il campione concorda nel sostenere che le differenze di genere sono ancora presenti, in parte, al sud, dove sopravvive una cultura legata a concezioni che per il nord, sono ormai anacronistiche.

Il 50% del campione analizzato ritiene che le ragazze abbiano le stesse motivazioni dei ragazzi, mentre per 10/32 imprenditrici, le ragazze sono più motivate perché sanno di partire svantaggiate e quindi sanno di doversi impegnare con più decisione e determinazione dei maschi. Infatti, quando le donne operano una scelta la loro motivazione è più intensa.

Queste hanno anche sostenuto che le donne sono più capaci, più intuitive e pragmatiche e che possono ottenere più successo degli uomini nel settore dei servizi e della comunicazione.

Del campione, 5/32, pensano che le donne siano meno motivate perché sanno che la loro vita è condizionata dal desiderio di creare una famiglia e dunque già in partenza mettono in secondo piano l'attività lavorativa. Solo 1/32 risponde che non sa, pur riconoscendo che le ragazze sanno organizzarsi meglio, sono più ordinate e metodiche.

In conclusione, dallo studio del campione, è emerso che fondare un'azienda è arduo compito per tutti, uomini e donne. Per queste ultime, poi, è ancora più difficile, benché abbiano uguali motivazioni, perché non fa parte della loro cultura, mentre negli uomini è radicato il concetto del lavoro come mezzo di autoaffermazione, per le donne questa è ancora legata alla creazione ed alla cura di una famiglia da rendere felice.

Tanto è vero che se la famiglia fallisce perché il padre è lontano a causa del suo lavoro, non gli si attribuiscono colpe, mentre se la stessa cosa, venisse attribuita alla madre susciterebbe quasi uno scandalo e lei verrebbe considerata come una madre degenera.

Vi sono ancora fortissimi retaggi culturali che impediscono alle donne di emergere come potrebbero, ma non è una questione di mancanza di pari opportunità, bensì è un fatto prettamente culturale. (Per ulteriori approfondimenti vedi par.fo 2.3).

CAPITOLO 13. FAMIGLIA E TEMPO LIBERO

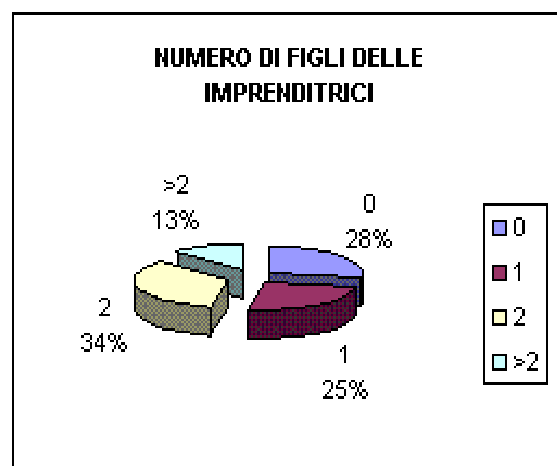
Nel capitolo 11, che tratta le caratteristiche che facilitano la progressione di carriera, era stato considerato se il sacrificare la famiglia fosse una caratteristica facilitante e se sì in quale misura (niente, poco, abbastanza, molto). In 20/32 (6-niente, 14-poco) avevano risposto che sacrificare la famiglia non era necessario per progredire nella carriera, perché ci si poteva organizzare e farsi aiutare da collaboratori o dalla famiglia di origine. Ora, in questo capitolo, ci si propone di andare a confrontare le risposte date in quella sede con le effettive condizioni familiari delle imprenditrici che emergono dalle risposte alle domande sulla famiglia ed il tempo libero.

14.1 Considerazioni delle imprenditrici circa la gestione del rapporto famiglia/figli e lavoro

Nelle tabelle sottostanti sono riportati i dati raccolti sulle condizioni familiari delle imprenditrici e le problematiche nei relativi rapporti.

