



# lei

leadership energia imprenditorialità

**Lei**  
Leadership  
Energia  
Imprenditorialità

—  
Università Ca' Foscari Venezia  
promuove il ruolo delle donne  
nel mondo del lavoro

—  
N. 12 · Luglio · 2024  
Quadrimestrale  
ISSN 2724-2692  
e-ISSN 2724-6094

—  
Gayane Umerova  
Stefania Barbieri  
Debora Guma  
Diana Vaccaro  
Paola Deda  
Lidia Guzy  
Maylis de Kerangal  
Mor Harcol-Balter  
Chiara De Bortoli  
Donna Claudia Cadorin  
Suor Vittorina  
Costanza Angelini  
Liz Liang  
Jennifer Karch Verzé  
Lucia Veronesi  
Aziza Kadyri

# !ei

## Lei

Leadership  
Energia  
Imprenditorialità  
—  
Rivista del *Progetto Lei*  
dell'Università Ca' Foscari Venezia,  
Career Service, per la promozione  
del ruolo delle donne nel mondo  
del lavoro  
—  
N. 12 · Luglio · 2024  
Quadrimestrale  
ISSN 2724-2692  
e-ISSN 2724-6094  
—  
Iscrizione al Registro  
della stampa del Tribunale  
di Venezia n° 637/21



## Direttore scientifico

Fabrizio Gerli

## Comitato scientifico

Stefano Beggiora  
Sara Bonesso  
Vania Brino  
Silvia Burini  
Sara De Vido  
Ines Giunta  
Federica Menegazzo  
Susanna Regazzoni  
Francesca Rohr  
Michela Signoretto

## Progetto e coordinamento

Arianna Cattarin

## Segreteria di redazione

Immacolata Caputo  
Giulia Mengardo

## Contributi esterni

Fabiana Andreani  
Anna Battistella  
Mattia Berto  
Gloria Aura Bortolini  
Laura Cortellazzo  
Ilaria Da Col  
Anna Dabalà  
Giulia Milani  
Stephanie Lindsay  
Maria Redaelli

## Direttore responsabile

Paola Vescovi

## Vicedirettore responsabile

Federica Ferrarin

## Editore

Edizioni Ca' Foscari  
Fondazione Università  
Ca' Foscari,  
Dorsoduro 3859/A,  
30123 Venezia, Italia  
edizionicafoscari.unive.it  
ecf@unive.it

## Progetto grafico

Sebastiano Girardi Studio  
Venezia

## Traduzione in inglese

Ilaria Da Col e Serena Rumello

## Crediti fotografici

Francesca Occhi, p. 6-25, 34-39,  
Aurea Fagel, pp. 26, 29  
Sebastiano Girardi, pp. 12, 30-33,  
72, 75  
Francesca Mantovani - Gallimard,  
pp. 40, 43, 45  
Marie-Lan Nguyen, p. 52  
Carole Raddato, p. 55  
Tiziana Bettinelli,  
Gabriele Sturaro, pp. 56-61  
Francesco Allegretto, p. 79

## Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia  
Career Service  
Dorsoduro 3246,  
30123 Venezia, Italia  
unive.it/lei

## Stampa

Skillpress  
via B. Golgi, 2  
30025 Fossalta di Portogruaro (VE)

© 2024

Università Ca' Foscari Venezia

© 2024

Edizioni Ca' Foscari  
Fondazione Università  
Ca' Foscari



Quest'opera è distribuita con  
Licenza Creative Commons  
Attribuzione 4.0 Internazionale  
*This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution 4.0  
International License*

Per collaborare con il *Progetto Lei*,  
vi invitiamo a scrivere a  
lei@unive.it

## Editoriale

Nello scrivere queste poche righe di apertura per il nuovo numero di *Lei*, sfogliando e leggendo i diversi contributi che abbiamo raccolto grazie al lavoro di ricerca e di indagine di tutta la nostra squadra (docenti, collaboratori esterni e interni e studenti), sono venuti alla luce ancora una volta preziosi profili di donne che stanno lasciando tracce di valore sia nel mondo del lavoro che nel contesto sociale e culturale in cui agiscono e sono certa che conoscerle e 'leggere' di loro sarà d'ispirazione e di stimolo anche per voi come lo sono state per me.

Sono rimasta anche molto colpita dagli spunti di riflessione e dai riferimenti emersi nel corso delle interviste, che richiamano temi importanti e caratterizzanti il momento storico e sociale che noi tutti stiamo vivendo e mi riferisco alla sostenibilità ma anche al nuovo concetto di eco-cosmologia, alla centralità dell'essere umano e al cambiamento che pervade tutti gli aspetti della vita odierna, alla sensibilità umana e al tema importante dell'educazione dei bambini e dei giovani che saranno i protagonisti di domani. Inedito il doppio ritratto di un'insegnante e dirigente scolastica attiva a Venezia, Suor Vittorina, e Claudia Cadorin, oggi in pensione ma che ha dedicato alla scuola quarant'anni di lavoro ricco di spinte e scelte pedagogiche innovative e che, in qualità di educatrice, si è molto impegnata proprio nel trasmettere alle nuove generazioni i valori del rispetto e della dignità delle donne.

Ampio spazio in questo numero trova sempre l'arte, ponte che collega persone, culture e luoghi anche lontani, dall'Uzbekistan di Gayane Umerova, all'Artide canadese di Jennifer Karch Verzé, all'Amazzonia e la nuova Guinea di Lucia Veronesi, vincitrice della XII edizione (2023) di Italian Council del Ministero della Cultura.

Non mancano poi lo sport, la comunicazione digitale, l'imprenditoria femminile e il tema delle discipline STEM, con l'intervista a una studiosa di fama internazionale, Mor Harcol Balter, professoressa ordinaria di Computer Science di Pittsburgh e presidentessa di ACM SIGMETRICS, la cui conferenza si è svolta a Venezia a giugno, e quella a Debora Guma, Group Chief Information Officer dell'azienda De'Longhi.

Nella rubrica «Donne e Diritti», raccontiamo inoltre l'avvio di un'indagine a Ca' Foscari sulla violenza di genere.

E questa è solo una breve sintesi di quanto troverete voltando pagina e io vi auguro una buona e interessante lettura!



Edizioni  
Ca' Foscari



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



CAREER  
SERVICE  
Cogli il frutto  
del lavoro



## Ritratto di Lei

### Silvia Burini

Professoressa ordinaria di Storia dell'Arte Contemporanea e Storia dell'Arte Russa e Direttrice dello CSAR (Centro Studi sull'Arte Russa) dell'Università Ca' Foscari Venezia

### conversa con

#### Gayane Umerova

Presidente della Fondazione per lo Sviluppo dell'Arte e della Cultura dell'Uzbekistan, presidente della Commissione Nazionale della Repubblica dell'Uzbekistan per l'UNESCO e vicecapo del Dipartimento per lo sviluppo sociale presso l'Amministrazione del Presidente della Repubblica dell'Uzbekistan

## Gayane

**Per prima cosa, una domanda prevedibile ma necessaria per rompere il ghiaccio. Sei una figura chiave dello sviluppo artistico e culturale dell'Uzbekistan: presidente della Fondazione per lo Sviluppo dell'Arte e della Cultura dell'Uzbekistan (ACDF) e della Commissione Nazionale della Repubblica dell'Uzbekistan per l'UNESCO, ci racconti in breve i tuoi studi? Come sei arrivata a occuparti di arte e cultura?** Sono stata immersa nel mondo dell'arte fin da bambina: a casa nostra c'era una vasta biblioteca con libri di storia e soprattutto di storia dell'arte. Sono stati questi libri a plasmare la mia idea di carriera futura, catturando il mio interesse per l'affascinante mondo della storia dell'arte fin dalla più tenera età. Nonostante mia zia fosse un'artista, sapevo che la mia strada non sarebbe stata quella di lavorare sulle tele, quanto piuttosto di conoscere e capire l'arte. Durante l'adolescenza mi sono interessata alle scienze naturali e aspiravo a diventare biologa, ma grazie alle lezioni di storia dell'arte in una scuola inglese sono presto tornata all'idea di una carriera nella teoria dell'arte.

**Quali sono secondo la tua visione le strategie culturali per tutelare il patrimonio dell'Uzbekistan e contemporaneamente favorire correttamente la sua promozione?** Uno dei nostri compiti più importanti è l'attenta

tutela del patrimonio culturale e storico del Paese, un processo complesso e sfaccettato che richiede un approccio equilibrato. La nostra strategia si basa su diversi aspetti chiave. In primo luogo, miriamo a preservare il patrimonio attraverso il restauro e la conservazione dei siti storici. Ciò include non solo il restauro fisico, ma anche l'uso di tecnologie moderne per documentare e studiare i monumenti culturali. A tal fine, stiamo lavorando attivamente su diversi fronti: collaborando con specialisti locali, formando personale giovane, fornendo l'accesso a strumenti ad alta tecnologia, e l'anno prossimo il Centro di ricerca sul restauro aprirà le sue porte a Tashkent. Stiamo anche attirando un team di specialisti internazionali nel campo della protezione del patrimonio culturale. È così che è nato il progetto di ricerca sul modernismo di Tashkent, che ha consentito di analizzare e di collegare 21 spazi pubblici. In secondo luogo, è importante garantire che il nostro patrimonio sia adeguatamente compreso e percepito, sia in patria che all'estero. A tal fine, organizziamo mostre internazionali, scambi culturali e conferenze che ci permettono di condividere la ricchezza della nostra cultura con il mondo e di conoscere le pratiche di conservazione del patrimonio culturale. Ad esempio, dal 2021 la Fondazione per lo Sviluppo dell'Arte e della Cultura dell'Uzbekistan lavora per proteggere i pannelli a mosaico; quest'anno, grazie agli

sforzi congiunti con altre istituzioni pubbliche e private, 154 edifici residenziali su cui si trovano i mosaici sono stati inseriti nel programma statale per la protezione degli edifici.

**Come vedi le prospettive per le donne che si occupano di cultura e di impresa in Uzbekistan al momento? Quali sono le sfide principali che si devono affrontare?**

A livello federale si presta molta attenzione al ruolo delle donne nella cultura e nell'economia. Lo Stato e la Fondazione, in particolare, contribuiscono ai cambiamenti e ai miglioramenti delle politiche di genere e al sostegno delle donne nella sfera professionale. Ad esempio, alla 60esima Biennale d'Arte contemporanea di Venezia del 2024, il padiglione nazionale dell'Uzbekistan è stato creato da un gruppo di artiste guidate da Aziza Kadyri. Il tema principale del padiglione, riferito al tema *Stranieri ovunque*, si basa sui problemi e i percorsi delle donne centroasiatiche in emigrazione.

A mio parere, se parliamo della carriera artistica di una donna, l'equilibrio tra vita professionale e personale rimane un aspetto importante. Le donne spesso affrontano la sfida di combinare carriera e responsabilità familiari, il che richiede ulteriori sforzi e sostegno da parte della società, della famiglia e dei datori di lavoro.

Lavoriamo attivamente per creare condizioni favorevoli alle donne nei settori culturale e imprenditoriale, sostenendo le loro aspirazioni e aiutandole a superare le barriere esistenti.

**Per la mostra *Uzbekistan: l'Avanguardia nel deserto* sono state scelte due prestigiose sedi – Palazzo Pitti a Firenze e Ca' Foscari Esposizioni a Venezia – per raccontare per la prima volta al pubblico italiano e occidentale una pagina straordinaria e ancora poco nota dell'arte non europea della prima metà del Novecento. A essere proposte sono 150 opere, soprattutto dipinti su tela, affiancati da una selezione di testimonianze della tradizione tessile uzbeka. Le opere provengono dal Museo delle arti dell'Uzbekistan di Tashkent e dal Museo Statale delle arti della Repubblica di Karakalpakstan intitolato a I.V. Savickij di Nukus, quello che la stampa internazionale indica da qualche anno, non impropriamente, come 'il Louvre del deserto'. Ci racconti come si è sviluppato questo progetto?**

Il progetto espositivo *Uzbekistan: l'Avanguardia nel deserto* è assolutamente unico. Molte pagine della storia del museo, la personalità di Igor' Savickij e la composizione della collezione sono completamente nuove per il pubblico europeo. La maggior parte dei capolavori esposti a Nukus sono presentati per la prima volta a un pubblico

internazionale. Il progetto è nato dal desiderio di mostrare il patrimonio artistico dell'Uzbekistan e la tendenza del tutto unica del movimento d'avanguardia, nato sul territorio del nostro Paese, e le attività di Savickij, che, come artista e collezionista, sono state apprezzate su scala globale. La Fondazione per lo Sviluppo dell'Arte e della Cultura ha lavorato a stretto contatto con curatori ed esperti locali e stranieri e, nell'ambito della preparazione del progetto, sono state condotte ricerche scientifiche e redatti articoli per il catalogo scientifico. Questo progetto fa parte della nostra ampia strategia di promozione della cultura e dell'arte uzbeka sulla scena mondiale, e siamo orgogliosi di condividere questa parte importante della nostra storia con la comunità internazionale.

**Come pensi che l'arte possa influenzare il cambiamento sociale?**

L'arte ha un enorme potenziale per agire sul cambiamento sociale. Essa funge da specchio della società, riflettendone i problemi, le conquiste e le aspirazioni. Credo che l'arte possa essere una fonte di ispirazione e motivazione. In tempi difficili, le opere d'arte possono mantenere vivo lo spirito e la speranza, aiutando le persone a superare le difficoltà e a trovare nuove strade per lo sviluppo. Non solo riflette la nostra realtà, ma la plasma attivamente, offrendo nuove prospettive e opportunità di crescita e sviluppo.



**Gayane Umerova**

È presidente della Fondazione per lo Sviluppo dell'Arte e della Cultura dell'Uzbekistan, presidente della Commissione Nazionale della Repubblica dell'Uzbekistan per l'Unesco e vicecapo del Dipartimento per lo sviluppo sociale presso l'Amministrazione del Presidente della Repubblica dell'Uzbekistan. Gayane Umerova ha conseguito una Laurea in Economia e Commercio presso la Westminster University e un Master in Art Business presso il Sotheby's Institute of Art e l'Università di Manchester.

Dopo circa dieci anni di esperienza lavorativa presso la Galleria d'arte dell'Uzbekistan, nel 2017 è stata nominata vicedirettore esecutivo della Fondazione per lo Sviluppo dell'Arte e della Cultura dell'Uzbekistan (ACDF).

Nel 2020 è stata promossa alla carica di direttore esecutivo dell'ACDF e nominata segretario generale della Commissione Nazionale della Repubblica dell'Uzbekistan per l'UNESCO. Nel 2022, in seguito alla riforma della Fondazione in un'autorità sotto il Gabinetto dei Ministri della Repubblica dell'Uzbekistan, Gayane Umerova è stata promossa a presidente dell'ACDF e della Commissione Nazionale della Repubblica dell'Uzbekistan per l'UNESCO. In ottobre è stata nominata vicecapo del Dipartimento per lo sviluppo sociale presso l'Amministrazione del Presidente della Repubblica dell'Uzbekistan.

Gayane Umerova supervisiona progetti architettonici su larga scala in Uzbekistan, tra cui la ricostruzione del Museo statale delle arti di Tadao Ando, la creazione di un Centro per le arti contemporanee a Tashkent, la ricostruzione della Biblioteca nazionale per bambini, l'apertura della Casa della cultura in via Istiqlol e la ricostruzione della residenza del Granduca Romanov. È stata commissario del Padiglione nazionale dell'Uzbekistan alla 59esima Esposizione Internazionale d'Arte – La Biennale di Venezia nel 2021 e nel 2022. Sotto la sua guida, nel 2022 è stata organizzata la prima mostra sul patrimonio culturale dell'Uzbekistan al Museo del Louvre e all'Institut du Monde Arabe e nel 2023 una mostra di reperti archeologici alla James Simon Gallery di Berlino, oltre a due mostre in Cina. Nel 2024, le prime avanguardie del Centro Asia sono state esposte alla Galleria degli Uffizi (Palazzo Pitti) e a Ca' Foscari.



## Donne e Istituzioni

Giulia Mengardo e Immacolata Caputo  
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

conversano con  
Stefania Barbieri  
Presidente della Delegazione Veneto-Trentino-Alto Adige di AIDDA

fotografie di  
Francesca Occhi

## Stefania

### Quando e come è nata AIDDA e le sue delegazioni territoriali?

AIDDA, Associazione Imprenditrici e Dirigenti di Azienda, è da 60 anni il punto di riferimento per donne con ruoli di responsabilità nel tessuto economico italiano. AIDDA è la prima associazione italiana nata con lo specifico obiettivo di valorizzare e sostenere l'imprenditoria al femminile, il ruolo delle donne manager e delle professioniste. Nel 2023 l'associazione ha deliberato la sua iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore e ha assunto personalità giuridica, la prima in Italia a compiere questo importante passo.

Fondata nel 1961 a Torino, è un'organizzazione che interagisce e stimola attivamente il tessuto socioeconomico e culturale della società civile. Dal 1961, anno di nascita della Delegazione Piemonte, AIDDA si è sviluppata rapidamente in tutte le regioni d'Italia; in particolare, nel 1972 è nata la Delegazione Triveneto, che comprende il Friuli Venezia Giulia, il Veneto e il Trentino-Alto Adige. Oggi è articolata in 13 delegazioni territoriali: Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Piemonte-Valle d'Aosta, Puglia-Basilicata-Calabria, Sardegna, Sicilia, Toscana, Umbria e Veneto-Trentino-Alto Adige. Le sue 800 iscritte rappresentano un fatturato di 12,5 miliardi e oltre 35.000 dipendenti.

Sin dalla sua origine, AIDDA è affiliata a FCEM – Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales, un'associazione internazionale che conta più di 450.000 imprenditrici presenti in 50 Paesi dei cinque continenti. FCEM è presente anche presso le Nazioni Unite e il Consiglio d'Europa, e costituisce per le imprenditrici una vera e propria finestra sul mondo: un'occasione unica per condividere esperienze, confrontare idee, incrementare la propria professionalità e avviare progetti su scala internazionale.

### Quali sono i valori che caratterizzano l'associazione?

L'obiettivo di AIDDA è sostenere e valorizzare l'imprenditoria femminile ed essere un punto di riferimento per le donne con ruoli di responsabilità nella struttura economica del nostro Paese. AIDDA rappresenta un mondo imprenditoriale e professionale di piccole, medie e grandi imprese femminili italiane con una totale trasversalità dei settori merceologici, con una forte rappresentanza di aziende familiari, storiche e artigianali, specchio di un'Italia fatta di tradizione, creatività, eccellenza, qualità; un inestimabile patrimonio economico, storico e culturale. L'associazione si fa portatrice di un punto di vista femminile dell'imprenditoria, assumendo un ruolo propositivo in un sistema economico in forte trasformazione; con

le sue attività intende stimolare una maggiore consapevolezza nelle istituzioni e nei governi della necessità di avviare un diverso sistema di sviluppo economico e sociale e del forte contributo che l'imprenditoria femminile e, in genere, una maggiore presenza delle donne nel mondo della libera iniziativa può dare. AIDDA elabora proposte di policy, organizza incontri, favorisce lo scambio di idee e competenze, implementa partnership con università e istituti di credito e finanzia borse di studio per sostenere le giovani. L'associazione non limita il suo campo di azione e di interesse alla 'questione femminile', ma, nella consapevolezza che solo con il contributo del mondo valoriale femminile e di una leadership femminile si può costruire un sistema economico sociale più prospero, equo e più sostenibile, si attiva per la promozione e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile in Italia.

**Come si diventa socie di AIDDA? Qual è l'identikit delle socie attualmente iscritte in Italia?**

È una candidatura personale che le imprenditrici e donne dirigenti d'azienda inoltrano all'Associazione in base a precisi requisiti di ruolo aziendale, fatturato e numero di dipendenti. Oltre a entrare a far parte di un network prestigioso che valorizza e sostiene l'imprenditoria femminile e il ruolo delle donne manager e delle professioniste, si possono fare nuove conoscenze e creare sinergie, sia lavorative che private. AIDDA è lo specchio di un'Italia fatta di tradizione, creatività, eccellenza, qualità; un inestimabile patrimonio economico, storico e culturale. L'identikit delle attuali associate è vario, e copre ogni settore economico, fascia d'età e ruolo. Prevalentemente si tratta di proprietarie e dirigenti delle proprie imprese o libere professioniste.

**Quali attività e iniziative svolgete nel corso dell'anno?**

Ogni delegazione si occupa di strutturare incontri e attività con cadenza mensile per le proprie associate, trovando il modo di coordinarsi e collaborare per valorizzare il loro lavoro e i loro prodotti. L'Interregionale AIDDA dà

un appoggio alle loro iniziative e alle loro idee. Le varie delegazioni lavorano in modo sinergico creando eventi che coinvolgano anche le associate delle altre delegazioni, in modo da conoscere meglio le rispettive realtà, favorire la socialità e la conoscenza delle specifiche realtà lavorative. Inoltre, curano i rapporti con le istituzioni politiche, economiche e culturali, come le Università, in modo da creare un *fil rouge* tra il mondo privato imprenditoriale femminile e le giovani leve. Le delegazioni sono da sempre impegnate nella promozione delle eccellenze femminili e hanno quindi istituito nel tempo sia delle borse di studio che dei premi.

**Quali sono i compiti e le responsabilità che ricopre come presidente della Delegazione Veneto-Trentino-Alto Adige?**

Il mio compito principale è quello di rappresentare l'associazione nel territorio e promuoverne le attività, per diventare un punto di riferimento per l'imprenditoria femminile e il mondo produttivo ed economico. Coordino le linee di indirizzo decise dal Consiglio Nazionale, propongo e decido insieme al Consiglio le attività della mia delegazione e le collaborazioni con le Istituzioni.