TAB.9 NUMERO DEI FIGLI

FIG. 9 PERCENTUALI RELATIVE AI FIGLI



N° FIGLI	N° RISPOSTE
0	9
1	8
2	11
>2	4
TOTALE	32

PROBLEMI DI GESTIONE	N° RISPOSTE
Nessuno	8
Pochi	16
Molti	8
TOTALE	32

TAB.10 PROBLEMI NELLA GESTIONE
FAMIGLIA/ FIGLI /LAVORO

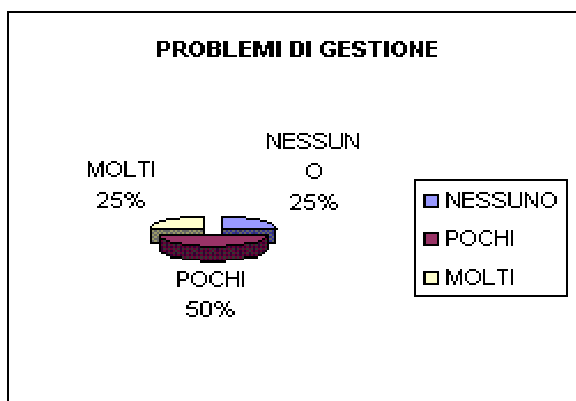


FIG.10 PERCENTUALI DEI PROBLEMI NELLA

GESTIONE FAMIGLIA/FIGLI/LAVORO

CONSIDERAZIONI SUI FIGLI	N° RISPOSTE
Ostacolano	13
Non ostacolano	19
TOTALE	32

TAB. 11 FIGLI COME OSTACOLO O NO ALLA
CARRIERA

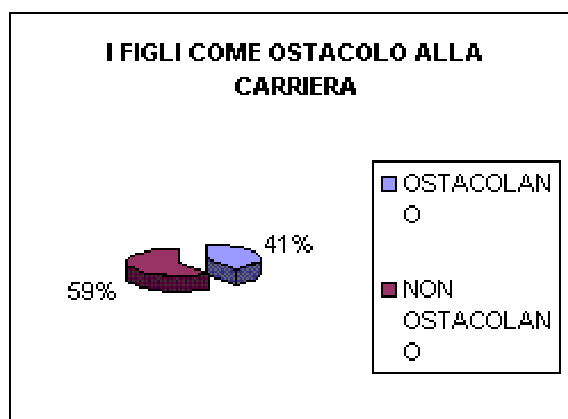


FIG.11 PERCENTUALI SULLE RISPOSTE DELLA TAB.11

Dalla lettura incrociata delle tre tabelle con relative figure e di quanto detto dalle imprenditrici nel capitolo 11, si evince che esiste coerenza tra le risposte che sono state date. Infatti, i figli non sono visti come un ostacolo alla progressione di carriera, dalla maggioranza delle intervistate (19/32), effettivamente 23 imprenditrici sono madri, 15 hanno da 2 a 4 figli e la maggioranza delle intervistate (16) dice di aver avuto pochi problemi nel conciliare la gestione della propria famiglia con l'attività lavorativa.

Se si uniscono poi queste 16 imprenditrici alle 8 che dicono di non aver problemi, risulta che 24/32 riescono a gestire con relativa semplicità questo rapporto. Mentre le rimanenti 8, che dicono che hanno incontrato molti problemi, sono fra quelle imprenditrici che hanno avuto due e più di due figli. Queste dicono che tentano di gestire il rapporto sacrificando la propria persona, pur di soddisfare le esigenze della propria famiglia ed aggiungono che, tornando indietro, rifarebbero le medesime scelte. Le 8 intervistate che hanno avuto un solo figlio dicono che questa è stata una loro scelta, poiché due figli sarebbero stati troppi e si sarebbero moltiplicate le difficoltà di conciliazione. Alcune di quelle che sostengono che i figli sono un ostacolo alla carriera (all'interno delle 13/32) hanno posto l'accento sul fatto che è difficile poter avere un buon rapporto con i figli se si è spesso lontani da casa e che arriva il giorno in cui una mamma viene rimproverata per le sue assenze.

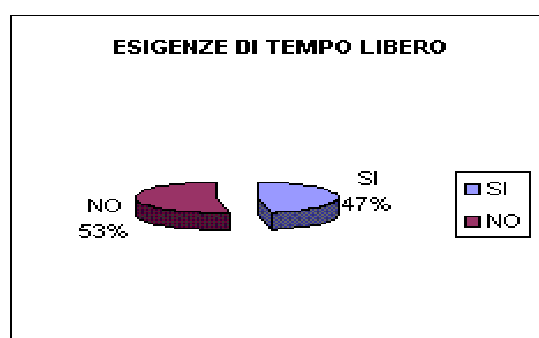
Ci sono poi 9 donne che non hanno avuto figli e sono comprese, in parte, tra quelle che sostengono che i figli sono un ostacolo alla progressione di carriera (13). Anch'esse dicono di non aver avuto figli per scelta, poiché hanno giudicato che la carriera fosse da porre in primo piano. Altre sono ancora abbastanza giovani e pensano di avere figli più avanti, quando la carriera potrà consentir loro di dedicare meno tempo al lavoro.