**Qual è lo stato di salute dell'imprenditoria veneta femminile, dal suo punto di osservazione?**

Secondo le elaborazioni del Centro Studi di Unioncamere del Veneto rispetto agli ultimi dati disponibili di Infocamere, a fine dicembre 2023, il Veneto registrava 87.840 sedi d'impresa femminili attive, confermandosi la quinta regione in Italia per numerosità, dopo Lombardia, Campania, Lazio e Sicilia. Se confrontate con il numero delle sedi d'impresa totali attive in Veneto (421.977) risulta che un'impresa su cinque è femminile (il 21%). Oltre otto imprese femminili su dieci, l'82%, vede la presenza esclusiva di donne nella governance come titolari, socie o amministratrici; per il 14% la presenza è forte (più del 60% di quote della società) e per il restante 4% maggioritaria (almeno la metà delle quote). Rispetto a dicembre 2022, il numero delle imprese femminili è diminuito del -0,6%,



una riduzione che rispecchia la contrazione rilevata anche a livello complessivo (-0,7% le sedi d'impresa attive). A fronte di un calo delle società di persone (-2,4% pari a -260 sedi) e delle imprese individuali (-1,1% pari a -645) femminili, crescono su base annua le società di capitale, che aumentano del +2,3% con 419 nuove sedi d'impresa. Significativi anche i dati che fotografano le startup innovative femminili, 105 in Veneto a inizio 2024: una startup su dieci è femminile. A livello settoriale circa il 64% delle startup femminili venete opera nei servizi alle imprese (67) e più del 32% (34) nelle attività manifatturiere. Su base annua la numerosità delle startup a guida femminile è rimasta invariata (erano 107 a inizio 2022) a differenza del trend negativo registrato a livello complessivo (-12,7% le startup venete). Direi quindi che le previsioni per il futuro sono sicuramente di crescita.

#### **Quali ruoli ha ricoperto a livello istituzionale prima dell'esperienza in prima linea con AIDDA?**

Sono stata vicepresidente e presidente di Fondazione Villa d'Argento (casa per anziani) dal 2004 al 2015, consigliera di parità della Provincia di Treviso dal 2010 al 2022, presidente della 'S.m.S. Monsile ConTe', ora 'Serenissima Mutua', costituita da BCC Pordenonese e Monsile, dal 2008 al 2012, assistente parlamentare al Senato della Repubblica nella legislazione 2013-18; ricopro tuttora il ruolo di vicepresidente della Commissione pari opportunità della Regione Veneto.

#### **In un mondo sempre più condizionato dall'intelligenza artificiale e dallo sviluppo tecnologico, come si dovranno evolvere secondo lei le competenze di un'imprenditrice?**

È di assoluta importanza la formazione soprattutto in questa specifica materia, che è continuamente in evoluzione. Il confronto con il mercato è ormai su base internazionale, e le imprenditrici per poter consolidare, mantenere e rendere competitive le aziende che rappresentano devono necessariamente essere aggiornate e fare squadra. Ritengo che l'intelligenza artificiale possa essere, se utilizzata nella maniera corretta, una grande opportunità per affermare la propria attività.

#### **Che futuro vede per il mondo dell'imprenditoria femminile? Che consigli darebbe alle giovani che vorrebbero mettersi in proprio?**

Per le giovani italiane a mio parere ci sono molte possibilità, soprattutto per l'ottima formazione che il nostro Paese riesce a offrire. Infatti, vediamo quanto siano apprezzati all'estero i nostri studenti per la loro formazione, ma soprattutto per le loro capacità. Con queste caratteristiche e la grande cultura del lavoro che esprime il nostro territorio le giovani devono lavorare sul consolidare la loro leadership e creare nello stesso tempo un team di lavoro che consenta loro anche di realizzare un welfare aziendale in grado di supportarle in queste scelte. Su questo c'è ancora molto da fare, sappiamo bene che i dati della natalità in Italia sono preoccupanti per la crisi economica e per l'annoso problema della conciliazione vita-lavoro, e su questo le donne devono assolutamente fare squadra per cercare di trovare una strategia comune.



#### **Stefania Barbieri**

Laureata in scienze sociali, Stefania Barbieri è una broker immobiliare con trentennale esperienza nel settore, specializzata nelle trattative di dimore e immobili di prestigio. Attraverso la società di cui è presidente, Canaletto Intermediazioni Srl, opera con il brand Century 21, realtà americana leader internazionale nel settore dell'intermediazione immobiliare già presente in 87 Paesi al mondo, coordinando e implementando la rete agenti che si sta sviluppando nelle provincie del Veneto, ed è partner del Consorzio Ville Venete. È stata assistente parlamentare dal 2013 al 2018, consigliera di parità della Provincia di Treviso dal 2011 al 2022, presidente del CdA della Fondazione Casa per Anziani Villa d'Argento di Silea dal 2004 al 2015 e presidente di 'Monsile con Te', società di mutuo soccorso costituita da BCC Pordenonese e Monsile. Dal 2023 ricopre il ruolo di presidente della Delegazione Veneto-Trentino-Alto Adige di AIDDA.

## Capacità al centro

a cura di

**Sara Bonesso**

Professoressa associata presso Venice School of Management e vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

**Laura Cortellazzo**

Ricercatrice presso Venice School of Management e membro del Ca' Foscari Competency Centre

**Giulia Milani**

Dottoranda di ricerca presso Venice School of Management e membro del Ca' Foscari Competency Centre

# Imprenditoria femminile: lezione di leadership

Un articolo di *Forbes* del 2022 raccomanda di investire in aziende guidate da imprenditrici, in quanto ci sono evidenze che donne e imprenditorialità siano un binomio vincente. Eppure, il cosiddetto *entrepreneurship gap* dimostra un panorama in cui le imprese femminili sono in netta minoranza rispetto a quanto un'affermazione così promettente farebbe pensare. Partiamo da qualche dato.

Globalmente, secondo il Women's Entrepreneurship Report del 2023, solo un imprenditore su quattro è donna, ed è proprio in Europa, dove le donne hanno circa il 25% di probabilità in meno rispetto agli uomini di essere alla guida di un'azienda, che si registrano i tassi più bassi di imprenditorialità femminile. Anche in Italia le imprese femminili rappresentano una minoranza essendo solo il 22% della totalità di quelle attive (Unioncamere 2023).

Nonostante gli interventi volti a colmare questa disparità, sono ancora radicati fattori culturali che rallentano l'accesso all'imprenditorialità da parte delle donne. Infatti, gli stereotipi di genere fanno sì che all'immagine della donna più difficilmente venga associata la figura imprenditoriale. Questo porta le donne, ad esempio, a esprimere di

meno l'intento imprenditoriale. Secondo OECD e Unione europea (2023) gli uomini hanno una probabilità 1,72 volte maggiore di essere lavoratori autonomi rispetto a una donna (dato che di poco si discosta dall'1,82 registrato nel 2013). Un'altra conseguenza degli stereotipi è legata al maggiore impegno nelle responsabilità familiari e domestiche a carico delle donne, che spiega come in periodi di crisi, come quello vissuto durante l'emergenza Covid, le imprese femminili abbiano registrato una chiusura del 40% in più rispetto agli uomini.

Gli studi scientifici però dimostrano che l'esercizio degli stili di leadership, fondamentali nelle attività imprenditoriali, richiede l'attivazione di un insieme di comportamenti efficaci che trascendono considerazioni legate al genere, superando in questo modo i tradizionali stereotipi che associano alle donne rispetto agli uomini solo alcune tipologie di comportamento. Tuttavia, sono ancora pochi gli studi che vanno a esaminare gli stili di leadership e il profilo di competenze necessarie per guidare con efficacia le organizzazioni di donne imprenditrici.

Grazie alla collaborazione con la Camera di Commercio di Treviso

e Belluno, il team del Ca' Foscari Competency Centre ha condotto una ricerca su questo tema coinvolgendo trenta imprenditrici delle due province che operano in settori a tipica connotazione maschile, come la meccanica, il legno, l'edilizia o i trasporti, e che nel periodo della pandemia hanno registrato una performance economica positiva.

La ricerca ha messo in luce la complessità del profilo di competenze e la complementarità degli stili di leadership attivati dalle imprenditrici intervistate. In particolare, sono emerse come distintive le competenze della consapevolezza di sé (valori, punti di forza e aree di miglioramento) e della fiducia in sé, ma anche la capacità relazionale espressa dall'empatia, e i comportamenti legati all'innovazione (pensiero visionario, orientamento al cambiamento, osservazione, orientamento al risultato). Nel campione analizzato, gli stili che risultano maggiormente associati a un profilo imprenditoriale di successo sono quello ispiratore, aggregatore e supportivo, che esprimono una leadership finalizzata a creare una squadra che condivida una visione comune del futuro, ma anche attenta al benessere delle persone e al loro sviluppo professionale.

I risultati di questo studio rappresentano un'opportunità per riflettere sull'evoluzione della figura imprenditoriale, indipendentemente dal genere, e possono ispirare interventi educativi e di policy finalizzati alla diffusione di una cultura che promuova lo spirito imprenditoriale femminile.

I risultati della ricerca sono stati presentati nell'ambito del convegno *Donne e Imprenditorialità: Costruire la leadership del futuro*, tenutosi presso la Camera di Commercio di Treviso il 26 gennaio 2024. La ricerca, realizzata con il contributo scientifico del Ca' Foscari Competency Centre dell'Università Ca' Foscari Venezia, è il risultato di una collaborazione con la Camera di Commercio di Treviso-Belluno, l'Osservatorio Economico e Sociale, e il Comitato Imprenditoria Femminile di Treviso-Belluno.

Il convegno ha rappresentato anche un'occasione interessante per approfondire il percorso imprenditoriale di alcune delle partecipanti alla ricerca.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La presentazione dei risultati è disponibile al link: [https://www.tb.camcom.gov.it/CCIAA\\_formazione.asp?cod=2301](https://www.tb.camcom.gov.it/CCIAA_formazione.asp?cod=2301).



## Lei & Impresa

**Immacolata Caputo**  
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con  
**Debora Guma**  
Group Chief Information Officer, De'Longhi

fotografie di  
Francesca Occhi

## Debora

**Ci racconta qual è stato il suo percorso di studio e di lavoro?**

Premetto che sono una sostenitrice del *lifelong learning*, per cui il mio percorso di studio è un continuo viaggio di apprendimento, anche se ho promesso a me stessa e alla mia famiglia di fermarmi per un po'! Mi sono laureata in Matematica, con indirizzo applicativo numerico. In Italia in quel momento c'erano solo due facoltà di Informatica e non erano nella mia città. La matematica era comunque una mia grande passione e ho deciso di partire da lì, ma poi non ho mai smesso di studiare, fino all'anno scorso. Ho sempre adorato imparare cose nuove e il mio lavoro mi porta continuamente a farlo. Dico sempre ai miei collaboratori che bisogna porsi degli obiettivi anche in ambito formativo. Ho fatto diversi master, anche in Svizzera e negli Stati Uniti, concentrandomi sull'innovazione. Due di questi sono stati particolarmente importanti: un Master in Informatica Giuridica e Diritto delle Nuove Tecnologie all'Università di Bologna, fondamentale per comprendere e impostare la parte contrattuale con i fornitori o erogare i servizi verso i clienti esterni, e l'Executive MBA all'Università di Pavia, che ho scelto per il suo programma innovativo.

**Come Career Service ci occupiamo di raccontare ai nostri studenti e alle nostre studentesse le professioni. Che cosa fa esattamente una CIO?**

CIO significa Chief Information Officer ed è la qualifica che si utilizza per chi dirige i sistemi informativi di un'azienda, in particolare quando si fa parte del leadership team. Dirigere i sistemi informativi significa gestire tutto ciò che riguarda l'informatica, una dimensione essenziale per i processi di business: dalla gestione dei dispositivi aziendali come computer, smartphone e tablet – l'informatica definita di tipo *consumer* – fino ai grandi progetti di business che seguono la strategia aziendale. Al giorno d'oggi, gli obiettivi di business dell'azienda si realizzano infatti quasi sempre grazie all'utilizzo di efficaci strumenti informatici; chi ha il ruolo di dirigere i sistemi informativi deve inserire all'interno dei team le persone adatte a individuare la soluzione per supportare al meglio questi obiettivi. Il mio lavoro consiste proprio nel far evolvere i sistemi informativi aziendali, spesso attraverso iniziative di innovazione, per supportare al meglio gli obiettivi di business.



**La sua carriera è legata al mondo della tecnologia; l'area STEM è invece un settore in cui la parità di genere è ancora poco significativa. Per quale motivo secondo lei l'interesse delle ragazze verso le materie di area scientifica non germoglia o si spegne lungo il percorso?**

Questa è una domanda che mi pongo quotidianamente. Sebbene le cose stiano cambiando, siamo ancora lontani dall'infrangere il tetto di cristallo grazie a un mix di competenze acquisite dalle donne e delle carriere che riescono a costruire. La spiegazione è semplice ma vera: la nostra cultura influenza profondamente le nostre vite. La cultura dominante, dagli insegnanti alle famiglie, vede ancora la tecnologia come una disciplina di dominio maschile, mentre le donne dovrebbero dedicarsi alla poesia, all'arte o alla letteratura. In passato,

alle donne era dato poco spazio per studiare, e anche quelle che riuscivano a farlo non vedevano la loro storia adeguatamente tramandata. Le poche donne che emergevano in ambiti scientifici, perché magari nate in ambienti familiari più favorevoli o perché particolarmente cocciute, venivano spesso soffocate da una cultura governata dagli uomini, che sono tra l'altro molto solidali. Purtroppo ognuno di noi, anche chi come me da anni è impegnata in ambito *diversity & inclusion*, ha i propri *bias* cognitivi ed è molto facile cadere ancora negli stereotipi. Una donna che sente di voler affrontare un percorso scientifico non trova molti incoraggiamenti, né nel passato né nel presente e se diamo maggiore profondità alla trasformazione culturale in corso, non li troverà nemmeno nel futuro.

**Quali sono le politiche di De'Longhi per favorire la crescita di talenti femminili in azienda?**

De'Longhi, grazie a una policy sulla *diversity & inclusion* pubblicata quest'anno, ha preso impegni precisi in merito alla promozione dei valori della diversità, dell'equità e dell'inclusione. Io tengo particolarmente al tema dell'equità, che non significa necessariamente uguaglianza, ma è un concetto molto più giusto e democratico. Questi impegni si stanno traducendo in precisi processi aziendali, in strutture organizzative e iniziative concrete a partire da percorsi di formazione e di divulgazione di un programma più vasto di crescita del personale di De'Longhi, che si chiama *Grow with us*. Attraverso questo programma si sta provvedendo a combattere sia nelle donne sia negli uomini i *bias* che ci portano a leggere in modo diverso il desiderio di successo delle donne e delle minoranze in ambito STEM, e in generale nella carriera professionale. Questo progetto mi rende particolarmente fiera perché è una battaglia che ho dovuto affrontare durante tutta la mia carriera e durante il mio percorso di studio. A questo proposito vorrei citare una bellissima iniziativa organizzata dalle mie colleghe nell'Auditorium di De'Longhi, che ha visto una partecipazione massiccia sia di donne e di uomini, contro la violenza sulle donne. Tutti parlano di lotta alla violenza sulle donne, però pochi sono così 'illuminati' da dare spazio a chi di queste problematiche se ne occupa veramente tutti i giorni. In quell'occasione abbiamo coinvolto un'associazione di Padova, il Centro Veneto Progetti Donna, che aiuta concretamente le donne che hanno subito violenza, grazie a case rifugio e a percorsi psicologici e di avviamento professionale. Parlare di questi temi non basta mai, e ricordo con commozione gli occhi e l'atteggiamento riflessivo delle persone all'uscita di questo dibattito. Penso sia stato davvero significativo che un'azienda come De'Longhi abbia accolto nella propria sede donne quotidianamente impegnate nella lotta contro la violenza.

**Esiste secondo lei un modo al femminile di condurre la leadership? Il suo quali caratteristiche ha?**

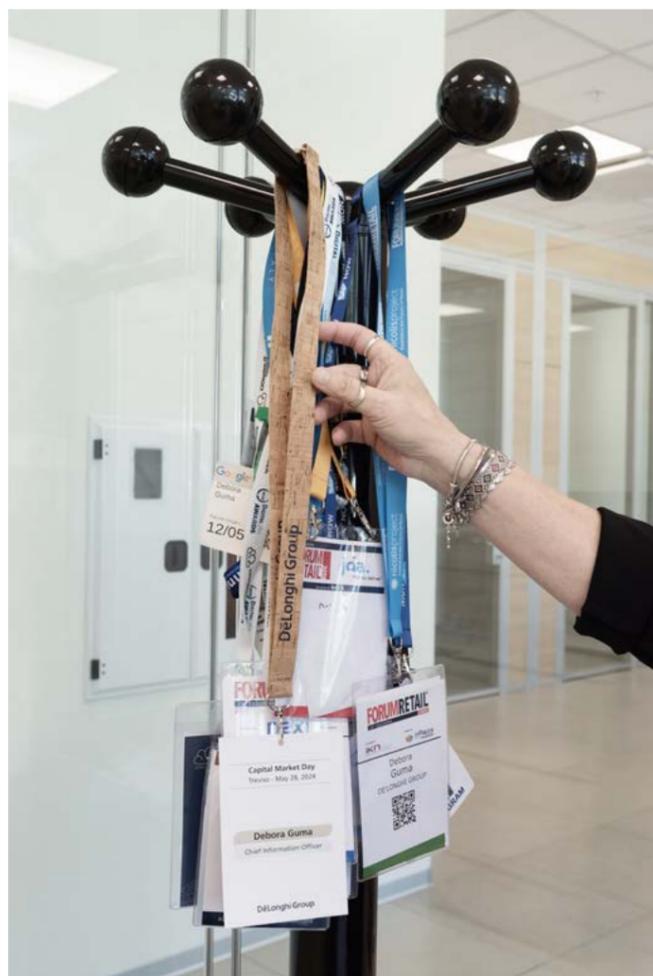
Questo è un argomento molto discusso; io credo profondamente che esista una leadership al femminile. Proprio grazie al tipo di cultura nel quale siamo cresciuti e cresciute, le donne, quando si trovano in posizioni manageriali, hanno una capacità empatica, di gestione del tempo lavorativo e di ascolto molto diversa da quella che hanno gli uomini. Ovviamente ogni volta che si parla di donne, di uomini e si tenta di dare delle definizioni generali si rischia di cadere nel luogo comune, ma questa mia considerazione nasce dalla passione e dallo sforzo che svolgo quotidianamente. Le donne hanno un tipo di assertività diversa, che non passa da una rudezza relazionale che purtroppo spesso caratterizza la leadership al maschile. Se è vero che le donne sono 'incastrate' in un certo framework, anche gli uomini sono incastrati in un ruolo culturale che spesso li ingabbia. L'uomo *macho*, il maschio latino, forte, che non può piangere né provare emozioni: anche questi sono *bias* che investono il genere maschile. Molto spesso esercitare una leadership in maniera direttiva, rude, è un pregiudizio dal quale tanti manager maschi non riescono a uscire ed è un peccato perché ritengo che possa esistere una sensibilità maschile che non ha nulla da invidiare alla sensibilità femminile; sono solo diverse perché noi siamo esseri umani diversi, cresciuti culturalmente in una maniera diversa e dotati di caratteristiche fisiche e psicologiche diverse. Secondo la mia esperienza, una donna, continuo a parlare in generale, afferma la sua posizione di leadership passando attraverso la condivisione. Io per esempio sono una grande sostenitrice della leadership partecipativa. Una pratica che richiede del tempo, ma utilizzare il tempo lavorativo in modo diverso e costruttivo per me è un valore, e trascorrere il mio tempo a prendere delle decisioni condivise, pur mantenendo in capo a me la responsabilità finale, è un valore importantissimo. Delegare le decisioni a poche o a pochi eletti fa perdere di ricchezza all'impresa perché molto spesso i miei collaboratori hanno idee migliori delle mie e meno male che è così! Adottare una leadership partecipativa è un'opportunità di arricchimento per l'azienda per la quale si lavora e sicuramente dà ricchezza a me nel mio ruolo.

**Quanto secondo lei, visto che lavora in questo mondo, il tema delle tecnologie e dell'intelligenza artificiale cambierà il mondo del lavoro? Quanto ci toglierà e quanto invece è un'opportunità?**

C'è molto dibattito su quanto le nuove tecnologie in generale, e l'intelligenza artificiale in particolare, ruberanno il lavoro agli esseri umani. Io credo che le nuove tecnologie non toglieranno lavoro, ma cambieranno la tipologia di lavoro. Tante attività che vengono svolte manualmente nel futuro verranno sostituite da attività automatiche. Ma le tecnologie, inclusa l'intelligenza artificiale, non evolvono da sole. Vanno inventate, innovate, gestite, e questo creerà posti di lavoro a tutti i livelli. Parliamo ad esempio dell'intelligenza artificiale applicata alla robotica. Per creare un robot di qualsiasi tipo, biomedico, o semplicemente i robot che trasportano i pacchi, oltre all'informatica, all'intelligenza artificiale che migliora le movenze delle macchine, serviranno viti, ferro. Occorre un lavoro di produzione nel senso plastico del termine. Io credo che ci sarà uno zoccolo duro di professioni che rimarrà, perché è quello sul quale si fonda e continuerà a fondarsi il mondo; altre professioni invece cambieranno. L'obiezione su cui riflettere piuttosto è questa: non tutti possiamo diventare scienziati; molto dipende da dove nasciamo, dalla nostra famiglia, dal luogo in cui cresciamo e certamente anche dalla diversità nelle capacità intellettuali e manuali che ciascun essere umano ha. Di nuovo mi ricollego al tema della differenza tra uguaglianza ed equità. Non siamo tutti uguali, ma dobbiamo essere tutti e tutte trattati in maniera equa. Sta a noi fare in modo che il concetto di equità si estenda in modo tale da garantire la possibilità di raggiungere livelli di professione elevati a prescindere da dove si nasce, da dove si cresce. Per me questo è un aspetto importante da considerare rispetto all'avvento delle nuove tecnologie, alle professionalità e ai posti di lavoro.