E' vero che le intervistate che hanno famiglia hanno gestito il rapporto in modo diverso: alcune hanno ridotto i tempi di lavoro, portandoli a metà giornata, altre hanno scelto di fare la settimana corta e smettono di lavorare nel primo pomeriggio del venerdì, altre ancora si attaccano al vecchio adagio per il quale è meglio la qualità del tempo dedicato ai figli piuttosto che la quantità. Concludendo, dalla ricerca è emerso che la maggioranza delle donne imprenditrici (23/32) ha avuto da 1 a 4 figli, senza dover rinunciare ad una carriera di successo e riuscendo, a detta loro, ad organizzarsi nella gestione delle due sfere: familiare e lavorativa. Infatti, di queste, la maggioranza (16) sostiene di aver solo pochi problemi di conciliazione. Coerentemente, sempre la maggioranza del campione (19) ritiene che i figli non siano un ostacolo alla progressione di carriera, purché la famiglia di origine aiuti ed anche il coniuge collabori sostituendo la moglie negli impegni familiari.

13.2 Considerazioni delle imprenditrici sul tempo libero

Più della metà delle imprenditrici ha dichiarato che quando c'è la passione e l'impegno, il lavoro non costa fatica e quindi si sente poco la mancanza del tempo libero, perché lavorare in queste condizioni diventa quasi un divertimento. Infatti, la maggioranza delle imprenditrici (18/32) dice di non sentire l'esigenza di avere maggior tempo libero, contrariamente alle restanti (16/32) che desidererebbero potersi dedicare di più a se stesse. Il tempo libero viene sostanzialmente impegnato nelle cure della casa, dei figli, leggendo, andando al cinema e a teatro, frequentando mostre, assistendo a concerti, viaggiando e dedicandosi alla cura del proprio corpo (massaggi, palestra, parrucchiere...).

I risultati sono esposti nella tabella sottostante (tab.12) e nel relativo grafico (fig.12).



TEMPO LIBERO	N° RISPOSTE
Sì	16
No	18
TOTALI	32

TAB.12 ESIGENZE DI TEMPO LIBERO

FIG.12 PERCENTUALI RELATIVE ALL'ESIGENZA

FIG.12 PERCENTUALI RELATIVE ALLE ESIGENZE

CAPITOLO 15. Rapporti delle imprese con Università o Centri di Ricerca volti all'acquisizione di tecnologie innovative ed al reperimento di personale

La tabella sottostante raccoglie le risposte delle imprenditrici relative alla tipologia dei rapporti che hanno instaurato con Università e Centri di ricerca.

Si è ritenuto, pertanto, di procedere considerando il numero delle volte in cui ricorre la medesima risposta, così da dare risalto alla pluralità dei rapporti instaurati.

Il totale delle risposte è maggiore di 32 perché alcune imprenditrici hanno avuto diverse tipologie di rapporti.

TIPOLOGIE DEI RAPPORTI	RICORRENZA RSPOSTE
Nessun rapporto	10
Stage con Università di Bologna (ragazzi italiani e ragazzi stranieri)	14
Stage con Istituti Tecnici e Professionali	4
Lezioni delle imprenditrici all'Università in affiancamento al professore	1
Collaborazioni con altre Università diverse da quelle di Bologna e estere	7
Rapporti con centri di ricerca (laboratori chimico-fisici)	3

TAB. 13 DIVERSE TIPOLOGIE DI RAPPORTI TRA UNIVERSITA' E CENTRI DI RICERCA

Il tipo di rapporto maggiormente ricorrente (14 volte) è quello che ha previsto una collaborazione tra imprese ed Università attraverso l'organizzazione di stage con ragazzi italiani e stranieri. Gli stage hanno avuto una durata variabile tra 1 e 12 mesi e sono stati valutati in modo più positivo quelli di durata da 6 a 12 mesi.