**Che consiglio darebbe alle giovani studentesse che vogliono crescere e fare carriera?**

Il mio consiglio è di non scoraggiarsi e di contribuire a cambiare questa cultura che lede le nostre possibilità di crescita, qualsiasi sia l'obiettivo che ci poniamo. Invito tutte a credere profondamente in se stesse, evitando l'arroganza che spesso vediamo in alcuni ambienti lavorativi e di studio, e soprattutto le invito a essere se stesse fino in fondo. Questo significa non cercare di emulare modelli che non corrispondono alle nostre caratteristiche e alle nostre vere ambizioni, perché cercare di adeguare la nostra leadership, la nostra carriera e i nostri comportamenti ai modelli maschili vuol dire essere perdenti per principio. Ogni simulazione non sarà mai pari all'originale. Cerchiamo di credere in noi stesse e nelle nostre possibilità e di portare avanti le cose nelle quali crediamo. Le difficoltà ci sono, sono tantissime, ma bisogna tener duro!



**Deborah Guma**

Deborah Guma è Chief Information Officer del Gruppo De' Longhi dal 26 settembre 2022 e amministratrice delegata di e-Services, la società informatica del Gruppo De' Longhi, dal 1° gennaio 2023. È nata a Napoli nel 1967 e ha trascorso gran parte della sua carriera a Roma e Milano. Ha conseguito una laurea con lode in Matematica a Indirizzo Applicativo Numerico presso l'Università degli Studi di Napoli «Federico II» e diversi Master presso IMD (Reinventing Retail), Alma Mater Studiorum - Università di Bologna (Legal Informatics and New Technology Law), London Business School (Leading an Innovation Culture) e Università di Pavia (Executive MBA).

Ha lavorato per dieci anni come consulente in grandi aziende del settore, è stata CTO in Stream/SkyTV e CIO in Carrefour Italia e Gruppo Lactalis. Da anni ispiratrice per le aziende per le quali ha lavorato di percorsi di trasformazione digitale, lavora a stretto contatto con le funzioni di Business per proporre le tecnologie informatiche come abilitatrici di valore aggiunto con l'obiettivo di fornire ai consumatori una esperienza immersiva e multicanale.

## Lei & Impresa

Immacolata Caputo e Giulia Mengardo  
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

conversano con  
Diana Vaccaro  
Responsabile del Patrimonio Artistico di Banco BPM

fotografie di  
Francesca Occhi

## Diana

**Ci può raccontare qual è stato il suo percorso formativo e professionale prima di arrivare in Banco BPM?**

Il mio è un percorso formativo che unisce studi classici ed economici. Dopo la maturità classica, infatti, ho conseguito due lauree con lode in Economia dei Mercati Globali e in Finanza d'Azienda, banca e mercati oltre ad alcuni master in ambito economico. Contemporaneamente, partendo da esperienze giovanili di scavi archeologici, ho coltivato una grande passione per l'arte che mi ha portato ad approfondire quest'ambito in parallelo all'attività professionale.

Ho iniziato a lavorare in banca nel 2005, nell'allora Banca Popolare di Verona e Novara (oggi Banco BPM), maturando negli anni esperienze in diversi settori aziendali: dal corporate banking alla pianificazione, dagli studi al coordinamento commerciale, dai progetti speciali alla comunicazione per poi arrivare al patrimonio artistico. Queste diverse esperienze mi hanno consentito di acquisire competenze multidisciplinari e trasversali in ambito bancario e di project management.

**In Banco BPM ricopre la posizione di Responsabile del Patrimonio Artistico. Di cosa si occupa nello specifico e quali sono le attività che svolge quotidianamente?**

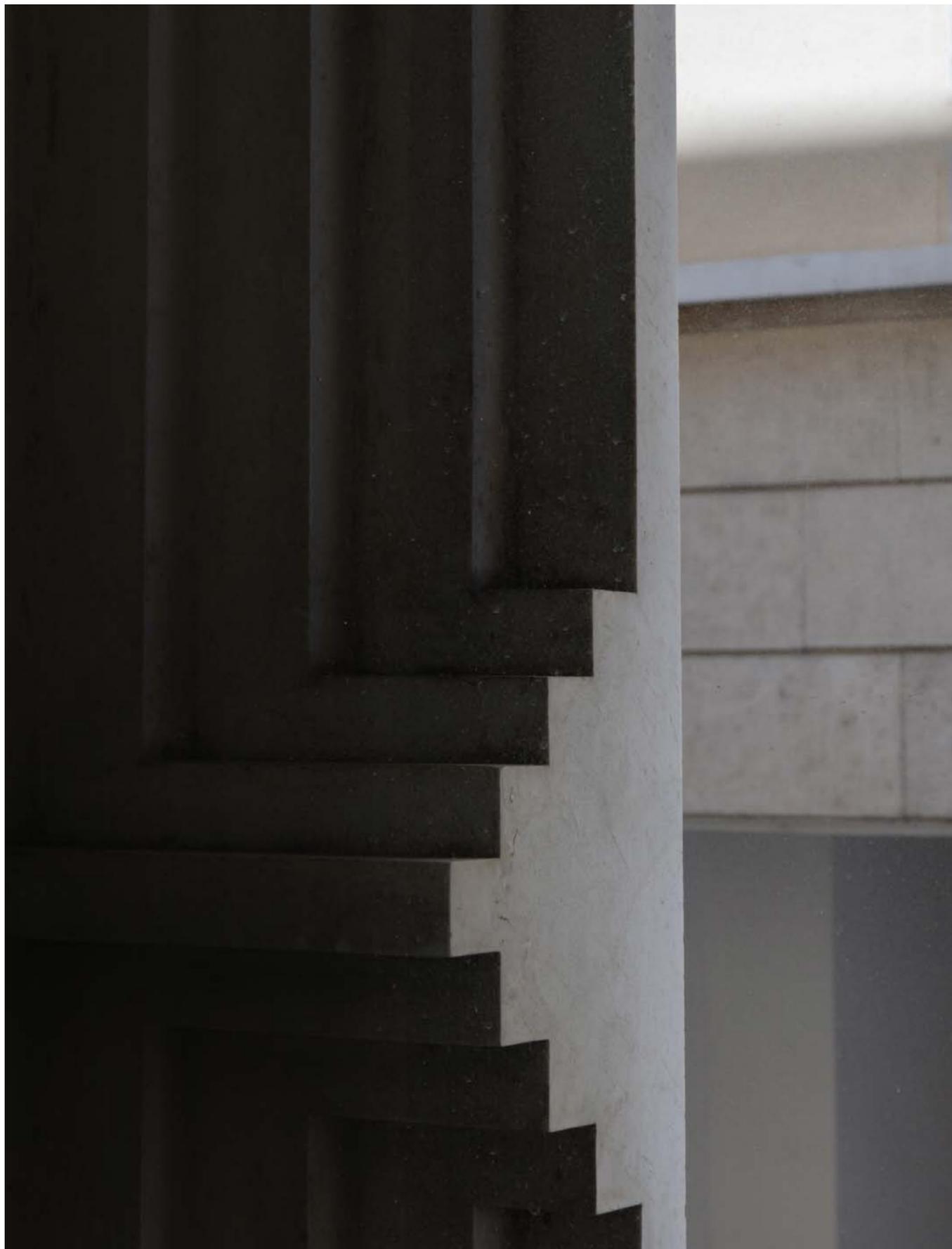
Ricopro questo ruolo da luglio 2022 e insieme

al mio team ci occupiamo di numerose attività, molto diverse tra di loro: dalla mappatura della collezione artistica alla manutenzione ordinaria e straordinaria, fino alla valorizzazione della collezione sia attraverso prestiti, collaborazioni con musei e fondazioni ed esposizioni all'interno delle nostre sedi, sia mediante iniziative di comunicazione interna ed esterna. A tutto ciò si aggiungono attività di tipo più amministrativo, come la valutazione economica delle opere, la contrattualistica, le tematiche assicurative e molto altro. Si tratta, quindi, di un'attività composita e molto complessa.

**Il suo ruolo unisce le competenze economico manageriali a quelle storico artistiche. Quali sono a suo parere le skill necessarie per lavorare in questo ambito? Quali altre realtà oltre alle banche ricercano questo tipo di figure?**

Le skill necessarie sono molteplici e proprio per questo è necessario un lavoro di squadra. Tra le competenze richieste sono molto importanti quelle storico-artistiche – la conoscenza di epoche, correnti, autori, tecniche – e archivistiche. Inoltre, è indispensabile conoscere la normativa legata alla gestione del patrimonio artistico e alla valutazione delle opere, sapere come assicurare la collezione, quali sono i requisiti di conservazione e sicurezza fisica di opere





e documenti, come gestirne le movimentazioni, come curare un allestimento. Sono poi di grande utilità competenze legate al mondo della comunicazione e della diffusione della cultura, che consentono di divulgare e far conoscere la ricchezza del patrimonio.

Nel mio ruolo sono molto importanti le competenze manageriali e progettuali e la capacità di fare networking. Le sinergie, infatti, sono in assoluto la base di questo lavoro e ci arricchiscono quotidianamente.

Figure come la mia possono avere ampi spazi di crescita, non solo in realtà tipicamente votate alla diffusione della cultura, come musei e fondazioni, ma anche in aziende di altri settori che hanno intrapreso un percorso di valorizzazione di archivi e collezioni o in società specializzate nell'offerta di servizi legati al mondo dell'arte. Sempre più realtà si mostrano sensibili al tema artistico, in quanto l'arte e la cultura sono un potente veicolo di immagine.

**Da quante opere è composta la vostra collezione e di che natura e tipologia sono? Ricercate anche nuove opere di artisti emergenti con cui arricchirla?**

La nostra raccolta è composta da oltre 19.000 beni artistici di diversa natura ed epoca, di cui circa 1.300 di grande pregio. È una raccolta vasta

ed eterogenea che racconta la storia della banca e dei suoi territori e lo fa attraverso sculture, arazzi, libri antichi, coralli, oggetti di design, mobili d'epoca e soprattutto dipinti. La nostra collezione è rappresentativa della cultura figurativa italiana ed europea del periodo che va dal XIV al XX secolo, diverse migliaia di autori (oltre 3.000 quelli noti e studiati), tra cui possiamo annoverare Guercino, Vanvitelli, Guardi, Piazza da Lodi, Santi di Tito, Luca Giordano, Zais, Canova, Ceruti, Ghislandi, Previati, Afro, Santomaso, Picasso, Sironi, De Chirico, Morandi, Arnaldo Pomodoro. Attualmente ci stiamo concentrando sulla valorizzazione delle opere già in collezione, anche se stiamo sperimentando con successo alcune forme di collaborazione con artisti contemporanei.

**Quali sono le iniziative che organizza Banco BPM per valorizzare le opere d'arte che ha acquisito negli anni?**

Negli ultimi due anni è stato svolto un grande lavoro: oltre 300 tra prestiti, comodati e collaborazioni scientifiche, più di 100 restauri e numerose aperture straordinarie con percorsi espositivi organizzati in occasione di importanti manifestazioni. Durante queste aperture abbiamo registrato ampia partecipazione di pubblico, parliamo di migliaia di persone per





ogni giornata, come ad esempio in occasione delle giornate del FAI a Palazzo Scarpa a Verona o per Museocity nella sede di Piazza Meda a Milano. Anche i colleghi di Banco BPM sono stati coinvolti nelle iniziative di valorizzazione e conoscenza del patrimonio artistico. Nel 2023, ad esempio, è stata inaugurata una sezione del portale interno che consente di far conoscere la nostra collezione e accrescere quindi l'apprezzamento della grande ricchezza artistica e storica della nostra banca.

**Dove vengono esposte le vostre collezioni e quando sono solitamente aperte al pubblico?**

Molte opere si possono vedere nelle nostre sedi aperte al pubblico sia in orari di sportello, ove le opere sono esposte nelle filiali, che in occasione delle aperture straordinarie nelle altre sedi. In un'ottica di diffusione della conoscenza e restituzione alla collettività, i vari prestiti in corso a fondazioni e musei ci consentono di rendere ancora più accessibile la nostra collezione anche in luoghi diversi dalla banca, e di questo ne siamo particolarmente orgogliosi. Perché l'arte è un bene, un valore, che va condiviso e che è capace di mettere tutti in dialogo.

**Che consigli darebbe alle giovani e ai giovani che vorrebbero intraprendere un percorso di carriera nel mondo della gestione e valorizzazione dei beni culturali?**

Chi ha la fortuna di intraprendere un percorso professionale in questo ambito scopre un mondo meraviglioso, pieno di stimoli continui. Lavorare nel mondo dei beni culturali è una vera e propria missione in quanto permette di conservare e tramandare il valore storico, oltre che estetico, dell'arte alle future generazioni. Infine, un mio consiglio personale è quello di non aver paura di mettersi in discussione, di innovare e di contaminare, affrontando le sfide quotidiane con preparazione ed entusiasmo. Anche se alle volte il percorso può non essere facile o lineare, con passione, preparazione e determinazione si possono ottenere risultati davvero importanti.

**Un'ultima domanda più personale: come riesce a conciliare i suoi impegni lavorativi con quelli familiari?**

Non sempre è stato facile bilanciare lavoro e famiglia, e lo posso dire da madre di tre figli, di cui una con delle fragilità. Ho tuttavia imparato che con determinazione e adattabilità è possibile conciliare entrambi gli aspetti della mia vita assicurandomi che entrambi ricevano l'attenzione e l'impegno necessari.



Diana Vaccaro

Laureata con lode in Economia dei Mercati Globali e in Finanza d'Azienda, banca e mercati presso l'Università del Piemonte Orientale di Novara, consegue poi successivi master in ambito economico, Diana Vaccaro vanta una ventennale esperienza professionale in ambito bancario, accompagnata da una grande passione per l'arte e la cultura in generale. Inizia la sua carriera nel 2005 nell'allora Banca Popolare di Verona Novara (oggi Banco BPM) lavorando, negli anni, in diversi ambiti aziendali – pianificazione commerciale, studi, coordinamento commerciale aziende, comunicazione – che le hanno consentito di arricchire la sua formazione con competenze multidisciplinari e trasversali. Da luglio 2022 è responsabile della gestione e valorizzazione del Patrimonio artistico e Archivio storico di Banco BPM. In tale ruolo si occupa della realizzazione di nuovi progetti culturali e di attività di valorizzazione del patrimonio artistico, anche in collaborazioni con musei e istituzioni, con attenzione agli aspetti di sostenibilità e coinvolgimento delle comunità locali.



## Wolmanity

L'impegno delle donne a favore dell'umanità

### Ines Giunta

Professoressa associata, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali,  
Università Ca' Foscari Venezia

### conversa con

#### Paola Deda

Direttrice Divisione Foreste, Terreni e Edilizia –  
Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa a Ginevra

### fotografie di

Aurea Fagel

## Paola

**Siamo, come Emily Dickinson, creature della soglia: abitiamo in uno spazio e in un tempo sospesi tra il presente il futuro, capaci solo di resistere là dove tutto può sempre accadere, o, meglio, dove tutto sembra precipitare. Eppure ci deve essere un diverso modo di abitare, che diventi scelta, che si faccia cura.**

Questa vita di corsa e in corsa ci lascia poco tempo per dedicarci a creare spazi dell'abitare e tempi allungati che siano veramente umani. Inoltre le preoccupazioni epocali che affliggono l'umanità, come pandemie, crisi economiche, clima che cambia e provoca disastri, instabilità politiche e guerre, ci fanno sentire sull'orlo del precipizio. Un precipizio globale, perché ormai tutto il mondo è nel panico e in corsa frenetica quasi – ma non ancora fortunatamente – in caduta libera. La cosa importante, infatti, è che ce ne stiamo accorgendo e abbiamo i mezzi per rallentare. Abbiamo bisogno di ripensare i modelli di crescita, di riflettere, di trovare il tempo di osservare e creare e di trovare nuovamente una dimensione umana della vita e il senso di abitare gli spazi che sono nostri. Fra l'altro, è interessante che il verbo 'abitare' e la parola 'abito', inteso come indumento, abbiano la stessa radice...

**Il botanico Stefano Mancuso scrive che da come immagineremo le nostre città nei prossimi anni dipenderà una parte consistente delle nostre possibilità di sopravvivenza. La proposta, seducente e visionaria al tempo stesso, è quella di trasformarle in *fitopolis*, luoghi in cui il rapporto fra piante e animali si riavvicina al rapporto armonico che troviamo in natura. Lei come le immagina?**

Assolutamente. Le città sono il nostro futuro e dobbiamo cambiarle radicalmente, e si può fare. Io le immagino non solo più verdi, ma anche più capaci di stimolare relazioni sociali e di creare opportunità di incontro per i cittadini e un senso di 'comunità'. Si parla di città intelligenti, *smart cities*, dove la domotica, la robotica e le

tecnologie ci aiuteranno a migliorare l'efficienza di servizi, dai trasporti alla gestione della casa. Io preferisco parlare di *people-smart cities*, città che sono intelligenti perché al servizio delle persone e non in supporto solo della tecnologia. Quindi, una città intelligente è necessariamente verde, perché il rapporto con la natura fa parte di un equilibrio fisico e mentale innegabile. Una città verde è una città dove i suoi cittadini sono più sani, si muovono di più, respirano aria pulita e sono meno stressati.

Abbiamo ricoperto le città di cemento e asfalto e ora ci sorprendiamo che quando piove intensamente tutto si allaga. Ma non c'è più permeabilità dei suoli che assicuri una giusta circolazione degli elementi. Anche per questo dobbiamo recuperare spazi urbani e rinnovarli, e fare sì che la natura penetri in città e sia visibile e accessibile da qualsiasi abitazione e luogo di lavoro; il verde non può più essere un lusso, deve essere la regola. Ma il sistema città è complesso e la trasformazione richiede una pianificazione capillare per garantire comunque mobilità e vivacità economica. Per dirne una, se si volessero (e si potessero) trasformare tutti i parcheggi in parchi, bisognerebbe pensare a come garantire l'accesso in città alle persone con mezzi alternativi e comodi e facilitare gli spostamenti non solo con mezzi pubblici efficienti, ma anche con corridoi pedonali e ciclabili. La soluzione non è trasformare la città in campagna, ma disegnare un nuovo modello di città dove la mobilità e l'accesso sono semplificati, gli spazi riprogrammati e i cittadini pronti a cambiare le abitudini. Cambiare insomma il modo di 'abitare' la città. Se dovessi descrivere in poche parole la mia città ideale, direi che è una città dove non si sentono rumori e odori di motori, dove si arriva in qualsiasi destinazione camminando, dove d'estate le panchine sono tutte occupate e tutte all'ombra di grandi alberi, dove si può fare la pausa pranzo sempre sull'erba e dove tutti hanno sempre una casa ad accoglierli. Non dobbiamo infatti dimenticare che una grande sfida dei

nostri tempi è l'accesso per tutti alla casa, una sfida che si complica di anno in anno, specialmente nelle grandi città. Non c'è 'abitare' senza casa.

**Cheng ci ricorda poeticamente che lo sguardo [regard] dovrebbe comportare sempre l'idea di riguardo [égard] e invitare perciò l'essere che guarda a un impegno più profondo. Coerentemente con questa premessa, la moda dovrebbe essere sempre sostenibile: in che modo il condizionale può diventare un imperativo categorico tanto per chi produce quanto per chi consuma?**

La moda è spesso focalizzata solo sullo sguardo con poco riguardo, purtroppo. Ma come ci sono esempi di città che cambiano, ci sono molti esempi di una moda che evolve, di persone che scelgono la sostenibilità. Per chi consuma, però, non è facile scegliere nel modo giusto e destreggiarsi tra le molte offerte che sono oggetto di *greenwashing*, ovvero informazioni fuorvianti sulla natura sostenibile del capo in vendita. Per scegliere in modo sostenibile bisogna essere molto informati su tutti gli aspetti della produzione, dalla qualità e gli impatti ambientali dei materiali alla provenienza dei prodotti provenienti da Paesi o realtà in cui i diritti dei lavoratori sono calpestati e le persone costrette a ritmi incessanti e disumani. Un imperativo categorico è eliminare i materiali che hanno impatti smisurati sull'ambiente come il poliestere, ovvero una forma di plastica derivata dal petrolio che ha problemi dalla produzione all'uso: emissioni di gas serra e inquinamento, alto consumo di energia, rilascio di microplastiche, non-biodegradabilità, complesso e costoso processo per il riciclo.

Ma è importante sapere che anche la produzione del cotone, per quanto fibra naturale, fa uso di pesticidi e fertilizzanti, spesso utilizzando pratiche agricole insostenibili che portano all'erosione del suolo e alla diminuzione della sua fertilità e che richiedono grandi quantità di acqua. Imperativo categorico è allora comprare meno, e meno moda veloce, la cosiddetta *fast fashion*, e più cose durevoli, che resistano agli umori della moda. I produttori sono coscienti del fatto che la moda sia in transizione, e spesso alcuni di essi si schierano dalla parte giusta, facendo della sostenibilità un obiettivo chiaro. Ma sono ancora una minoranza.

Io vedo la moda sostenibile di oggi un po'

come il passaggio dal *fast food* allo *slow food*, iniziata parecchi anni fa. Non c'è stato un ribaltamento improvviso della situazione, ma una graduale presa di coscienza dell'importanza del mangiare sano che continua a espandersi in maniera costante. Benché il 'cibo veloce' sia ancora diffuso, il 'cibo lento' è diventato sempre più una priorità di molti, e il mercato si adegua. Credo che succederà qualcosa di simile anche nella moda.

**Una celebre poesia di Pablo Neruda recita «Nascere non basta. È per rinascere che siamo nati. Ogni giorno». Lei ha assistito alla rinascita di molte donne grazie alla possibilità di svolgere un lavoro dignitoso. Può raccontarcene qualcuna?**

Ho una storia molto bella di una stagista di qualche anno fa, arrivata in una città molto costosa come Ginevra da una piccola città dell'Asia centrale per lavorare con noi all'ONU grazie a una modesta borsa di studio. Sacrifici incredibili per rientrare nel suo budget. Bravissima e con gli occhi aperti al mondo. Così brava che l'abbiamo tenuta per aiutarci per qualche mese anche dopo lo stage, pagandole un compenso. Mi ricordo la gioia del suo primo 'stipendio', quando mi comunicò che con quei soldi avrebbe finalmente potuto comprare un ferro da stiro per sua madre. Una grande lezione di umiltà. Ha poi trovato lavoro sempre nel sistema e l'ho vista crescere e diventare una donna completa, capace, sicura di sé e indipendente. È attraverso il lavoro che non solo è riuscita ad aiutare la sua famiglia, ma anche a valorizzarsi come persona e professionista. La penso spesso e so che sarà un grande esempio per molte altre.

Se il lavoro nobilita l'uomo, sicuramente rende la donna libera, a patto che sia un lavoro dignitoso, pagato giustamente e che ne rispetti i diritti. Parlando di moda veloce, per esempio, sono centinaia di migliaia le donne che sono sottoposte a condizioni di lavoro disumane, senza alcuna libertà e dignità. Il lavoro le opprime e le rende schiave di un sistema perverso. Ci sono però moltissime iniziative di cui sono a conoscenza, dall'Australia all'India, e molte anche in Italia, nate per aiutare donne che sono state in situazioni difficili e che, attraverso progetti di moda sostenibile ed etica, hanno imparato un mestiere e sono riuscite a riprendere la loro vita in mano. Queste iniziative sono fondamentali e dovrebbero servire da esempio per molti altri settori.

**Le credenze, le idee non sono solo prodotti della mente, ma possono possederci. Da ciò deriva un paradosso ineludibile: dobbiamo ingaggiare una lotta decisiva contro le idee, ma possiamo farlo solo con il soccorso delle idee. A quale idea dobbiamo appellarci oggi?**

Io credo che le idee siano sempre meritevoli di considerazione, il rischio è piuttosto rappresentato dalla mancanza di idee e il pericolo dalle ideologie. Per me l'idea guida di ogni tempo, oggi come domani, è la libertà. Libertà dei popoli, delle persone, di pensiero e di espressione, ma anche libertà di scelta. I conflitti e i grandi problemi della società come dell'individuo sono generati dalle ottusità e dai limiti, dal focalizzarsi sulle differenze invece di costruire sulla diversità.

La libertà fa paura a molti, perché implica grande responsabilità. La libertà non è anarchia dei comportamenti o disordine mentale. È quasi una disciplina, perché è il frutto di una costante tensione tra la volontà individuale e il rispetto di tutti e di tutto quello che ci circonda. Questo implica una grande tolleranza per le opinioni ed esigenze altrui e conoscenza e considerazione delle cose del mondo. A volte la libertà diventa un conflitto intimo e interiore. Altre volte è una scelta dei popoli e delle masse. È una questione globale, della comunità e personale, a molti livelli. Dovremmo declinarla in tutti gli strati della società e in tutti i settori. La libertà è sempre in costruzione, un progetto continuo, la meta più grande per l'umanità. Io credo che sia la libertà a ispirare altre grandi idee come la pace, la giustizia e la democrazia.

*Le opinioni espresse in questa intervista sono quelle dell'intervistata e non riflettono necessariamente la posizione della Nazioni Unite o le opinioni dei suoi membri.*



**Paola Deda**

È direttrice della Divisione Foreste, Terreni e Edilizia presso la Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa a Ginevra. Ha più di 25 anni di esperienza lavorativa con le Nazioni Unite dove ha ricoperto diverse posizioni, tra cui presso l'UNECE come capo della Sezione Foreste UNECE/FAO e capo dell'Unità di housing e gestione territoriale, presso il Gruppo di Gestione Ambientale dell'UNEP, presso i Segretariati di due Convenzioni sulla Biodiversità dell'UNEP a Montreal e Bonn e presso il Dipartimento degli Affari Economici delle Nazioni Unite a New York (Divisione per lo Sviluppo Sostenibile). Prima di entrare a far parte delle Nazioni Unite, Paola ha lavorato come ricercatrice ospite presso l'Università della British Columbia a Vancouver e l'Università della California a Berkeley. Paola è un'architetta e ha conseguito un dottorato in pianificazione territoriale. Nel corso della sua carriera, ha lavorato principalmente su questioni legate allo sviluppo sostenibile, tra cui lo sviluppo sostenibile dei piccoli Stati insulari, la conservazione della biodiversità e il suo uso sostenibile, la gestione ambientale, le città e gli edifici sostenibili, la gestione sostenibile delle foreste e la moda sostenibile.

a cura di  
Anna Dabalà

Studentessa in Governance delle Organizzazioni Pubbliche,  
Università Ca' Foscari Venezia

## **Contro la violenza di genere: un questionario dell'Università Ca' Foscari sulle molestie sessuali rivolto alla comunità studentesca**

Le molestie sessuali non sono certamente un fenomeno inedito nella nostra epoca. Oggi però si sta assistendo a un progressivo cambiamento culturale, anche grazie a campagne mediatiche internazionali, come quella del *#metoo*, che favoriscono l'emersione del problema e la sua legittimazione nel dibattito pubblico.

Ciò nonostante, permane la difficoltà a individuare e strutturare delle azioni sistematiche ed efficaci per affrontare e mitigare il problema. Probabilmente, una delle cause di questa difficoltà è da ricondursi alla cultura della tolleranza e della normalizzazione di questi comportamenti,<sup>1</sup> che ha a lungo contribuito a contrastare il riconoscimento stesso della molestia sessuale come forma di abuso, considerando determinati comportamenti come talmente normali da passare inosservati.<sup>2</sup> Così facendo ha anche alimentato l'insicurezza delle vittime e la tendenza a non denunciare gli episodi di molestia. Chi li subisce, infatti si sente spesso insicuro e insicura a parlarne, per timore di ritorsioni, ricorsi per diffamazione, oppure per un malinteso senso di colpa. Le molestie sessuali colpiscono in modo sproporzionato le donne e le ragazze. La cultura della tolleranza e

della normalizzazione non tiene conto del fatto che subire una molestia sessuale può condizionare negativamente sia la salute che la vita della vittima. La Raccomandazione 92/131/CEE della Commissione europea chiarisce, infatti, che possono compromettere la salute, la fiducia, il morale e le prestazioni di coloro che le subiscono.

Tant'è vero che le vittime corrono un rischio maggiore di accusare sintomi di depressione, disturbi del sonno, ansia, sindrome post-traumatica da stress e di assumere comportamenti che causano ulteriori problemi (come l'uso di tabacco, alcol o psicofarmaci per attutire l'ansia).<sup>3</sup> Pertanto, le conseguenze possono consistere in danni psicologici e altri risvolti negativi sulla vita personale ma anche lavorativa della vittima. In aggiunta alle ripercussioni individuali, infatti, le molestie sessuali possono causare conseguenze nell'organizzazione in cui vengono perpetrate. Oltre alla sofferenza e ai danni inflitti alle vittime, esse impongono dei costi sull'organizzazione all'interno della quale vengono agite, minandone l'efficienza.<sup>4</sup>

Nessun ambito e nessuna organizzazione, nemmeno le Università, sono immuni dal problema. Gli episodi

di molestia possono coinvolgere studentesse e studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.

Come anticipato, la molestia sessuale mina la libertà delle persone, creando ambienti ostili nei confronti delle vittime. In particolare, considerando gli studenti, può indurre addirittura ad abbandonare il corso di studi intrapreso, minacciando il diritto allo studio.<sup>5</sup> Nel caso delle Università, quindi, la questione diventa particolarmente delicata. Da un lato, bisogna tenere presente che gli Atenei dovrebbero produrre valore sociale e contribuire alla formazione personale: nei casi di molestia, invece, l'Università viene meno al suo compito di trasmissione del sapere, specie quando le molestie vengono agite nell'ambito del rapporto docente-studente.

Dall'altro, le ricerche italiane che affrontano il fenomeno con specifico riguardo a un contesto universitario sono rare. Disponendo di poche evidenze empiriche sul tema, non è possibile avere un quadro della situazione né implementare degli interventi efficaci per prevenire o affrontare il problema.

È particolarmente importante allora mettere in pratica progetti che contribuiscano alla prevenzione e al contrasto delle molestie sessuali (e delle

<sup>1</sup> Romito, P. (a cura di) (2019). *Molestie sessuali: che fare? Una ricerca promossa dal CUG dell'Università di Trieste*. Trieste: EUT Edizioni Università di Trieste.

<sup>2</sup> Ricci, O. (2015). *Toglimi le mani di dosso. Una storia vera di molestie e ricatti sul lavoro*. Milano: Chiarelettere.

<sup>3</sup> Menduto, T. (2019). «Quali sono le conseguenze delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro?». *Punto Sicuro*, 02 ottobre.

<sup>4</sup> Basu, K. (2003). «The Economics and Law of Sexual Harassment in the Workplace». *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 141-57.

<sup>5</sup> Romito, P. (a cura di) (2019). *Molestie sessuali: che fare? Una ricerca promossa dal CUG dell'Università di Trieste*. Trieste: EUT Edizioni Università di Trieste.

altre forme di violenza). L'Università Ca' Foscari è impegnata da anni nello sviluppo di progetti e azioni di questo tipo. Il questionario predisposto nell'ambito del progetto di stage: «Attuare il piano sull'uguaglianza di genere: percorso contro la violenza di genere con specifico riguardo alle molestie sessuali», sostenuto dal Dipartimento di Economia con Borsa Vera Academy e con i docenti referenti Sara De Vido e Michele Marzulli, ne rappresenta un esempio.

Il progetto ha l'obiettivo di attuare il Piano di Uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan, GEP), con specifico riguardo alle molestie sessuali, contribuendo così al percorso di formazione e contrasto alla violenza di genere avviato nell'ottobre del 2023. In particolare, si sta somministrando agli studenti di Ca' Foscari un questionario online i cui risultati verranno in seguito analizzati e considerati per implementare ulteriori azioni. L'indagine è stata predisposta per raccogliere dati sul fenomeno e ricavare dalla loro analisi un quadro sulla situazione specifica dell'Ateneo. In questo modo, è possibile accrescere la consapevolezza e la conoscenza del problema, nonché proporre e promuovere azioni volte ad affrontarlo qualora ne emerga la necessità. Il questionario indaga diverse aree: le opinioni e gli atteggiamenti; le eventuali esperienze di vita, vissute nel contesto accademico e in qualsiasi altro ambito; la probabilità con cui si racconterebbe ad altri di essere vittima di molestia; la conoscenza dei servizi di supporto offerti dall'Università Ca' Foscari.

Il questionario si articola in sei sezioni. La prima ha scopo informativo e cioè rende noti l'oggetto di indagine, il motivo per il quale si sta svolgendo la

rilevazione, il tempo previsto per la compilazione, la forma della rilevazione e la modalità di raccolta e di analisi dei dati. La seconda analizza le opinioni dei partecipanti sul tema delle molestie sessuali, chiedendo loro di valutare quanto ritengono 'accettabili' o 'non accettabili' i comportamenti descritti. La terza indaga sulle eventuali esperienze di vita e sulla loro frequenza: vengono riproposti i comportamenti presenti nella sezione precedente, domandando se e quanto spesso sono stati effettivamente vissuti. La quarta e la quinta cercano di analizzare la situazione specifica dell'Ateneo: viene chiesto se una o più delle situazioni trattate nelle sezioni precedenti è stata vissuta nel contesto universitario, se si ritiene l'Università Ca' Foscari un luogo sicuro e se si conoscono i servizi di supporto offerti dell'Ateneo. Infine, la sesta raccoglie alcune informazioni socio-demografiche dei rispondenti, quali l'età, il corso di studio, il genere, l'orientamento sessuale e la situazione economica.

Il questionario è compilabile online (tutti gli studenti e tutte le studentesse hanno ricevuto sui loro indirizzi istituzionali il link per la compilazione) in forma anonima, in modo da garantire agli studenti la maggior privacy possibile. La somministrazione è stata avviata il 3 giugno 2024 e verrà chiusa il 15 settembre 2024. Considerando poi che l'Ateneo conta un numero rilevante di studenti stranieri, sono state predisposte due versioni del questionario: una in lingua italiana e una in lingua inglese. I dati raccolti e la loro analisi permetteranno di aumentare la conoscenza sul fenomeno e di individuarne la presenza a Ca' Foscari. L'obiettivo è ampliare la consapevolezza sul

tema e individuare delle azioni per contrastarlo. Ad esempio, indagare la conoscenza da parte degli studenti dei servizi di aiuto e della Consigliera di fiducia è utile a capire se è necessario mettere in atto delle azioni per potenziare la promozione dei loro servizi, come è stato fatto di recente con l'iniziativa «QR Your Rights», promosso dal CUG (Comitato Unico Garanzia) e dalla delegata della Rettrice alla parità di genere. O ancora, analizzare la percezione che hanno gli studenti dell'Ateneo (cioè se lo reputano un posto sicuro) e verificare se hanno mai subito molestie sessuali nel contesto universitario è essenziale per capire se è necessario rafforzare le misure di prevenzione e contrasto.

L'Università Ca' Foscari si impegna infatti da anni per promuovere la parità di genere e a contrastare ogni forma di violenza e discriminazione. Tant'è vero che l'art. 1 del Codice di condotta contro le molestie sessuali dell'Università evidenzia che: «Studiare e lavorare in un ambiente sereno in cui i rapporti interpersonali siano improntati alla correttezza, al reciproco rispetto della libertà e dignità della persona è un diritto fondamentale di tutti» e che: «L'Amministrazione rimuove ogni ostacolo all'attuazione di questi diritti, in modo da garantire un ambiente di lavoro in cui uomini e donne rispettino l'inviolabilità della persona».<sup>6</sup>

L'Ateneo non tollera dunque gli atti e i comportamenti discriminatori o molesti e sanziona ogni violazione della dignità e della libertà della persona, secondo il Codice

<sup>6</sup> Art. 1 – Principi e finalità. Codice di condotta contro le molestie sessuali: Università Ca' Foscari Venezia. <https://www.unive.it/pag/8163/>.

Disciplinare della categoria a cui appartiene il molestatore o la molestatrice.

Una delle azioni strategiche per perseguire la parità di genere e il contrasto alla violenza è il sopra nominato GEP. Questo è un insieme di impegni e azioni che mirano a ridurre l'asimmetria di genere e a sviluppare una cultura attenta, inclusiva e capace di valorizzare le diversità. Nonostante sia stato reso obbligatorio per tutti gli enti di ricerca e gli istituti di educazione superiore da parte della Strategia della Commissione europea per la parità di genere, il GEP non deve essere inteso come una mera applicazione delle direttive europee, ma come uno strumento per riuscire a raggiungere la parità di fatto.<sup>7</sup> Anche il questionario del progetto di stage «Attuare il piano sull'uguaglianza di genere: percorso contro la violenza di genere con specifico riguardo alle molestie sessuali» rientra nell'ambito del GEP e intende favorire il raggiungimento dei suoi obiettivi, ponendo però l'attenzione sul tema delle molestie sessuali.

**Link al questionario**  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeYUaeXX\\_n4H34lp45g6p\\_3oqVGc9zKGIYbNRXvo1-rY83Ttg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeYUaeXX_n4H34lp45g6p_3oqVGc9zKGIYbNRXvo1-rY83Ttg/viewform)

<sup>7</sup> Piano di uguaglianza di genere: le azioni e gli impegni di Ca' Foscari. <https://www.unive.it/pag/14024/>.

## Lei & Mondo

Stephanie Lindsay  
Studentessa in Environmental Humanities,  
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con  
Lidia Guzy  
Direttrice della Laurea Magistrale in Antropologia  
ed ex decano del Dipartimento di Study of Religions  
presso l'University College di Cork (UCC/Ireland)

fotografie di  
Francesca Occhi

## Lidia

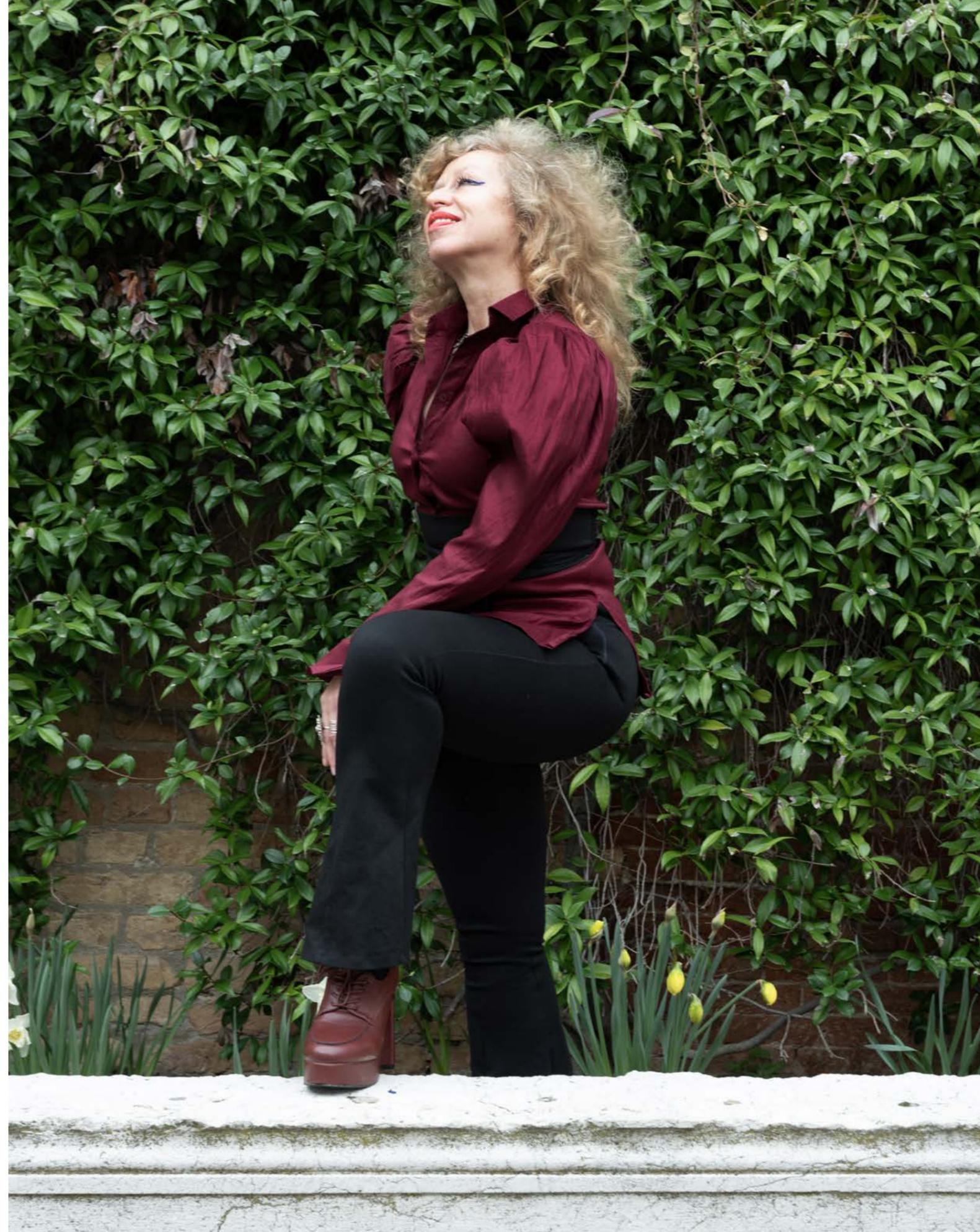
Lidia Guzy è specializzata nello studio delle culture dei popoli nativi e delle comunità indigene di Asia e Sud America, su cui ha basato l'innovativa teoria delle 'eco-cosmologie' nella ricerca sulla sostenibilità.

**Lidia, raccontaci com'è stato il tuo lavoro di sviluppo della teoria sulle 'eco-cosmologie' presso i popoli indigeni e le culture emarginate.** A seguito di una lunga ricerca sul campo sulle minoranze indigene del Subcontinente indiano (*adivasi*) – svolta prevalentemente dopo il mio dottorato sulle tradizioni coreutiche e musicali in via di estinzione e sui musei dei popoli nativi – sono approdata al concetto di quello che definiamo eco-cosmologia. L'innovazione del neo-animismo nello studio delle religioni e la svolta ontologica nell'antropologia hanno ispirato la mia personale concezione delle complessità di una visione eco-cosmologica. Con eco-cosmologia si intende una certa idea critica nei confronti di quella prospettiva dualistica e antropocentrica che ha caratterizzato la comune percezione scientifica occidentale del mondo in epoca coloniale e post-coloniale, nonché tutta la lettura positivista del dualismo tra natura e cultura. Come antropologa, non ritengo corretto che ci si debba basare su un principio logico o razionale unico. L'eco-cosmologia è dunque un tentativo di comprendere

altre razionalità – magari spirituali, non necessariamente legate alla dimensione umana, empirica – e il modo in cui queste possano influenzare i valori e le decisioni nel quotidiano vissuto. In questo senso l'antropologia valorizza le culture indigene, ma lasciatemi dire che è un neologismo che ho creato ad hoc. Mi è sembrato il termine più efficace per esprimere l'approccio comparativo nello studio delle culture 'altre' che caratterizza il mio lavoro di esplorazione delle visioni cosmologiche e delle strutture sociali sotto una prospettiva antropologica e storico-religiosa.