Quasi la totalità degli stagisti è stata poi assunta ed immessa nel circuito aziendale nei vari ambiti. Alcuni sono stati indirizzati in altre aziende dalle quali sono stati poi assunti.

Bisogna precisare che gli stagisti sono stati accolti , per lo più, in periodi nei quali le stesse aziende pensavano di assumere personale.

I maggiori contatti si sono avuti con la facoltà di Lingue, perché gli studenti italiani e stranieri, sono poi impiegati negli uffici commerciali.

Le altre facoltà interessanti per le imprenditrici sono quelle di Ingegneria, Scienza della Comunicazione ed in misura minore, contrariamente alle attese, anche la facoltà di Economia.

Infatti, parecchie intervistate dicono che sarebbero interessate alla collaborazione con quest'ultima facoltà, in particolare con il ramo aziendale, ma che non sono mai state contattate.

A seguire, con una ricorrenza pari a 7 volte, vi sono i rapporti di collaborazione con altre Università diverse da quelle di Bologna (Modena, Padova, Venezia, Parma, l'Aquila), oppure estere (Germania, Francia, Inghilterra, Belgio, Svezia).

Le motivazioni che vengono citate alla base della scelta di rivolgersi, per ricerche, alle Università straniere, ci sono: la necessità di avere un servizio più celere, di maggiore qualità e ad un costo inferiore.

Solamente 4 volte ricorrono i rapporti che prevedono stage con Istituti tecnici e professionali (ITIS, Salesiani; Aldini Valeriani, Ragioneria). I rapporti con i centri di ricerca (laboratori chimico-fisici) sono scarsi e ricorrono solamente 3 volte. Si precisa che le aziende di dimensioni più grandi si avvalgono di propri laboratori di ricerca ed è per questo che non devono rivolgersi a laboratori esterni o a centri di ricerca di tipo Universitario pubblici e privati.

E' stato risposto per 10 volte che non si sono intrattenuti rapporti né con le Università, né con altri centri di ricerca, e queste dieci

volte corrispondono a dieci persone. Questo si è verificato perché la tipologia di azienda non lo consentiva (aziende di servizi), in altri casi non c'è stato interesse, poiché collaborazioni sono state ritenute eccessivamente costose e con scarsa ricaduta.

Solo 1 imprenditrice ha collaborato con la facoltà di Economia di Bologna esponendo la propria esperienza in lezioni alle quali era stata invitata da un Professor (Docente Ordinario di “Strategia d’ Impresa”) e si dichiara ancora disponibile ad esperienze di questo tipo.

Tutte le intervistate, nonostante la domanda del questionario fosse stata rivolta al presente, hanno dato risposte che contemplavano anche le attività passate. Tuttavia non è detto che rapporti di collaborazione passati non si rinnovino nel presente o nel futuro anzi, tutte le imprenditrici, eccezion fatta di quelle 10 che non sono interessate a tali collaborazioni, si sono dimostrate molto favorevoli a proseguire anche nel futuro rapporti con Istituti Tecnici e Professionali ed Università.

Delle 32 aziende analizzate, 12 non realizzano innovazione, 1 fa innovazione solo in campo informatico, 2 commissionano ricerche sui materiali presenti sul mercato al fine di scegliere quelli più confacenti alle loro necessità, 4 fanno innovazione tecnologica sui prodotti/processi attraverso laboratori interni chimico-fisico-termici, investendo una percentuale compresa tra il 5 ed il 10% del fatturato in R&S, 1 fa ricerca per trovare prodotti e tecnologie di tipo innovativo relativamente alla propria nicchia di appartenenza, le restanti aziende (12), mantengono rinnovati i macchinari per la produzione scegliendo modelli sempre più innovativi ed automatizzati, rispondenti alle certificazioni di qualità UNI EN ISO 9000 e VISION 2000, potendo così garantire ai clienti standard qualitativi sempre ottimali.

La tabella sottostante (tab.13) raccoglie i dati per renderli di più facile lettura.