**Il concetto di sostenibilità, tanto radicato nelle culture del 'nord del mondo' e nelle loro riflessioni ambientali, contrasta – giusto per fare un confronto – con il modo in cui la stessa sostenibilità è intesa nel mondo indigeno, a cui si rivolge il tuo lavoro. Quali sono pericoli relativi al modo in cui questa conoscenza indigena possa essere (erroneamente) interpretata all'interno di scenari diversi, come ad esempio quello degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'ONU o dalle agenzie che stanno implementando gli SDG proprio nelle comunità indigene? Come è possibile colmare il divario tra questi diversi modi di intendere la sostenibilità?**

Questo divario è un punto molto importante. Il concetto globale di sostenibilità delle Nazioni



Unite si basa su una particolare visione della cultura e su un modello di società che si intreccia con la storia della colonizzazione e della dominazione. Mentre i sistemi di conoscenza indigeni, che sono delle eco-cosmologie, sono naturalmente sostenibili. Non è dunque necessario insegnare a questi popoli come dovrebbero diventarlo. Sono molto critica verso questo tipo di riflessione, che non riconosce i valori intrinseci e i sistemi di conoscenza delle culture minoritarie. Ed è per questo che l'eco-cosmologia, per me, è un termine decisivo da introdurre in tutte le culture dominanti e nei loro sistemi di significato. L'eco-cosmologia implica dunque in sé un tentativo di rivalutare e riconoscere i principi indigeni di sostenibilità. Un'ecologia senza cosmologia, o senza una dimensione spirituale, è legata più che altro a fattori tipici delle culture dominanti e capitaliste come le multinazionali, le tecnologie che esse vendono o tutt'al più a concetti di igiene che si applicano però alla loro stessa infrastruttura.

Con il concetto di eco-cosmologia, cerco di

rafforzare l'autonomia delle comunità indigene nella gestione delle risorse e delle strutture sociali. È un appello per il riconoscimento della totale indipendenza dalle categorizzazioni che da sempre hanno dominato le popolazioni marginalizzate e, in particolare, gli indigeni. Molti dei discorsi sullo sviluppo hanno meramente uno stampo coloniale e paternalistico. Possono essere raccontati come un particolare progresso della società, ma in definitiva si basano sulla svalutazione prospettiva dell'altro, che è di fatto una visione spirituale del mondo.

**In base alla tua esperienza con l'etnografia, c'è stato un evento specifico in cui questo è accaduto? Forse durante la pandemia da COVID-19, ad esempio in relazione alle pratiche igieniche o mediche?**

La malattia è concepita, in particolare nel contesto *adivasi*, non solo come un disturbo fisico ma anche come l'effetto di un'interazione con agenti di natura spirituale. Questa è una delle principali differenze con la concettualizzazione



scientifico della malattia, che ne considera solo la dimensione fisica.

Sappiamo molto bene che la lettura solo fisica del benessere e della salute è limitata, e che la dimensione interiore, come quella psicologica, può migliorare o peggiorare le nostre condizioni fisiche. I popoli indigeni hanno un'enorme conoscenza ed esperienza in questo senso. Gli specialisti dei rituali, ad esempio, sanno molto bene che devono distinguere tra le malattie del mondo civilizzato urbano curate in ospedale e le malattie che incontrano all'interno dei villaggi.

Nel distretto di Koraput, nell'Odisha meridionale, le comunità *adivasi* Desia associano sempre l'ospedale alla morte perché purtroppo, per gli indigeni, è per lo più un'esperienza fatale. Comprensibilmente, gli indigeni evitano i medici, gli ospedali e la medicina occidentali perché hanno un'esperienza molto negativa nei loro confronti; vengono trattati come numeri piuttosto che con empatia e umanità.

Non è facile superare questo divario e le differenze tra queste tradizioni. Non è facile riconciliarle. Non esiste però un solo modello di salute, benessere e prosperità, come le culture dominanti e le multinazionali vorrebbero farci credere. Il mio è un appello al mondo accademico affinché vi sia un riconoscimento delle culture minoritarie e del loro modo di intendere il mondo.

**È in relazione a questo obiettivo che hai fondato il Marginalized and Endangered Worldviews Study Centre (MEWSC) presso l'University College di Cork?**

Sì, il centro valorizza le culture dell'oralità e della performatività insieme alle loro tecniche di trasmissione della conoscenza che sono consacrate attraverso il corpo, piuttosto che in uno strumento esterno. Qui si promuove il processo di emancipazione di culture alternative e si sostengono studenti e centri di ricerca indigeni nel diventare membri e partner di istituzioni accademiche. Attraverso il centro e il programma magistrale di Antropologia presso l'University College di Cork, gli studenti indigeni, come gli studenti nativi americani degli Stati Uniti, possono realizzare il desiderio di riscoprire il proprio patrimonio culturale attraverso un percorso accademico. Il centro crea anche collaborazioni con gruppi indigeni e centri di ricerca, ad esempio in India.

**Quando hai parlato di 'consacrazione attraverso il corpo' in relazione alla conoscenza, mi è venuto in mente il tuo lavoro sulla Śakti,<sup>1</sup> musica e danza.**

Sì, grazie per aver inserito questo argomento

<sup>1</sup> La forma femminile dell'energia divina.

in questa nostra intervista. Il concetto di corpo come un santuario, un altare o scrigno di conoscenza è legato alle mie esperienze etnografiche nell'India vernacolare indù, che abbracciano oltre vent'anni di viaggi di ricerca e visite in diversi contesti culturali in quei luoghi.

Ho assistito all'importanza dei culti locali della dea nelle tradizioni indù. Tale venerazione è stata un elemento molto importante per i miei studi sul concetto ontologico della sacralità del corpo femminile, in qualità di ricercatrice di scienze delle religioni in Asia meridionale. In un certo senso, la femminilità è un concetto di genere astratto legato alla gioia, alla vita, alla ricreazione, alla creazione e all'apprezzamento dell'esistenza. Dunque, il concetto di vita si consacra meglio in un corpo femminile, questo è molto interessante: i culti locali delle dee indù sono una venerazione sia astratta che concreta della dimensione sessuale e spirituale della vita. Si celebra la vita e la gioia di vivere.

Questa sorgente fondamentale di conoscenza ed energia vitale è associata a Śakti, il potere sacro del corpo che trascende attraverso una dimensione spirituale. È un'alleanza tra spiritualità e fisicità. Si tratta di una percezione non dualistica del mondo che ha una sua continuità nelle culture locali e indigene in diverse regioni. Questa è la vera differenza tra gli indigeni e i cosiddetti 'moderni'.

**Quando pensiamo a Śakti in termini di ecologia e alla connessione del corpo con il mondo, decade allora l'idea di essere esterni all'ambiente o separati dalla natura?**

Allora, certo, siamo tutti moderni. Per chiarire, con 'moderno' mi riferisco specificamente a una visione razionale e materiale dell'essere umano come fosse una macchina. Una razionalità meccanicistica, che non riconosce l'esistenza della dimensione spirituale. Si tratta di una visione del mondo basata sulla divisione tra natura e cultura, e sugli sviluppi razionali dell'illuminismo filosofico.

Una visione non dualistica del mondo, invece, connette il corpo con il cosmo e gli spiriti. È una prospettiva molto razionale, teoretica ma anche religiosa, molto più inclusiva della visione del mondo moderna, che è di grande impatto e potente, ma è meramente razionale. Penso ad esempio che quando tentiamo di comprendere i problemi dell'ecologia e della crisi ambientale, abbiamo bisogno di un'intelligenza aggiuntiva.

Non riusciamo a capire tutto e, in un certo senso, la razionalità moderna è arrogante in quanto ha la presunzione euristica di comprendere il mondo. L'eco-cosmologia invece invita gli accademici ad ampliare la propria razionalità e alla comprensione del mondo attraverso l'ascolto delle

prospettive indigene, poiché esse non riducono mai la spiegazione esclusivamente a una causa fattuale o empirica, ma la legano a una dimensione spirituale. Questa è una lezione cruciale che potrebbe risolvere, persino superare, le nostre attuali prospettive ambientali e materialistiche, che oggettivano e razionalizzano il mondo, ma non lo amano. In questa visione, il cosmo non è venerato o rispettato come entità sacra.

**Recentemente ho incontrato un'avvocata che sta lavorando sodo sul piano legale per colmare il divario tra la conoscenza scientifica dell'ecologia e la sacralità delle cosmo-visioni indigene. Pur riconoscendo che il quadro giuridico è fondato sull'ontologia 'moderna' che hai appena menzionato, ella ritiene che le scoperte scientifiche più recenti consentano di veicolare una visione del mondo sempre più simile ai sistemi non dualistici di conoscenza indigena. La differenza significativa è che tali relazioni non si identificano qui concettualmente come sacre. Posso intravedere dei pericoli in tutto ciò, perché le generalizzazioni portano con sé molti preconcetti.**

Sì, grazie per averlo menzionato. Segnali un pericolo molto importante che minaccia di ingabbiare la razionalità e la conoscenza indigena in una struttura giuridica e in un sapere disciplinare particolare. Quindi diciamo che, se l'ecologia dovesse rappresentare se stessa come la voce della saggezza indigena, allora potrebbe essere davvero problematico. È importante riconoscere la necessità di un'affermazione del sé e di una razionalità antropologica propri, che è diversa dall'autoaffermazione o dalla razionalità dell'osservatore [scientifico], anche se simpaticizzante. È importante invece accettare invece la razionalità della cultura e ascoltare altre voci, altre strutture, ma senza incorporarle necessariamente in un quadro diverso da ciò che è. Purtroppo questo è quello che da sempre si fa in nome dello sviluppo del 'meglio' per il benessere. Quindi lo sappiamo: dovremmo imparare a evitare di ripetere gli stessi errori.

**Sì, dare gli strumenti agli indigeni. Consentire loro di articolare i propri casi a modo loro. Questo era il mio pensiero.**

Sì. E dar loro assoluto credito. Abbiamo bisogno che il dialogo tra queste due culture sia più rispettoso e allo stesso livello. La cultura post-moderna manca della capacità di dialogo perché non siamo più così abituati a farlo, siamo piuttosto performativi. Almeno nel mondo accademico possiamo invece puntare alla rivitalizzazione di una cultura dialogica. L'eco-cosmologia è una visione del mondo dialogica, che include uno scambio tra il mondo fisico e il mondo empiricamente non afferrabile. Quindi è il dialogo non empirico ed empirico mediato attraverso i rappresentanti. Ne abbiamo molto bisogno e lentamente sta accadendo.

Possiamo fare del nostro meglio attraverso esperimenti educativi. Ad esempio, il MEWSC ha organizzato una collaborazione con studiosi locali in società come l'India e la Colombia, dove abbiamo organizzato laboratori musicali con specialisti delle culture indigene locali. È un progetto molto ambizioso, ma rimane gerarchico perché non è così facile per tutte le persone viaggiare per il mondo. Anche le questioni geopolitiche sono problematiche.

**In chiusura, mi piacerebbe discutere di un evento attuale che influisce sulla cultura locale veneziana: il pagamento di un biglietto d'ingresso per i visitatori del centro storico. Mi ricorda il libro di cui sei coautrice sulle 'isole dei musei' perché tratta Venezia come se fosse un'isola museo e respinge l'idea che in realtà è un'isola viva, fatta di persone, uccelli e altri esseri viventi.**

Questa associazione di idee è interessante. Sì, in un certo senso il contributo d'accesso altera la percezione della città. Questo è un problema perché ricrea il modello capitalista di mercificazione e oggettivazione, invece di risolvere effettivamente il problema dell'abuso delle risorse e dell'inosservanza delle questioni ambientali. Rappresenta anche un uso infelice del linguaggio.



Lidia Guzy

Antropologa sociale e studiosa di religioni con formazione internazionale, attualmente ricopre il ruolo di direttrice della Laurea Magistrale in Antropologia e docente di Religioni contemporanee dell'Asia meridionale presso l'University College di Cork, in Irlanda. È direttrice del Marginalized and Endangered Worldviews Study Centre (MEWSC) presso l'University College di Cork, nonché una formatrice attiva a livello globale nei settori della cultura, della globalizzazione, dell'indigenità, dell'arte, della rappresentazione, della religione e della società, delle visioni del mondo e delle società emarginate e in via di estinzione.

## Lei & Mondo

**Giulia Mengardo**  
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

**e Anna Battistella**  
Studentessa, Università Ca' Foscari Venezia

**conversano con**  
**Maylis de Kerangal**  
Scrittrice

## Maylis

Maylis de Kerangal è stata ospite dell'edizione 2024 di *Incroci di civiltà*.

### **Come è nato il suo interesse per la scrittura?**

Il mio interesse per la scrittura è legato al mio interesse per la lettura. Leggo da quando ero una bambina ed ero appassionata dalle storie nascoste dentro i libri. Per me, la lettura e la scrittura sono strettamente legate. La scrittura mi chiede di leggere, la lettura mi porta a scrivere. Come un fronte-retro della stessa pratica.

### **Quando ha deciso di seguire la sua passione? Ci sono state persone o situazioni particolari che l'hanno spinto a seguire questo percorso?**

È stato un insieme di eventi nella mia vita a portarmi alla scrittura. Inizialmente ero editor per una collezione di guide da viaggio. Quando ho iniziato la mia carriera avevo 22-23 anni. Ho lasciato gli studi – filosofia, storia, etnologia – per lavorare su una collezione di guide da viaggio concepita in una forma 'enciclopedica'. L'obiettivo della collezione, infatti, era entrare a pieno nel territorio, nell'architettura, negli ecosistemi, nell'arte, nella letteratura e nel paesaggio di un luogo.

Ero molto appassionata di questo lavoro. L'ho fatto per dieci anni prima di iniziare a scrivere libri per bambini. Ero abituata a leggere e a scrivere contemporaneamente, alcune volte collaboravo con più di 50 autori e quindi dovevo elaborare, riscrivere e ricomporre testi. Poi per motivi familiari ho dovuto interrompere. Ho vissuto in Colorado, e per la prima volta in molti

anni non avevo un lavoro e avevo molto tempo a disposizione; sentivo che qualcosa di diverso poteva accadere. Ho iniziato a scrivere forse solo per dare forma a quella nuova vita o perché era una conseguenza naturale del lavoro che facevo prima. Solo che questa volta stavo scrivendo un racconto. Ho cominciato a scrivere giorno dopo giorno, immergendomi in quella storia. Provavo un'emozione profonda e intensa, ma anche enigmatica. Iniziai a dedicarmi completamente alla scrittura.

### **Qual è la sua relazione con la scrittura e con i libri?**

Credo che tutti i generi letterari rientrino nel mio campo di lavoro. Ho scoperto che essere una scrittrice non si limita alla mera scrittura dei libri: c'è un lato segreto in questo lavoro e nel mio caso è pensare, sognare, connettersi e immaginare. Quando intravedo un percorso, o un possibile personaggio, inizio a sognare e immaginare un libro.

Poi si inizia a scrivere, ed è un momento di apprendimento in cui è necessario essere soli. Ma dopo, quando il libro è finito, è importante partecipare in prima persona al mondo letterario: andare ai festival letterari incontrare altre persone, altri scrittori.

Quando ho iniziato a scrivere ero la classica lettrice: conoscevo autori molto famosi, ma ora conosco anche tutte le case editrici, indipendentemente dalla loro grandezza e notorietà. Connettersi con autori ed editori, ma anche partecipare ai festival significa entrare in un

mondo completamente nuovo non legato alla scrittura, ma piuttosto al fatto di 'essere' una scrittrice. Il mio sogno non era essere una scrittrice; il mio sogno era, e lo è ancora, scrivere.

Ho capito che la scrittura ti permette di andare ovunque, ti apre porte e nuovi spazi, ti porta in luoghi segreti e proibiti – ospedali, castelli, prigioni.

Per esempio, io sono stata in una miniera nella calotta polare, in una sala operatoria dove ho visto un trapianto di cuore e in uno studio cinematografico per vedere come vengono realizzati i set. Quando ho scoperto questa possibilità, ho pensato che fosse estremamente interessante. Nel mio lavoro precedente ero abituata a esplorare, ad andare e vedere con i miei occhi. Con la scrittura ho potuto mantenere questa sensazione che amo. Per esempio, quando sono stata a Venezia per la manifestazione *Incroci di civiltà* conoscevo la città solo come una turista, perché avevo presentato un film e un libro alla Mostra del Cinema e l'avevo visitata da giovane con i miei genitori. Poi ho realizzato che era importante entrare in connessione con gli spazi della città. È un processo emotivo in cui ci si può sentire persi, infatti Venezia è un labirinto. Si tratta di una sensazione, un'emozione che mi piace molto.

La carriera di un autore non riguarda solo la scrittura di libri e l'aver successo, riguarda anche la curiosità, la sensibilità e la continua ricerca e osservazione di ciò che ti circonda. Mi piace scrivere con attenzione e precisione, anche quando si tratta di narrativa. Mi piace anche stare al tavolo a scrivere da sola. Penso che sia una gioia avere la possibilità di poter andare ovunque, portando con sé solamente il proprio computer.

Questo lavoro ha una componente solitaria e una componente sociale preziosa: bisogna sentirsi molto fortunati ad andare in un luogo e trovare qualcuno che ci sta aspettando.

**Quando si ha una passione, la chiave è renderla un lavoro. Come è riuscita a rendere la sua vita un lavoro?**

Non è semplice. In Francia, molti scrittori hanno un altro lavoro perché è difficile vivere con i diritti dei propri libri, solo pochi hanno questa possibilità.

Per renderlo un lavoro è necessario impegnarsi

molto: dovresti dedicarti completamente alla scrittura, e nella mia esperienza è difficile farlo. Come già detto, all'inizio della mia carriera avevo due lavori; ho continuato a lavorare come editor per dieci anni. Sentivo però che il desiderio di scrivere stava crescendo dentro di me, e che dovevo dargli più spazio. Ho pubblicato un libro che non è stato particolarmente apprezzato dai lettori, ma è stato notato dai critici ed è stato presentato in numerose occasioni. Non fu un successo popolare, ma fu ugualmente qualcosa, fu un inizio. Mi fu offerta la possibilità di essere ospitata come artista in un college in Francia per un anno, lavorando a contatto con i giovani. Durante questo tipo di soggiorni, le cosiddette 'residenze d'artista', si riceve uno stipendio; non è molto, ma è abbastanza per vivere. Dopo questa esperienza ho scritto *Nascita di un ponte* (Feltrinelli, 2013), ed è stato un successo. Il libro ha vinto premi letterari in Francia e in Italia, oltre a essere stato tradotto in diverse lingue. Per me è stato un punto di svolta, perché da quel momento non ero più 'nessuno'; sono passati dieci anni tra la pubblicazione del mio primo romanzo e l'ottenimento di questi premi.

**Nel tuo romanzo *Canoe* (Feltrinelli, 2022) le protagoniste sono otto donne, ognuna delle quali ha una storia diversa e una voce che vuole essere ascoltata. Come è nata l'idea per questo romanzo? A chi o cosa ti sei ispirata per scriverlo?**

Volevo parlare delle voci e delle voci umane, un tema non semplice. È una materia metafisica, astratta, ma anche tecnica e poetica. Volevo captare la melodia delle voci, in particolare.

Ero molto ispirata dalle persone in generale, ma ho deciso di scrivere di donne perché ci troviamo in un momento in cui le loro voci sono finalmente presenti e possono essere sentite da tutti. Nel libro si parla di donne vulnerabili e di donne forti, di donne che si trovano in momenti diversi delle loro vite, e per me scrivere questo libro significava rendere loro tributo.

Volevo esplorare la specificità della voce femminile che è stata discriminata per troppo tempo. Adesso per fortuna questa tendenza sta cambiando. Ho quindi pensato che potesse essere importante parlarne. Credo che ci sia



un mistero in ogni singola voce umana, perché tu non puoi sentire la tua voce ma gli altri sì. Potremmo definire la voce come un dato personale unico, un po' come il DNA.

**In alcuni dei suoi romanzi parla dell'ingresso nel mondo del lavoro e della precarietà che possono sperimentare i giovani, soprattutto coloro che perseguono una carriera in ambito artistico.**

Sono molto interessata ai passaggi tra i periodi diversi della vita, come per esempio quello tra l'infanzia e l'adolescenza. Ho scritto più libri su questo tema, come *Corniche Kennedy* (Feltrinelli, 2018) e *Un mondo a portata di mano* (Feltrinelli, 2020). È un argomento particolarmente affascinante per il mondo della letteratura. Si tratta di un passaggio legato al desiderio e alla libertà di emancipazione. È ciò che in Francia chiamiamo *rite de passage*. C'è anche un'altra transizione importante, quella tra l'adolescenza e l'età adulta, quando si lascia la casa dei propri genitori e si ha la necessità di trovare lavoro. Quando cominci a lavorare e guadagni il tuo primo stipendio, inizi a essere considerato un adulto dalla società.

**Che consigli darebbe agli studenti e alle studentesse che vorrebbero lavorare nel mondo della scrittura?**

Non ho un consiglio concreto da dare, ma credo che sia importante essere appassionati, lavorare molto e confrontarsi con la solitudine e la distanza. A volte devi essere concentrato sul tuo progetto e le altre persone possono essere lontane da te e non capirti; in questo caso è importante fidarsi del proprio immaginario. Molti giovani scrittori vanno incontro allo sconforto, perché credono che la loro immaginazione, la loro scrittura, la loro sensibilità e le loro storie non siano interessanti. Non ci si deve preoccupare delle opinioni altrui, ma bisogna seguire il proprio percorso, la propria strada. Inoltre, sebbene creda che un libro sia un oggetto collettivo, perché unisce due persone – il lettore e lo scrittore – scrivere resta una pratica solitaria. Bisogna inventare le proprie regole di scrittura, seguirle e imparare a sbagliare. Non si scrive

mai il romanzo che si immaginava all'inizio, c'è sempre qualcosa di inaspettato, anche per noi, che appare. Si tratta di fallimento e di sapere fallire nel modo migliore.

**Che influenza può avere il successo nella vita e nel lavoro di uno scrittore?**

Il successo può essere una bellissima esperienza, ma può anche essere un problema. Il tempo per lavorare e per scrivere può scarseggiare mentre deve essere trattato come la cosa più preziosa. Bisogna ignorare le regole del marketing: un romanzo non è una ricetta. Oggi la pressione del mercato è molto alta, ed è necessario proteggere la propria scrittura, la propria identità e la propria arte. C'è una standardizzazione della scrittura e degli immaginari, perché tutti stanno esplorando le stesse tematiche. Per me è essenziale continuare a essere pubblicata ogni volta come se fosse il mio primo libro.

Il potere dei social media sta crescendo ed è un problema, bisogna stare attenti. Quando ho iniziato a scrivere i social non erano ancora importanti; la situazione è cambiata radicalmente negli ultimi 5, 6 anni; tutti gli autori vogliono essere presenti e promuovere se stessi, diventando promotori dei propri libri. Io non sono mai stata sui social media; alcune volte lo rimpiango, perché credo che su Instagram ci potrebbero essere dei contenuti che mi potrebbero interessare, ma preferisco mantenere la mia distanza, il mio spazio e il mio tempo.

**Qual è il ruolo di uno scrittore oggi, secondo lei?**

Credo che lo scrittore occupi un posto speciale nel mondo come osservatore, filtro e come qualcuno che può dare forma al nostro mondo contemporaneo, caotico e controverso, politicamente parlando.

Sostengo una scrittura attenta. Gli scrittori devono essere consapevoli e accurati nel raccontare ciò che avviene, e devono essere in grado di rappresentarlo. Per questo motivo è importante per me essere considerata una scrittrice di oggi, di questo momento.



**Maylis de Kerangal**

È autrice di una quindicina di romanzi e racconti, pubblicati principalmente da Éditions Verticales/Gallimard. Tra questi *Corniche Kennedy* nel 2008, *Nascita di un ponte* nel 2010, racconto di un grande cantiere in una città immaginaria (Prix Médicis, Prix Franz Hessel e Premio Von Rezzori 2014) o *Riparare i viventi* nel 2014, racconto di un trapianto cardiaco (insignito di una dozzina di premi letterari tra cui il Prix de Étudiants France-Culture Télérama e il Grand Prix RTL-Lire, tradotto in 40 lingue, adattato al cinema e al teatro, vincitore del Wellcome Book Prize e del Premio Letterario Merck). *Lampedusa*, racconto notturno sui naufragi nel Mediterraneo, è stato pubblicato nel 2014 da Éditions Guéline e ha ricevuto il Prix Boccace nel 2016. Nel 2018, ha pubblicato *Un mondo a portata di mano*, romanzo di iniziazione alla pittura che interroga la creazione. In altri momenti, i suoi libri seguono un orientamento più documentaristico, come testimoniano *Un chemin de table* (Seuil 2016) o *Kiruna* (La Contre-Allée 2019). Per Inculte/Dernière marge, nel 2022 ha scritto a due mani con Joy Sorman il romanzo *Seyvoz*, racconto di un villaggio inghiottito da un bacino idrico. Il suo lavoro è segnato dalla geografia, l'impronta dei luoghi, la questione del paesaggio, s'interessa al futuro dei giovani e al mondo del lavoro. Nel maggio 2021 pubblica *Canoe*, una raccolta di racconti che esplora la voce umana. Nel 2014 ha ricevuto il Prix Henri-Gall dell'Académie Française per l'insieme delle sue opere. Il suo ultimo romanzo *Jour de ressac* verrà pubblicato ad agosto 2024.



## Lei & Scienza

### Michela Signoretto

Professoressa ordinaria di Chimica Industriale  
e Delegata della Rettrice per la ricerca di area scientifica,  
Università Ca' Foscari Venezia

### e Federica Menegazzo

Professoressa Associata in Chimica Industriale,  
Università Ca' Foscari Venezia

### conversano con

### Mor Harcol-Balter

Professoressa ordinaria di Informatica,  
Università Carnegie Mellon di Pittsburgh e Presidente di ACM SIGMETRICS

## Mor

### Lei è una docente di Informatica all'università Carnegie Mellon di Pittsburgh; ci racconta brevemente il suo percorso professionale?

Ho completato la mia laurea triennale presso la Brandeis University. Ho lavorato in azienda per alcuni anni e poi mi sono candidata per lavorare all'Università di Berkeley, dove ho conseguito un dottorato in Informatica. Ho poi vinto una borsa di studio NSF finanziata dalla National Science Foundation, che mi ha consentito di svolgere un post dottorato retribuito al MIT. In seguito, ho accettato una cattedra come Assistant Professor alla Carnegie Mellon University (CMU). Sono alla CMU da 25 anni, durante i quali sono stata Assistant Professor, Professoressa Associata, Professoressa Ordinaria ed Endowed Bruce Nelson Chaired Professor.<sup>1</sup> Sono anche stata direttrice del programma di dottorato per quattro anni. Durante questo periodo ho supervisionato circa una dozzina di dottorandi, la maggior parte dei quali sono ora docenti in università rinomate. La mia ricerca riguarda la modellizzazione delle performance dei sistemi informatici, ovvero la matematica che consente ai sistemi informatici di essere più veloci ed efficienti, soprattutto per quanto riguarda *i data centres*. Mi

dedico a problemi come la pianificazione del lavoro – quali mansioni svolgere in un determinato momento, la distribuzione delle risorse – come distribuire le risorse, il bilanciamento del carico di lavoro – come assegnare il lavoro tra i diversi server, il management energetico – come ridurre l'uso di energia nei *data centres*, e via dicendo. Nel mio lavoro uso molta matematica generale, la teoria delle code e l'ottimizzazione stocastica. La community di ricerca che presiedo si chiama SIGMETRICS community e si occupa della modellizzazione e dell'analisi dei sistemi informatici.

### Quale è stata la principale motivazione che l'ha spinta a scegliere questo percorso, tuttora poco scelto dalle ragazze?

Quando penso a come sono arrivata fin qui, mi sembra che mi abbiano accompagnata una serie di fortunati eventi esterni. La prima spinta arrivò quando la mia insegnante di matematica di prima media,<sup>2</sup> la signora Horn, insistette per spostarmi nella classe di matematica del primo anno di scuola superiore.<sup>3</sup>

La spinta successiva arrivò quando mio padre insistette nel farmi seguire un corso di laurea in Informatica. Non avevo nessun interesse nei

<sup>1</sup> Sovvenzione data a un membro della facoltà di Informatica in memoria dell'informatico Bruce J. Nelson (1952-1999).

<sup>2</sup> 6th grade.

<sup>3</sup> 9th grade.

computer e le lezioni di informatica della mia scuola superiore erano solo per i maschi. Io volevo laurearmi in chimica e matematica, ma mio padre disse che non avrebbe pagato i miei studi se non mi fossi laureata in Informatica. Così mi iscrissi e mi accorsi che mi piaceva!

L'altra spinta arrivò quando mi stavo candidando per la scuola di specializzazione.<sup>4</sup> Dopo il college lavorai per qualche anno, ma mi resi conto che il mio lavoro non mi lasciava abbastanza spazio per esplorare e scoprire cose nuove. Quindi tornai all'università e chiesi al supervisor della mia laurea triennale, Marty Cohen, di scrivermi una lettera di presentazione. Quando vide che la lista delle università in cui volevo candidarmi non includeva nessun programma di dottorato della top 4,<sup>5</sup> mi disse che si sarebbe rifiutato di firmarmi la lettera di presentazione a meno che non mi fossi candidata in tutti i programmi. Quindi lo feci e fui accettata ovunque. Una volta arrivata a Berkeley, avevo le carte in regola per raggiungere una posizione accademica di alto livello.

Credo che queste storie possano dimostrare qualcosa. Quando si è giovani, spesso non si ha fiducia in se stessi o la capacità di automotivarsi. A volte è necessario che qualcuno ti sostenga per farti arrivare lì dove meriti di arrivare. Questo mostra perché è importante fare da mentore!

#### **Cosa direbbe ai giovani, e alle ragazze in particolare, che si avvicinano al mondo della Informatica oggi?**

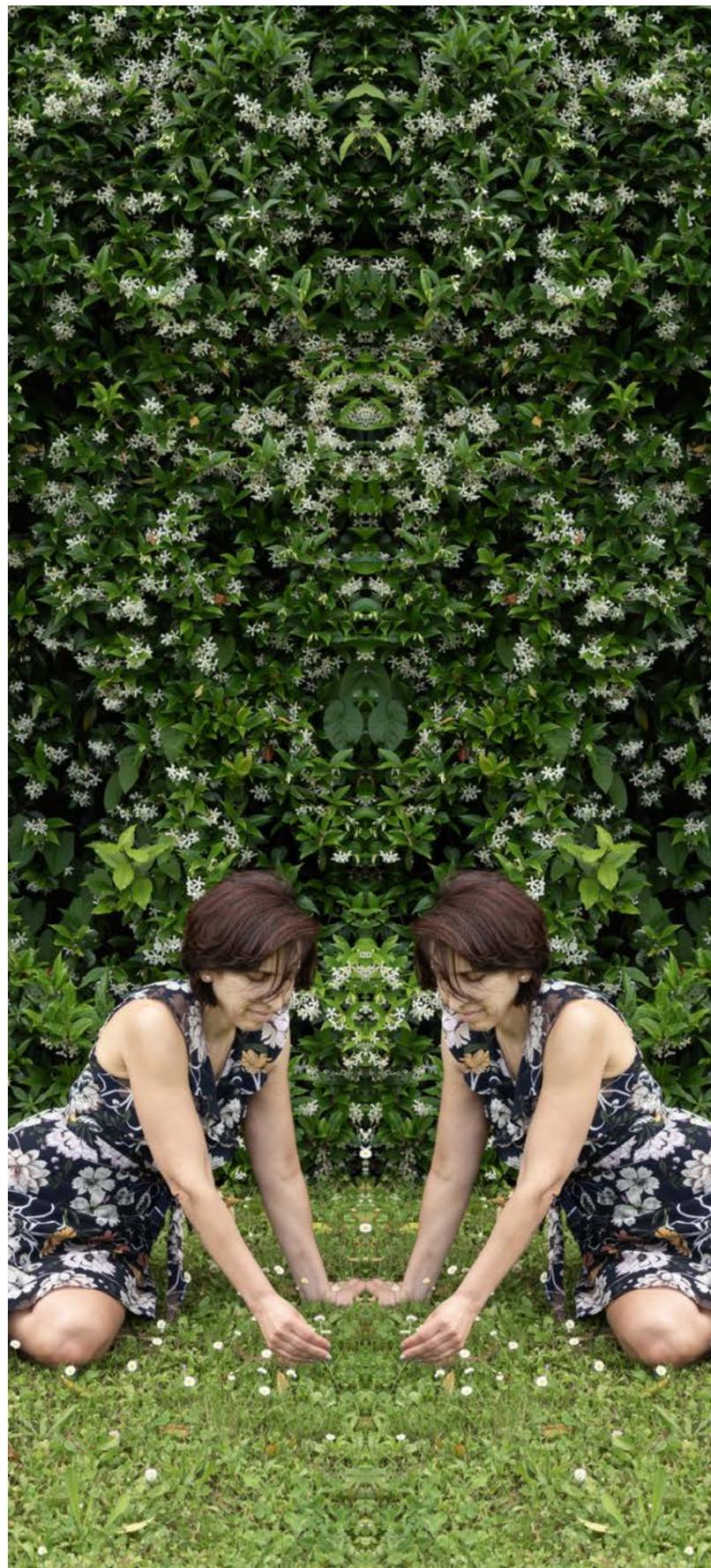
La prima cosa che vorrei dire alle giovani che stanno considerando una carriera nel mondo della Informatica è che molte aree di questa materia sono composte quasi interamente dalla matematica e che la maggior parte dei curricula per le lauree di primo livello sono basate prevalentemente sulla matematica. Abbiamo notato che spesso le studentesse a cui piace la matematica trovano l'informatica affascinante, mentre chi non trova la matematica interessante fa più fatica ad apprezzarla.

Molti studenti nelle mie classi mi dicono che amano l'eleganza dell'informatica, ma sono preoccupati di non essere intelligenti come gli altri e quindi vorrebbero cambiare percorso di studi. Ciò che non capiscono è che la maggior parte degli studenti si sente così. Ci saranno

sempre compagni di corso più bravi di te in matematica o nella programmazione, o che hanno iniziato molto prima e che quindi sono avvantaggiati. Io stessa mi sono sentita così quando ho iniziato il mio percorso a Berkeley. Agli inizi dei miei studi accademici, come studentessa ero la migliore della mia classe, ma come dottoranda ero circondata da studenti brillanti che avevano gareggiato alle Olimpiadi della Matematica, per esempio, e sapevo che non avrei mai potuto raggiungerli.

Ho imparato due cose che mi hanno aiutato molto. In primis, un amico, Hal Wasserman, mi disse una volta «Se ti dedichi a un ambito specifico e continui a lavorarci, forse potrai diventare l'esperto mondiale in quel settore». Ho pensato a queste parole ogni volta in cui non mi sono sentita abbastanza forte per continuare.

Fin dall'inizio della scuola di specializzazione, iniziai a interessarmi a come la teoria delle code potesse essere utilizzata per migliorare i sistemi informatici di oggi. Mi piaceva la matematica e le sue applicazioni, quindi ho continuato a lavorare in quell'ambito e non avrei mai creduto che un giorno avrei scritto un libro su questo tema. Il mio libro *Performance Modeling and Design of Computer Systems: Queueing Theory in Action* (Cambridge University Press, 2013) è oggi utilizzato in più di cento università in tutto il mondo. L'altra cosa che mi ha aiutata l'ho imparata da sola: non esiste una sola definizione di successo che può essere applicata a tutti gli esperti di informatica; solo perché non sei il migliore in qualche settore, non significa che non potrai avere successo. Per esempio, ho un collega che è brillante in matematica, ma è terribile nello spiegare il suo lavoro. Questo collega è considerato 'di successo' per la sua intelligenza, mentre altri sono apprezzati perché sanno esporre il proprio lavoro e riescono a fare in modo che i loro algoritmi vengano applicati a prodotti reali. E così, alcuni colleghi sono tenuti in grande considerazione perché sono bravi a immaginare nuove applicazioni, mentre altri lo sono perché insegnano in modo eccellente e sono ottimi mentori, e contribuiranno a formare la nuova generazione di esperti informatici. La cosa fondamentale da tenere in mente è che per avere successo non è necessario entrare in competizione con gli altri, bisogna capire in che cosa si è bravi e poi impegnarsi per farlo al meglio.



#### **Oggettivamente, sono ancora rare le donne esperte di ambito STEM. Sono competenze considerate da sempre più affini all'universo maschile. Secondo lei è davvero una questione di predisposizione o c'entra la cultura, che in molte parti del mondo impone modelli diversi di apprendimento a bambini e bambine? Ci può fare qualche esempio?**

Non credo che gli uomini abbiano una predisposizione innata per la scienza e l'innovazione rispetto alle donne. Credo però che le pressioni sociali e le aspettative siano così grandi che spesso ci si sente come se loro siano più predisposti alla matematica e alla scienza.

Uno dei modi in cui la società avvantaggia in un certo senso gli uomini è incoraggiandoli a farsi sentire, a mostrarsi, provare nuove cose, a cogliere ogni opportunità e non preoccuparsi di fallire, mentre le ragazze vengono educate fin da piccole a essere silenziose, gentili e soprattutto modeste. Viene loro insegnato di sentirsi in imbarazzo. Tutti questi tratti portano svantaggio alle donne quando si parla di fare bene nella matematica e nella scienza. Come si può fare un buon lavoro se si è spaventate nel dire la propria opinione o si è troppo impegnate ad avere un bell'aspetto?

Ecco un esempio concreto. Negli ultimi venti anni, ho insegnato Probability and Computing in una classe di *undergraduate* alla CMU. All'inizio le mie classi erano composte per l'80% da maschi e per il restante 20% da femmine. In questo ambiente le ragazze non parlavano mai. Ogni volta che rivolgevo alla classe una domanda, si alzavano solo mani maschili. I ragazzi erano sicuri di sé. Spesso rispondevano in modo sbagliato, ma non importava. Gli piaceva essere chiassosi, prendersi in giro a vicenda e gareggiare per rispondere per primi. Il maggior coinvolgimento durante le lezioni li portava a performare meglio anche nei test. Però, negli ultimi 5-10 anni, la nostra demografia è cambiata molto, soprattutto per lo straordinario lavoro della mia collega Lenore Blum. Lenore sosteneva che l'unico modo per vedere la vera genialità delle donne era necessario creare un ambiente in cui loro non fossero numericamente inferiori. Ora le mie classi sono composte quasi per la metà da donne. Le ragazze sono ancora molto caute nel parlare – rispondono solo quando sono certe di conoscere la risposta corretta – ma parlano molto di più rispetto al passato. Inoltre, i loro risultati sono migliorati grazie alla maggiore partecipazione e coinvolgimento. Regalo una

scatola di cioccolatini a chi raggiunge il 100% nel mio esame e negli ultimi cinque esami ho regalato un numero pari di cioccolatini tra donne e uomini.

Potrei parlare ore sul come la società svantaggia le donne nella scienza, ma mi limiterò con un solo altro esempio. Ero molto legata ai miei libri di testo. Mia madre spesso racconta che io camminavo in giro portando sempre un libro di matematica sotto il mio braccio. I miei libri avevano molto raramente qualche immagine al loro interno e le uniche immagini solitamente ritraevano un vecchio uomo con una lunga barba bianca davanti a una lavagna che aveva inventato il teorema che si trattava nel capitolo. Perché è necessario includere queste immagini? Osservando quei libri, credevo che solo vecchi bianchi signori potessero vivere di matematica. Gli esempi nei libri sono ugualmente scoraggianti. Dato che tutti i libri sono scritti da uomini, tutti gli esempi parlano di colpire una palla con una mazza, giocare a poker o aspettare finché due treni non si scontrano. Questi esempi non mi sono mai piaciuti e credo sia lo stesso anche per tutte le altre donne. Nel mio libro più recente gli esempi sono molto diversi. Il libro è chiamato *Introduction to Probability for Computing*, pubblicato da Cambridge University Press nel 2024. Nonostante sia un libro di matematica, i miei esempi includono anche il fare shopping, la catena dell'amore di Markov, i social network sul web, studenti a una festa e sfilate di modelle. Tutte le immagini sono a colori e includono una vasta gamma di esempi diversi. Si può leggere il libro online – nella mia pagina web è gratuito – e vedere che non ci sono vecchi uomini bianchi.

#### **Mentre alcuni esempi di stereotipi di genere sono palesemente ovvi, altri sono più subdoli e così comuni che può essere difficile identificarli come tali. Nella sua esperienza, quali sono i principali stereotipi di genere che riguardano il mondo della scienza?**

Leggendo questa domanda ho pensato di non essere mai stata affetta da stereotipi. Tutti ci dicono che non esistono *bias* contro le donne e ci si convince che non esistano. Ma quando penso ad alcune delle mie esperienze passate riconosco che ci sono state alcune forme di stereotipi di genere.

Il primo esempio che ricordo chiaramente risale al corso di Fisica durante il mio primo anno di università. Ero l'unica ragazza in una classe di 50 uomini e per questa ragione non ho mai osato

<sup>4</sup> Graduate school.

<sup>5</sup> Si intendono i migliori quattro programmi di dottorato in un determinato campo di ricerca.

parlare durante la lezione. Non credo che il professore avesse capito che io avevo il punteggio finale più alto di tutta la classe, perché ero estremamente silenziosa. Verso la fine delle lezioni, stavamo studiando il momento meccanico, facevo fatica a visualizzare questo concetto così andai a chiedere aiuto al mio professore. Mi chiese se avessi mai colpito una palla (dissi di no), se avevo mai sollevato una macchina con una leva (dissi ancora di no) o se avessi mai usato un cacciavite (nuovamente no). A quel punto disse che non c'era alcun modo di capire il momento meccanico per me. Presi A+ in quel corso, ma non partecipai mai più ad altri corsi di fisica perché pensavo di essere senza speranza. Guardandomi indietro, credo che il comportamento del professore fosse guidato da uno stereotipo implicito per il quale era incapace di insegnare fisica alle donne.

Un esempio di stereotipo più esplicito accadde durante il mio post-dottorato. Chiesi di sviluppare e insegnare alla mia classe la teoria delle code sia per *undergraduate* e *graduate*. Il capo del dipartimento mi disse che non mi avrebbe supportato perché «le donne non sono mai brave a insegnare ai nostri *undergraduate*». Spiegò che i giovani studenti danno filo da torcere alle insegnanti donne. Risposi dicendo che credevo di poterlo fare da sola ma lui non voleva finanziarmi. Così chiesi al mio supervisore che mi finanziò ed ebbi la possibilità di insegnare. Quel corso ricevette i feedback più alti di tutti i 136 corsi di Informatica di quel semestre e mi fu pure offerto un lavoro, ma non lo accettai e andai alla CMU.