ASPETTI INNOVATIVI	N° RISPOSTE
Nessuna innovazione	12
Innovazione in campo informatico	1
Ricerche di nuovi materiali sul mercato	2
Nuove tecnologie applicate al prodotto/processo	4
Ricerca per prodotti tecnologicamente innovativi di nicchia	1
Rinnovamento parco macchine	12

TAB.14 TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE

Nel questionario era stata posta anche una domanda relativa agli aspetti con riferimento ai quali l'imprenditrice sarebbe stata interessata ad ottenere informazioni dall'Università per migliorare i prodotti e/o i processi. Le imprenditrici non si sono dimostrate molto interessate perché in parte già propri laboratori interni o esterni svolgono ricerche per l'azienda ed in parte perché sarebbero interessate piuttosto ad avere una consulenza aziendale circa tematiche che riguardino il *marketing* e la finanza aziendale, argomenti sui quali le conoscenze acquisite dalle imprese italiane sono limitate.

CAPITOLO. 15 Aspetti non considerati nel questionario e proposti dalle imprenditrici

Nel seguente capitolo vengono raccolte le risposte che le imprenditrici hanno dato alla voce “altro” che compare nel questionario alla fine delle tre tabelle relative a:

- 1 aspetti rilevanti per la scelta dell’attività lavorativa;
- 2 caratteristiche che facilitano la progressione di carriera;
- 3 caratteristiche che la ostacolano.

Relativamente al punto 1, dalle risposte delle imprenditrici emerge che altri aspetti rilevanti per la scelta della propria attività lavorativa sono: possedere flessibilità mentale e sentirsi pronti a mettersi in discussione, in “gioco”; scegliere un’attività nella quale si pensa di riuscire bene, così da potersi auto affermare e che consenta di apprendere ampliando le proprie conoscenze; avere ottimismo ed intraprendenza; credere in quel che si fa; essere molto determinati nella scelta ed avere obiettivi chiari; saper conciliare la propensione al rischio che esiste nel fare nuove esperienze con la ricerca di sicurezza e stabilità; sapersi organizzare; sapersi modificare cambiando anche le proprie aspettative; porsi delle sfide; essere oggettivi, realistici, lucidi nelle scelte, curiosi; avere una propensione mentale al lavoro in proprio.

Relativamente al punto 2, dalle risposte emerge che altre caratteristiche che facilitano la progressione di carriera sono: essere positivi e costruttivi nell’ambiente di lavoro, diplomatici, tenaci e propositivi; mostrarsi motivati, preparati e competenti; sentirsi partecipi di un obiettivo comune; avere uno spirito di *team*; essere pragmatici, decisionisti; saper cogliere le opportunità rimanendo

seri ed onesti; saper essere pazienti; avere buone esperienze pregresse; avere un carattere forte, determinato ed ambizioso; essere lungimiranti; mantenersi sempre umili, soprattutto nelle prime fasi di apprendimento; avere un buon rapporto professionale anche con i colleghi uomini; essere autentici, avere amore per quel che si fa; non avere come unico obiettivo la carriera; aver sempre voglia di imparare; cercare aiuto quando se ne ha bisogno e saperlo dare quando viene richiesto; sapere dove si vuole andare; essere sempre sorridenti e cordiali, avere buon senso, capacità di analisi, saper aspettare il momento migliore per emergere; avere una famiglia ed un marito collaborativi; avere capacità di organizzazione, di pianificazione, di programmazione della propria vita personale e professionale; essere carismatici; avere e mostrare una continua tensione al miglioramento, aggiornarsi continuamente ed investire in se stessi, nella propria preparazione e nella propria reputazione; ma soprattutto dicono tutte le imprenditrici serve anche un pizzico di fortuna.

Relativamente al punto 3, dalle risposte emerge che altre caratteristiche che ostacolano la carriera sono: la mancanza di intraprendenza e di iniziativa; avere limiti caratteriali ed essere carenti in termini di personalità; avere un cattivo rapporto con i colleghi uomini e mettersi con loro in competizione aperta, in atteggiamento ambiguo di sfida; essere incompetenti, mancare di aggiornamenti e di professionalità; mostrarsi avulsi dai lavori di *team*, di squadra, non essere collaborativi; essere prepotenti, arroganti; mancare di umiltà e di disponibilità caratteriale; fare “il passo più lungo della gamba”; mancare di stimoli per superare le difficoltà, essere pieni di sé; imporsi sugli altri; mancare di autocontrollo e di capacità di relazionarsi; essere incostanti ed inaffidabili; dare troppa importanza alla propria persona; avere limiti mentali; puntare solo sul ruolo di donna e cercare scusanti

legate al ruolo stesso; mancare di buona volontà; avere pretese e non darsi il tempo di essere apprezzati e gratificati dalle organizzazioni; mancanza di curiosità e di ambizione; mancanza di mezzi economici e finanziari per potersi formare ulteriormente e fare esperienze magari anche all'estero.