Quando arrivai alla CMU, continuai a incontrare stereotipi, ma questa volta da studenti della scuola di specializzazione. In questa università, i nuovi dottorandi hanno cinque settimane di tempo per scegliere il proprio tutor. Notai che sia i dottorandi sia le dottorande sono più propensi a scegliere anziani professori uomini. In qualche modo hanno questa idea (stereotipo) che un buon supervisore debba essere vecchio, bianco, uomo, e probabilmente con la barba (forse è per quei libri di testo che ho menzionato prima!). Per il fatto che ero una giovane donna, molti nuovi studenti non erano interessati a lavorare con me. Fortunatamente questo problema si è risolto da solo durante gli anni. Diventando più adulta e avendo raggiunto diversi traguardi, appaio come una scelta meno rischiosa per i nuovi dottorandi e di conseguenza sono meno colpita dagli stereotipi.

**Quali sono le azioni concrete che ciascuno di noi potrebbe attuare per far appassionare le ragazze alle discipline STEM?**

Ogni attività che dà l'opportunità di dire a una

donna che è intelligente e talentuosa è proficua. Come si può vedere dalle mie storie, tutta la mia carriera accademica è stata caratterizzata da altri che avevano deciso che io ero portata per informatica.

Le azioni possono essere svariate. Ma io raccomanderei che queste includano qualche sfida e apprendimento, e che fossero anche in qualche modo collaborative. Per esempio, i partecipanti potrebbero essere divisi in gruppi che collaborano per risolvere un problema o in cui i loro punteggi vengono combinati. Il punto più importante è che ogni attività dovrebbe includere più donne che uomini. Quasi tutti gli ambienti STEM hanno più uomini che donne e questo non è l'ambiente ideale in cui le donne possono fare del loro meglio.

**Partiamo da un dato: soltanto 23 scienziate hanno ricevuto il Premio Nobel in materie scientifiche (4 per la fisica, 7 per la chimica, 12 per la medicina) dal 1901 (data della sua istituzione) ad oggi, rispetto a oltre 600 uomini. Come si spiega questo dato statistico?**

La mia interpretazione di questi dati è che ci sono stati molti *bias* contro le donne dal 1901 e, nonostante la condizione stia cambiando, non ci troviamo ancora al punto in cui dovremmo essere. Una delle donne che ha vinto recentemente il Premio Nobel nel 2023, Katalin Karikó, non era stata supportata dalla sua università che la dequalificò.

Oltre ai *bias*, è importante riconoscere che per ottenere un Premio Nobel è necessario moltissimo lavoro senza interruzioni e con estrema concentrazione. Molte donne non si trovano nella posizione di poter fare tutto questo. La responsabilità per la cura dei figli, della casa e della famiglia ricade ancora sulla donna in modo sproporzionato. Anche se una donna non ha figli, casa, genitori o un compagno, la società vede in modo negativo la donna che passa tutto il suo tempo al lavoro. Al contrario, un uomo che passa tutto il suo tempo a lavorare viene visto come una persona ambiziosa, motivata o addirittura come un genio. È anche ben noto che le donne sono incaricate di svolgere una quantità sproporzionata di lavoro all'interno dei propri dipartimenti. Il risultato di tutto questo è che le donne hanno meno possibilità di dedicare il tempo richiesto per raggiungere il Premio Nobel. Con il bilanciamento delle aspettative da parte della società, io credo che il numero di Premi Nobel per le donne aumenterà.



**Mor Harcol-Balter**

È Bruce J. Nelson Professor di Computer Science presso la Carnegie Mellon University (CMU). Ha conseguito il suo dottorato a Berkeley nel 1996 sotto la direzione di Manuel Blum. È entrata alla CMU nel 1999 ed è stata direttrice del programma di dottorato dal 2008 al 2011. È Chair di ACM SIGMETRICS. È membro di ACM e IEEE e vincitrice del NSF CAREER awards e di molti premi per l'insegnamento, inclusi l'Herbert A. Simon Award e lo Spira Teaching Award. Il suo lavoro si focalizza sulla progettazione di nuove policy per la distribuzione delle risorse, incluse quelle per il bilanciamento del carico, per il management energetico e per la pianificazione dei sistemi distribuiti. Mor è parte attiva della comunità di ricerca SIGMETRICS / PERFORMANCE / INFORMS, nell'ambito della quale ha ricevuto diversi premi per le sue pubblicazioni. È l'autrice di due fondamentali libri di testo, entrambi pubblicati da Cambridge University Press: *Performance Analysis and Design of Computer Systems*, che connette la ricerca operativa e l'informatica, e *Introduction to Probability for Computing*.



**Donne al lavoro:  
una lente su Roma Antica**

a cura di  
Francesca Rohr  
Professoressa ordinaria di Storia Romana

## **Istruzione delle donne e impresa: l'insegnamento delle matrone di Roma antica per la società del nostro tempo**

Livia, moglie di Augusto; Elia Petina, moglie di Claudio; Agrippina Minore, madre di Nerone; Flavia Giulia, figlia di Tito; Domizia Longina, moglie di Domiziano; Plotina, moglie di Traiano; Arria Fadilla, madre di Antonino Pio; Domizia Lucilla, madre di Marco Aurelio, e sua moglie Faustina Minore. Queste sono solo alcune tra le matrone della famiglia imperiale che tra I e II secolo d.C. furono proprietarie di vastissimi possedimenti terrieri, *praedia* come li chiamavano i Romani, e di *figlinae*, ovvero fabbriche di laterizi: mattoni, tegole, servizi da tavola, vasellame, suppellettili. Tali impianti produttivi si sviluppavano presso le cave di argilla presenti nei *praedia* e garantivano introiti particolarmente consistenti. A ricordare il nome di queste donne in connessione a tali proprietà sono i pochi riferimenti nelle fonti storiografiche antiche e i più numerosi bolli, che venivano impressi sui manufatti per identificare il produttore. L'investimento in questi settori da parte delle donne dell'aristocrazia romana non è una novità della prima età imperiale: altre figure eminenti come Terenzia, la moglie di Cicerone, Cerellia, amica dell'oratore, e Clodia, l'amante del poeta

Catullo, tra le altre, disponevano di numerosi beni, tra cui estesi appezzamenti di terra, e non è escluso che gestissero anche fabbriche, oltre che attività commerciali a esse connesse.

Certo in età imperiale il fenomeno conobbe un notevole sviluppo, grazie soprattutto a una legislazione che progressivamente, dalla metà del II secolo a.C. in poi, consentì alle donne di ereditare dai propri familiari e di predisporre, a propria volta, lasciti testamentari. Ma se la disponibilità delle risorse rappresentava la condizione necessaria per le matrone per investire in attività d'impresa, la ricchezza non costituiva un requisito sufficiente; sappiamo, infatti, che queste donne non esercitavano solo la funzione di *dominae*, ovvero di proprietarie. Nella gran parte dei casi esse presiedevano anche alla gestione delle attività delle proprie fabbriche: l'amministrazione delle cave, i processi di produzione, lo stoccaggio delle merci, la loro distribuzione sul mercato e la definizione dei prezzi, nonché la gestione del personale, gli *officinatores*, talvolta liberi, spesso liberti, ovvero schiavi emancipati, e schiavi. Per assumere tali responsabilità era necessaria una solida formazione.

L'accesso anche da parte delle donne, oltre che degli uomini, ad articolati percorsi educativi rappresentò una conquista fondamentale nella progressiva 'emancipazione' femminile.

La formazione culturale, in origine riservata ai giovani maschi nelle famiglie della classe dirigente romana, dal II secolo a.C. fu progressivamente assicurata anche alle giovani di casa, che da adulte divennero donne colte, *matronae doctae*. Risale al I secolo a.C. l'iscrizione funeraria di una bambina di nome Avita, morta a dieci anni, che ricorda il suo nome scritto in greco e accompagna una sua rappresentazione che la ritrae seduta su uno sgabello di fronte a un leggio con un rotolo, con delle tavolette sulle ginocchia e un cane che la sta guardando. Quello che in gran parte del nostro Paese oggi è diritto acquisito, ovvero l'accesso paritario di maschi e femmine all'istruzione scolastica e sempre più anche a quella universitaria, per le donne romane fu una conquista, guadagnata nel tempo e con fatica. Più fattori agevolavano questo processo. La grande espansione che Roma realizzò tra IV e III secolo a.C. portò ricchezza e schiavi: fu possibile per l'aristocrazia liberare

le donne dalle incombenze domestiche, investire risorse nell'educazione dei figli e delle figlie, ingaggiando pedagoghi e grammatici, di origine greca, che in casa provvedessero alla loro crescita culturale. L'*Epistolario* di Cicerone racconta, ad esempio, di come l'istruzione di Pomponia Cecilia Attica, figlia del corrispondente del noto avvocato, Tito Pomponio Attico, fosse stata affidata dal padre prima a un pedagogo e in seguito a un grammatico tra i più noti di Roma, di cui è conservato il nome: Quinto Cecilio Epirota. Il contatto con realtà politiche come i regni ellenistici, in cui le donne assumevano ruoli pubblici ed esercitavano funzioni di potere – pensiamo all'Egitto ove era consentito anche alle donne, come Cleopatra VII, di governare – cambiò la mentalità di non pochi *patres familias*, capi-famiglia, che, come Attico, iniziarono a considerare la possibile utilità di 'disporre' di donne colte: esse avrebbero potuto rappresentare il casato in contesti pubblici e avrebbero potuto siglare matrimoni migliori, in una società che cominciava ad apprezzare donne che si distinguessero per il proprio spessore culturale. Così, ad esempio, l'ultima delle cinque mogli

di Pompeo Magno, Cornelia, era molto apprezzata per la conoscenza della letteratura classica. La conquista dell'Oriente ellenistico consentì ai generali vittoriosi di portare a Roma come bottino di guerra un ricchissimo patrimonio librario: pensiamo alla biblioteca del re di Macedonia Perseo, ad esempio, trasferita a Roma da Emilio Paolo che l'aveva sconfitto a Pidna nel 168 a.C. Nelle residenze di famiglia anche le donne avevano, quindi, l'occasione di leggere e studiare, come probabilmente fece Cornelia, la madre ed educatrice dei tribuni 'rivoluzionari' Tiberio e Gaio Sempronio Gracco, che era la figlia di Scipione l'Africano e la nipote di Emilio Paolo. Anche Fundania, moglie dell'erudito Varrone, e Attica, di cui abbiamo parlato, dovettero aver accesso alle biblioteche dei propri familiari. Le lezioni dei maestri e la lettura dei testi consentivano ora anche alle donne di elaborare un proprio pensiero critico e di esprimerlo in forma efficace, soprattutto attraverso l'applicazione delle regole della retorica, che fino ad allora erano state trasmesse solo ai giovani maschi, destinati alla politica e quindi all'uso consapevole della parola pubblica. Ortensia,

figlia del grande oratore Ortensio Ortalo, è ricordata per aver contestato ai triumviri l'imposizione di una tassazione straordinaria alle matrone: lo strumento principale della sua azione era stato un discorso pubblico, tanto apprezzato da essere trascritto e conservato per decenni presso le scuole di retorica, come testo di riferimento per gli allievi. L'educazione permetteva alle donne di esercitare un'influenza crescente nella società in cui vivevano: essa si traduceva in un ruolo politico sempre più incisivo, anche se svolto attraverso la mediazione degli uomini di famiglia e mai in contesti istituzionali o attraverso cariche magistratuali. Come dimostra il caso di Cornelia, a cui abbiamo fatto riferimento, la stessa formazione dei figli, di competenza delle donne, rappresentava un'opportunità importante per condizionare il futuro della loro comunità: attraverso un'operazione mai neutra, esse selezionavano dal passato familiare e dello stato modelli di comportamento da proporre ai propri figli, ingaggiavano i maestri per costoro e sceglievano le letture su cui si sarebbe fondata la loro istruzione; tramite tali iniziative ne condizionavano la mentalità e, quindi, l'azione anche

in età adulta. Sono ricordate, ed è significativo, come brave educatrici le madri di Giulio Cesare e di Augusto, Aurelia e Azia. Ma l'istruzione assicurava alle donne anche le conoscenze e, quindi, la preparazione necessarie per costruire la loro autonomia attraverso l'indipendenza economica: essa era garantita dalla proprietà di immobili, fondi, fabbriche, spesso acquisite per via ereditaria, ma anche dalla capacità di gestire con competenza tali beni, rendendoli una solida fonte di reddito, nella disponibilità delle donne in forma indipendente rispetto ai beni dei loro uomini. La storia di queste matrone romane consegna un'importante lezione dal passato per il nostro presente: l'istruzione, che non è un privilegio scontato ma è l'esito di un complesso e faticoso percorso, è un bene fondamentale per la nostra società, perché è requisito fondamentale per la parità dei diritti e l'emancipazione delle donne.





## Donne e Sport

**Anna Battistella**  
Studentessa, Università Ca' Foscari Venezia

**conversa con**  
**Chiara De Bortoli**  
Neolaureata, Università Ca' Foscari Venezia e pallavolista

**fotografie di**  
Tiziana Bettinelli e Gabriele Sturaro

## Chiara

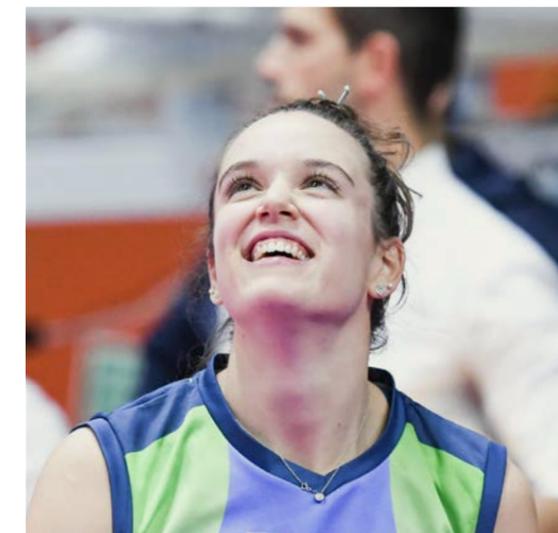
**Ci racconti il tuo percorso sportivo e accademico?**

Ho iniziato a giocare a pallavolo a 8 anni seguendo mia sorella Giorgia, di un anno più grande di me, che voleva cambiare sport e mettersi alla prova in questa disciplina. Successivamente, all'età di 13 anni, mia sorella è stata contattata da una squadra molto conosciuta e famosa nel panorama pallavolistico, la Volley Pool Piave, per cambiare società e giocare per loro. Anche in quell'occasione mi sono accodata a lei e ho cominciato a giocare per questa società. Ho quindi partecipato a tutti i campionati giovanili del Volley Pool Piave partendo dall'under 13 fino all'under 18. In questi anni ho avuto molte soddisfazioni, vincendo numerose medaglie alle finali nazionali delle varie categorie, tra cui uno scudetto under 14 nel 2011, una medaglia di bronzo ai campionati under nazionali under 16 nel 2012 e una medaglia d'argento ai campionati nazionali under 18 nel 2014. Ho avuto la fortuna di essere allenata da alcuni dei migliori allenatori in Italia, tra cui Paolo Silvestrini e, soprattutto, Giuseppe Giannetti. Non sono stati solo allenatori di pallavolo, ma maestri di vita i cui insegnamenti sono stati fondamentali anche dal punto di vista accademico. Ho avuto anche la possibilità di essere convocata nelle squadre nazionali giovanili e partecipare a competizioni europee e mondiali. Nel 2015 ho vinto la medaglia di

bronzo ai campionati del mondo con la nazionale under 18 a Porto Rico. A partire dall'ultimo anno di superiori, cioè la stagione sportiva 2015-16, è iniziata la mia avventura nel massimo campionato italiano di pallavolo con l'Imoco Volley Conegliano, come vice De Gennaro, anno in cui ho vinto il primo scudetto di serie A1. Ad agosto inizierà la mia decima stagione in serie A1 italiana (con una parentesi di A2 nella stagione 2017-18). Ho avuto la fortuna di poter essere convocata con la nazionale seniores e partecipare ad alcune competizioni internazionali come il torneo di Montreux, la Volleyball Nations League e le Universiadi, competizione dove abbiamo ottenuto la medaglia d'argento.

**Durante gli studi a Ca' Foscari hai ricoperto lo status di studentessa-atleta come pallavolista, e a luglio 2022 hai anche vinto il campionato europeo di volley con la squadra sportiva universitaria del CUS Venezia. Ci racconti di più della tua esperienza?**

La pallavolo è ed è stata una parte importante della mia vita sino ad ora, ma non ho mai voluto rinunciare anche a poter avere una carriera al di là dello sport. Ho quindi deciso dopo la maturità di iscrivermi a Ca' Foscari, prima a Economia aziendale, e poi, una volta finita la triennale, al corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle Aziende. All'inizio è stato complicato perché



non potevo seguire le lezioni e alcune materie erano davvero ostiche, però la possibilità di poter essere iscritta come studente atleta mi ha aiutato a organizzare meglio il tempo in base agli impegni sportivi. Poi, grazie alle modalità didattiche che si sono adottate in periodo Covid, ho avuto la possibilità di frequentare le lezioni via streaming. Mi sono laureata in magistrale da poco, il 22 marzo 2024, ed è uno dei traguardi di cui vado più fiera. Nonostante il tempo in più e le difficoltà incontrate durante il percorso, essere riuscita a conciliare studio e sport ad alto livello è per me un grande motivo di orgoglio. Aver avuto la possibilità di essere iscritta come studente-atleta mi ha dato alcune facilitazioni che mi hanno aiutata a rimanere al passo con i miei colleghi che avevano la possibilità di frequentare. Secondo me è importante che questi aiuti rimangano anche per gli studenti degli anni futuri. Partecipare alle Universiadi è stata un'esperienza magica. Giocarli in Italia ancora di più. Abbiamo vissuto per più di una settimana in un ambiente simile a quello dei giochi olimpici, assistendo alla cerimonia di apertura e potendo vivere insieme a tutti gli atleti di tutti gli sport. Aver vinto l'argento poi è stata la ciliegina sulla torta.

**Poter essere una studentessa-atleta è una grande opportunità per conciliare la vita sportiva e quella accademica. Quali consigli daresti a una studentessa o a uno studente che vorrebbe intraprendere un'esperienza analoga alla tua?**

Conciliare la vita accademica e sportiva è impegnativo, ma non impossibile. Sicuramente un consiglio che darei è di avere pazienza e darsi tempo. Comprendere come organizzare i tempi con lo studio, con lo sport e con la vita privata è fondamentale per vivere serenamente e in equilibrio la vita universitaria, e ci vuole tempo per farlo. È inoltre necessario non paragonarsi al percorso degli altri, ma focalizzarsi solo sui propri obiettivi. Non si è in gara con nessuno.

**Nella tua tesi di laurea, dal titolo *L'impatto economico della riforma del lavoro sportivo. Analisi delle possibili ricadute sulle società di serie A1 di volley femminile*, hai analizzato gli aspetti economici e organizzativi di questa riforma. Hai riscontrato una disparità di genere nel mondo del volley durante la tua ricerca?**

Non ho analizzato il confronto tra stipendi del volley maschile e femminile; quindi, non saprei dirti se c'è effettivamente disparità; però, a differenza del basket, dove gli atleti di serie A1 maschile sono considerati professionisti e le atlete di serie A1 femminile sono considerate dilettanti, nella pallavolo gli atleti di entrambi i sessi sono considerati dilettanti. In questo non c'è disparità.

**Quali competenze trasversali pensi di aver acquisito attraverso la pratica sportiva? Quali pensi che potranno esserti più utili nel mondo del lavoro?**

Ho acquisito tante competenze trasversali che, secondo me, saranno utilissime nel mondo del lavoro: il team work, la pazienza, il rispetto, la determinazione, la fiducia in se stessi, la resilienza, la voglia di mettersi in gioco e molto altro. Sono competenze che saranno molto importanti per il mio ingresso nel mondo del lavoro, anche se ci entrerò in un'età più avanzata rispetto ad altre persone.

**Il volley è uno sport di squadra; pensi che praticarlo ti abbia aiutato ad allenare le tue capacità di teamworking?**

Assolutamente sì. La pallavolo è uno sport dove il singolo non può fare nulla senza la squadra. E questo è ciò che più mi piace di questo sport. La capacità di aiutarsi nel momento del bisogno, di saper leggere le situazioni, di saper gestire un momento di difficoltà, di saper trovare soluzioni insieme, la capacità di saper gestire situazioni di conflitto interno, sono tutti aspetti che questo sport aiuta a sviluppare e sperimentare attraverso il gioco.

**Vorresti che il lavoro di squadra fosse parte del tuo futuro lavorativo? Che carriera ti piacerebbe intraprendere oltre a quella sportiva?**

Credo che il mio carattere e le mie capacità si addicano a un lavoro in team, e soprattutto credo sia molto più divertente! Non ho ancora idea di ciò che mi piacerebbe fare in futuro, oltre alla carriera sportiva. Sto tenendo aperte varie porte e, in questo periodo post lauream, sto cercando di migliorare la mia padronanza di Excel e l'inglese: due aspetti altrettanto importanti per il mio futuro!



**Chiara De Bortoli**

Chiara De Bortoli è nata a Mestre nel 1997. Ha cominciato a giocare a pallavolo da giovanissima, inizialmente nell'ASD pallavolo Spinea, per poi spostarsi a 12 anni al Volley Pool Piave, squadra di San Donà, dove è rimasta fino ai 18 anni. Nella stagione sportiva 2015-16 è iniziata la sua carriera in serie A, che continua tuttora.