Riferimenti Bibliografici

- **Abburrà L., 1989:** “*L’occupazione femminile dal declino alla crescita*”, Rosenberg & Sellier, Torino
- **Arcidiacono C., 1992:** “*Identità, genere e differenza. Lo sviluppo psichico femminile nella psicologia e nella psicanalisi*”, Franco Angeli, Milano
- **Barbera M., 1991:** “*Discriminazioni ed uguaglianza nel rapporto di lavoro*”, Giuffrè, Milano
- **Bellisario Marisa, 1987:** “*Donna e top manager*”, RCS Rizzoli, Milano
- **Bock Gisela, 2001:** “*Le donne nella storia europea*”, Ed. La Terza, Roma-Bari
- **Bombelli M.C., 1998:** “*Management delle differenze: gestire il genere*”, in *Economia & Management* n. 6
- **Bombelli M.C., 2000:** “*Soffitto di vetro e dintorni: il management al femminile*”, Etas, Milano
- **Brusita P., 1990:** “*Donna e lavoro*”, *Il Segnalibro*, Torino
- **Castagnetti Paola, 1999:** “*Femminile e maschile*”, Clio Ed. , Bologna
- **De Beauvoir Simone, 1984:** “*Il secondo sesso*”, Il Saggiatore, Milano
- **Franchi G., B. Mapelli, G. Librando, 1989:** “*Donne a scuola*”, CISEM, Osservatorio donne istruzione
- **Franchi Maura, 1992:** “*Donne imprenditrici: le regole del gioco*”, Franco Angeli, Milano
- **Gianini Belotti Elena:** “*Dalla parte delle bambine*”, Il

Saggiatore, Milano

- Gray J., 1995: “*Gli uomini vengono da Marte e le donne da Venere*”, Sonzogno, Milano
- Grecchi A., 1995: “*Pari opportunità. Il diritto e la cultura*”, Franco Angeli, Milano
- Hanks K., G. Pulsipher, 1995: “*La comunicazione attraente*”, Franco Angeli, Milano
- Irigaray Luce, 1994: “*La democrazia comincia a due*”, Bollati Boringhieri, Torino
- Luciano A., 1993: “*Tornei. Donne e Uomini in carriera*”, Etas Libri
- Madeccia B., 1994: “*Donne? No, fattrici; l'altra metà del fascismo*”, in *Avvenimenti*, 29 sett.
- Melchiorri Cristina, 2001: “*Il lavoro non casca dal cielo*”, Nuovagrafica – Carpi (Mo)
- Moss Kanter R., 1988: “*Maschile e femminile in azienda*”, Ed. Olivares, Milano
- Neumann E., 1975: “*La psicologia del femminile*”, Astrolabio, Roma
- Piazza M., A.M. Ponzellini, E. Provengano, A. Tempia, 1999 “*Riprogettare il tempo*”, Ed. Lavoro, Roma
- Piccone Stella Simonetta, C. Saraceno, 1996: “*Genere*”, Il Mulino, Bologna
- Groppi Angela, 1996: “*Il lavoro delle donne*”, La Terza, Roma
- Pinkola Estés Clarissa, 1993: “*Donne che corrono coi lupi*”, Ed. Frassinelli, Milano
- Saraceno C., 1987: “*Pluralità e mutamento. Riflessioni sull'identità al femminile*”, Franco Angeli, Milano
- Saraceno Chiara, 2002: “*Sociologia della famiglia*”, Manuali Il Mulino, Bologna
- Vacca Roberto, 1990: “*Comunicare come*”, Garzanti Ed. ,

Milano

- Valentini C., 1997: *“Le donne fanno paura”*, Il Saggiatore, (Mi)
- Varvelli Riccardo, M. Ludovica Varvelli, 1995: *“Il marketing di se stessi”*, Il Sole 24 ore, Milano
- Véron Jaques, 1999: *“Il posto delle donne”*, Il Mulino, Bologna