Nella stagione sportiva 2024-25 giocherà la sua decima stagione in serie A con la maglia della Megabox Vallefoglia. In questi anni ha ricevuto diverse convocazioni in nazionale, sia giovanile che seniores. Con la nazionale giovanile ha vinto la medaglia di bronzo ai mondiali under 20, mentre con la seniores ha vinto la medaglia d'argento alle Universiadi.

A livello di club ha vinto uno scudetto giovanile under 14 con il Volley Pool Piave nel 2011 e uno scudetto con l'Imoco Volley Conegliano nel 2016.

Laureata in Economia a Ca' Foscari, nel 2022 ha partecipato ai campionati europei universitari EUSA, vincendo la medaglia d'argento.



## Trame Veneziane

Mattia Berio

Attore, regista e fondatore del Teatro di cittadinanza

conversa con

Donna Claudia Cadorin e Suor Vittorina

## Claudia e Vittorina

Per parlare di futuro e della costruzione delle generazioni di domani abbiamo incontrato due donne che si occupano di pedagogia ed educazione: due donne che, negli stessi anni e in due contesti diversi, pubblico e paritario, hanno vissuto il mondo della scuola e dell'istruzione.

Claudia Cadorin nasce a Venezia nel 1952. Il cognome Cadorin è legato al mondo dell'arte e lei, da ragazzina, disegna benissimo. È il 1966 quando Claudia, finita la scuola secondaria di primo grado, vuole frequentare l'istituto d'arte. Tuttavia, quell'anno, le iscrizioni erano già al completo e decide quindi di iscriversi all'istituto magistrale, l'inizio di un lungo percorso di studi che determinerà il suo futuro. Lavora in vari contesti e con generazioni diverse, dai piccolissimi della scuola dell'infanzia fino agli adulti, con ruolo di insegnante e coordinatrice. Nei suoi racconti di donna ci sono incontri importanti, come quello con il primo ministro donna Tina Anselmi e con molti personaggi che hanno segnato le vicende del territorio veneziano attraverso anni di fermento politico-sociale.

Suor Vittorina nasce ad Altivole nella frazione di San Vito, sotto i Colli Asolani, nel 1951. Racconta che ha sempre desiderato fare l'insegnante, e si diploma nel 1974 già da religiosa. Infatti, prende i voti semplici a 19 anni e solenni a 24 anni. Lavora come insegnante fra Tivoli, Roma e Venezia e ancora oggi è la responsabile della casa San

Francesco di Sales a Venezia che, al suo interno, ospita una scuola dell'infanzia e una scuola primaria. Nei suoi anni di lavoro in queste città si occupa della crescita di molti giovani e incontra vissuti e storie dei quali conserva indelebile il ricordo.

**Raccontaci la tua storia di donna nel mondo della scuola come insegnante e come coordinatrice.**

**Claudia:** Ho lavorato per più di quarant'anni nel mondo della scuola, e per la maggior parte di essi come coordinatrice. Ho iniziato la mia carriera in anni di forte fermento sociale, in cui la scuola non poteva restare a guardare senza mettersi in discussione e trovare la forza per spinte e scelte pedagogiche innovative. Sono nati infatti, in quegli anni, nuovi movimenti in ambito educativo/pedagogico. In quel periodo si andava sviluppando un continuo e proficuo scambio di stimoli positivi provenienti dalla società e dalla scuola. Quest'atmosfera di fermento e scambio ha segnato l'inizio della mia carriera, che è continuata nel segno di una scuola che deve offrire pari opportunità e dignità a tutti i soggetti coinvolti. Una scuola che ascolta e include. Come coordinatrice, ruolo difficile in una scuola sempre più al femminile, ho ricercato forme di confronto autorevoli per riuscire a coinvolgere tutto il team di



insegnanti, nel rispetto delle diversità individuali. Ho cercato di pormi sempre in ascolto dei bisogni e delle istanze delle colleghe, mettendomi a loro disposizione per favorire un clima di serena collaborazione e cooperazione. Sono convinta che la creazione di un clima democratico partecipato favorisca una positiva ricaduta didattico-educativa. Come donna educatrice ritengo di aver avuto la fortuna di trasmettere alle nuove generazioni i valori del rispetto e della dignità delle donne, valori ancora oggi violati quotidianamente. Purtroppo, la strada da percorrere è ancora lunga.

**Vittorina:** Insegno da cinquant'anni. Mi sono diplomata all'istituto magistrale che ho frequentato per tre anni a Roma e per uno a Padova e la mia carriera all'interno del mondo della scuola è iniziata a 23 anni, quando ho sostituito una maestra. Ho lavorato fra Venezia, Padova, Roma e Tivoli, città dove il nostro ordine opera nel mondo scolastico. A Venezia ho lavorato per due anni da giovanissima alla Salute e sono tornata in questa città, che amo molto, da tredici anni. Da sette anni ad oggi sono responsabile della casa di San Francesco di Sales a San Polo, che ospita una scuola dell'infanzia, una scuola primaria e dieci suore. Per me insegnare è sempre stata una passione, l'ho sempre desiderato. I bambini, soprattutto quelli in difficoltà, per me sono una forza da seguire. Qui a Venezia ho trovato una cosa particolare rispetto alle altre città in cui sono stata. A Venezia c'è un substrato culturale e artistico unico, per cui gettare le basi dell'educazione è possibile e più

semplice grazie alla bellezza che ci circonda. Sono convinta che, grazie a questo, si riesca a trasmettere ai bambini dei messaggi importanti. Con il passare degli anni ho assistito a un crescendo di vivacità nelle classi ma anche, purtroppo, a una difficoltà di attenzione e concentrazione. Colgo comunque la sfida, ogni giorno, di mettermi in discussione per trovare metodi e strategie per coinvolgere i giovani d'oggi.

**Cosa vuol dire essere una donna che lavora con le generazioni che scriveranno il futuro?**

**C:** Sono convinta che le donne abbiano ricoperto da sempre un ruolo fondamentale nella crescita delle nuove generazioni, anche quando la loro emancipazione e il riconoscimento del loro ruolo tardavano a farsi sentire e a essere riconosciuti. Le donne posseggono una 'marcia' particolare che le porta a trasmettere, con grande empatia, valori e saperi di fondamentale importanza per la creazione di uomini e donne liberi, capaci di rispondere alle sfide del nostro tempo, di combattere contro ogni forma di discriminazione, di operare per la pace e la sostenibilità, di lottare contro le crescenti ineguaglianze e la povertà e di creare un mondo nuovo. Essere donna e insegnante significa decidere di utilizzare un metodo 'maieutico' nel portare alla luce e utilizzare i pensieri e le aspettative individuali, nell'ottica di una società nuova, partecipativa, inclusiva, non discriminante e nel segno della pace. Nessuno lo può fare meglio di una donna, in quanto portatrice di vita.



**V:** Essere una donna che lavora con le generazioni che scriveranno il futuro non è una cosa semplice, perché l'incertezza sul futuro, oggi, è più grande che mai. Io come donna, persona e maestra cerco sempre di mettere nei cuori dei bambini di oggi quei valori fondamentali che possano restare con loro tutta la vita. Non cerco di cancellare i drammi e le situazioni difficili che viviamo, ma cerco di rielaborarli e di dargli un valore diverso. Credo che se i bambini si riempiono di valori saldi, giusti e presenti possano avere un futuro migliore.

#### Che rapporto hai con Venezia?

**C:** Venezia rappresenta le mie radici. Questa magica città mi ricorda la mia mamma e i miei zii, le loro espressioni dialettali, a volte colorite, mai volgari. Attualmente abito in campagna, ma Venezia è nel mio cuore. Credo che un giorno prenderò la decisione di tornarci, anche se purtroppo la città è molto cambiata rispetto alla Venezia della mia infanzia e gioventù. Ora è assediata da un turismo chiassoso e a volte maleducato. Quando mi capita di venirci non ritrovo più i rumori e gli odori di un tempo. Le botteghe del *biavarol* (generi alimentari) e del *forner* (forno/panificio) hanno lasciato il posto a negozi per turisti che rispondono al dettato del mordi e fuggi. Tutto ciò mi rende molto triste.

**V:** Il giorno in cui lascerò Venezia sarò disperata! Ho un bellissimo rapporto con questa città e qui sto benissimo. Amo il silenzio, la pace e la quiete

di Venezia, ma anche tutti quei rumori che in altre città non si sentono e qui sono amplificati. Sono una persona molto pacifica e tranquilla, per me il silenzio è fondamentale, perché così riesco sempre a vedere le cose sotto un altro punto di vista. La vita a Venezia, tuttavia, non è sempre facile – anche il fare la spesa a volte risulta faticoso fisicamente – ma poi penso a quando passo in campo e i bambini mi riconoscono e salutano gridando «Ciao Suor V!». Questo per me è impagabile.

#### Che cos'è per te la leadership al femminile?

**C:** La leadership al femminile rappresenta una conquista del nostro tempo. Per me evidenzia un modello di lavoro vincente che, utilizzando prerogative preziose della personalità femminile quali le spiccate capacità empatiche e di intelligenza emotiva, porta le donne a raggiungere obiettivi concreti anche molto complessi e ambiziosi. Un tempo i ruoli dirigenziali e manageriali erano prerogativa esclusivamente maschile. C'è ancora molto cammino da fare per il raggiungimento di una reale parità di genere ma sono sicura che, attraverso la tenacia che ci contraddistingue, ce la faremo.

**V:** Alla base della leadership al femminile per me c'è la condivisione, pilastro fondamentale. Se sei investito del ruolo di 'leader' devi sempre ricordare che non sei a capo di un gruppo, e di conseguenza decidi cosa fare o non fare, ma tutto va condiviso e deciso insieme. Questa per me è l'idea di leadership al femminile.



#### Perché, in accordo con l'UNESCO, oggi è così importante promuovere l'educazione alla cittadinanza? Com'è possibile favorirla?

**C:** Promuovere l'educazione alla cittadinanza è una sfida del nostro tempo che la scuola, le agenzie educative, la famiglia, e la società tutta devono assumersi senza sé e senza ma; in accordo con quanto affermato dai documenti UNESCO deve partire fin dai primi gradi di istruzione, già dalla scuola dell'infanzia, attraverso metodologie innovative coinvolgenti. L'educazione alla cittadinanza globale deve assumersi oggi e nell'immediato futuro un ruolo di risposta alle sfide sempre più incalzanti del nostro tempo: rispetto dei diritti umani, superamento delle crescenti ineguaglianze e della povertà, impegno per una cultura di pace e sostenibilità. Come donna di scuola ritengo requisito indispensabile la formazione di insegnanti sempre più consapevoli della globalità delle problematiche contemporanee e in grado di attuare percorsi educativi

per la formazione di cittadini promotori di una società tollerante, pacifica, inclusiva e sostenibile.

**V:** Educare alla cittadinanza è importantissimo. Bisogna lavorare soprattutto con i più piccoli nei rapporti fra di loro, con gli altri e con l'esterno. Anche l'apparentemente semplice abitudine di cambiare loro i posti in classe può essere un'ottima modalità per imparare a stare con tutti. Cerco di educarli a un'idea di comunità facendoli lavorare in gruppo e non solo, invitandoli a essere cittadini generosi, in ascolto e pronti ad aiutare il prossimo. Educando le nuove generazioni possiamo sperare in adulti responsabili e in un futuro migliore.

*Si ringraziano la prof.ssa Ines Giunta e l'Osteria 4 Feri Storti di Venezia.*

## Da grande vorrei essere Lei

Ilaria Da Col

Collaboratrice del Progetto Lei, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Costanza Angelini

Project Coordinator, UBISOFT Milan

«Da grande vorrei essere Lei» è la rubrica dedicata alla scoperta e alla promozione di ruoli professionali innovativi, ‘fuori dall’ordinario’ o di difficile accesso in ambiti interessanti per le studentesse e gli studenti di Ca’ Foscari. In questo numero approfondiamo un ambito ancora poco noto nel panorama lavorativo italiano, ma la cui importanza strategica sta crescendo in modo esponenziale: il settore videoludico o del *gaming*, in cui è possibile incontrare, in chiave riadattata, una serie di figure, tra cui quella di Project Coordinator, che Costanza Angelini ricopre attualmente in UBISOFT Milan.

### Introduzione

Il mondo videoludico rappresenta una delle industrie in più rapida crescita a livello globale, con potenzialità economiche che superano quelle di molti altri settori dell’intrattenimento. Nel 2023, il mercato globale dei videogiochi ha raggiunto un valore di 180,3 miliardi di dollari, con una previsione di crescita fino a 256,97 miliardi entro il 2025.<sup>1</sup> Questa espansione è trainata da una combinazione di fattori, tra cui l’aumento della domanda di intrattenimento digitale, l’innovazione tecnologica e la crescente penetrazione di Internet e dispositivi mobili. In questo panorama di crescita esponenziale, l’Italia sta giocando un ruolo sempre più significativo. Sebbene il mercato italiano dei videogiochi rappresenti solo una frazione del totale globale, il suo dinamismo è aumentato in modo rilevante negli ultimi anni, generando nel 2022 ricavi per oltre 2 miliardi di euro (+16,3% rispetto al 2021).<sup>2</sup> A questa crescita si somma l’apertura alla partecipazione femminile: il settore, tradizionalmente connotato al maschile, sta infatti finalmente iniziando a riconoscere e valorizzare il contributo delle donne, non solo come giocatrici, ma anche come sviluppatrici e leader. E se secondo i

dati IIDEA<sup>3</sup> la percentuale di giocatrici è arrivata a superare quella dei giocatori a livello sia nazionale che mondiale (51% contro 49%), in Italia il numero di donne impiegate nell’industria del gaming è in aumento, grazie anche a programmi come Women in Games Italia,<sup>4</sup> che stanno contribuendo a creare una comunità di supporto e mentoring per le professioniste del settore, favorendo un ambiente più equo e ricco di opportunità economicamente interessanti, anche per neolaureate e neolaureate alla prima esperienza.

Le professioni coinvolte nel mondo videoludico non presuppongono necessariamente una conoscenza tecnica o una passione per i videogiochi: abbiamo approfondito quello che sembra essere un paradosso con Costanza Angelini, Project Coordinator in UBISOFT Milan.

### Project Coordinator: compiti

Trattandosi di un lavoro dinamico, che coinvolge una pluralità di attori e mansioni, non esistono giorni uguali tra loro; in generale, il ruolo cruciale del Project Coordinator è di garantire che i progetti di sviluppo dei videogiochi siano completati in modo efficiente e puntuale, garantendo la qualità del lavoro finale al pari dei livelli di benessere interni proprio

<sup>3</sup> IIDEA è l’Associazione di categoria dell’industria dei videogiochi in Italia, parte di un network di associazioni del settore a livello internazionale e a livello europeo. La sua missione è creare un ambiente favorevole allo sviluppo del settore in Italia e valorizzare il ruolo del videogioco nell’economia, nella società e nella cultura del Paese; per raggiungere tali obiettivi, l’Associazione si impegna in attività, collaborando anche con il Ministero della Cultura.

<sup>4</sup> Women in Games Italia è un’organizzazione no profit, parte di un network globale, che lavora per la diversità nel settore dei videogiochi in Italia, con l’obiettivo di raddoppiare il numero delle professioniste nel settore in 10 anni. L’associazione è impegnata in quattro ambiti principali: promuovere la visibilità delle professioniste nel settore, informare le giovani ragazze e studentesse sulle opportunità professionali nel settore dei videogiochi, costruire e rafforzare la possibilità di networking e sensibilizzare gli attori del settore sul tema della diversità di genere.

team di Game Designer. La produzione e il suo team si occupano di:

1. pianificazione e organizzazione degli obiettivi del progetto, delle scadenze e dei prodotti finali (*deliverable*), oltre che delle attività, con calendari dettagliati (*timeline*) delle varie tappe di espletamento (*milestone*);
2. gestione delle risorse, che comprendono l’allocazione e l’efficientamento del budget, personale e attrezzatura;
3. coordinamento e supporto del team, che comprendono l’assegnazione dei compiti in base alle inclinazioni, competenze e disponibilità di ogni membro, assistenza operativa, motivazione del team, facilitazione del flusso di lavoro (*workflow*) e delle comunicazioni interne, interdipartimentali e con gli *stakeholder*, per garantire l’allineamento collettivo agli obiettivi del progetto;
4. monitoraggio dello stato di avanzamento del progetto, utilizzando strumenti di gestione dei progetti (come Jira, Trello o Asana) e redigendo report con regolarità;
5. riconoscimento preventivo di eventuali rischi o ostacoli all’avanzamento fluido del progetto, segnalazione tempestiva, gestione e risoluzione dei problemi, anche collaborando con i membri del team;
6. creazione e aggiornamento della documentazione del progetto;
7. Relazioni con gli stakeholder, che includono incontri a cadenza regolare per discutere del progresso del progetto e rispondere a eventuali domande, così come la raccolta ed eventuale integrazione al progetto dei loro feedback.

### Hard skill e soft skill necessarie

È interessante notare che per una persona che inizia la carriera di Project Coordinator, nel settore del gaming come anche in altri, le competenze trasversali sono più strategiche di quelle tecniche. Sebbene siano molto apprezzate la familiarità con i processi di sviluppo dei videogiochi e l’esperienza con Software di Project Management quali Jira, Trello, Asana o Microsoft Project, a fare la differenza sono abilità testabili direttamente sul campo, motivo per cui spesso le

selezioni per tale figura avvengono tramite vari colloqui e prove pratiche. Nello specifico, sono richieste competenze organizzative, eccellenti abilità comunicative, per interfacciarsi con team interni ed esterni, leadership per guidarli e motivarli, ed empatia per capire le loro esigenze, caratteri e difficoltà; gestione del tempo, capacità di lavorare sotto pressione e sangue freddo, imparando a vedere le scadenze in un’ottica positiva e ‘amichevole’; lungimiranza riguardo possibili ritardi o problemi che potrebbero insorgere relativamente a un progetto (ad esempio nel rispettare una scadenza poco realistica previamente definita dai vertici aziendali), e infine abilità di problem solving per risolvere tali situazioni.

### Titoli di studio richiesti

Le premesse sembrerebbero suggerire che per arrivare a esercitare la professione sia caldamente consigliato, se non necessario, un percorso di studio economico-informatico, con una laurea triennale in Informatica, Ingegneria Informatica o Gestione d’Impresa, seguita da una magistrale o un master inerente al gaming. In effetti, conoscere il lato informatico e più tecnico del mondo videoludico può aiutare, e le università si stanno attrezzando in tal senso con una serie di nuovi corsi di laurea e programmi di formazione in game design e sviluppo di videogiochi; ciononostante, il carattere fortemente innovativo di questo settore, combinato alla trasversalità della professione di Project Coordinator, consente a chi vi si avvicina di provenire anche da strade molto differenti e più ‘creative’, ad esempio da lauree in Marketing, Lingue Straniere (il caso di Costanza), Storia e Psicologia.

### In che modo la tua formazione ti ha supportata nella tua professione? Quali lacune hai invece dovuto colmare?

Sicuramente l’esperienza a Ca’ Foscari mi ha aiutata nel capire come gestire e ottimizzare al massimo il mio tempo, perché lo studio individuale lascia molto spazio alle proprie responsabilità – e non succede in tutte le università –, e poi perché personalmente ho sempre affiancato lo studio ai miei numerosi progetti personali. Quello che potrebbe essere sviluppato ulteriormente è l’integrazione con il mercato del lavoro: sarebbe ottimo se ci fossero ad esempio dei Minor più professionalizzanti e coerenti con le tendenze del settore (quindi, nel caso di giapponese, localizzazione per il gaming e settore turistico), così come intensificare le conferenze nei campus, che aiutano molto a capire quale strada intraprendere e ampliare i propri orizzonti, al pari delle attività del Progetto Lei. Per quanto riguarda le mie lacune, ho la fortuna di avere la formazione inclusa nel contratto, con ore dedicate, stipendiate e incentivate; ho dei supervisor che sono sempre disposti ad aiutarmi e rispondere alle mie domande, e studio attraverso Ulearn, piattaforma interna all’azienda, che rende la formazione ancora più semplice. Trovo che la formazione continua rivesta un ruolo essenziale, al pari dell’esperienza sul campo, e oggi giorno è ancora più semplice colmare eventuali mancanze attraverso corsi online, workshop, seminari nel campo del game development e project management per mantenersi aggiornati sulle ultime tendenze e metodologie, così come corsi che offrono certificazioni specifiche.

### Come vedi il settore del gaming a livello di prospettive per giovani universitari in Italia?

In Italia secondo me è un settore che sarà profondamente in crescita nei prossimi anni. Si stanno sviluppando tanti studi piccoli, indipendenti, che cercheranno sempre più personale, e sempre più persone vorranno approfondire gli studi in ambito videoludico. E’ un’industria in crescita, anche

all’estero, sebbene dopo il Covid abbia sofferto di problemi di licenziamenti massivi dovuti a un aumento di personale spropositato per rispondere al boom del settore durante il Covid. In Italia sicuramente c’è potenzialità di crescita e di carriera per i giovani, anche perché il Ministero dell’Istruzione e della Cultura si sta aprendo al mondo videoludico come strumento pedagogico attraverso la *gamification*, quindi vediamo sempre più videogiochi applicati ai musei, agli enti di formazione, e in ambito aziendale (Barilla ad esempio ha il proprio videogioco per intrattenere gli utenti attesa di un ordine, e per formare i propri dipendenti). In realtà, comunque, siamo costantemente immersi nel ‘gioco’: il fatto ad esempio che il tasto della chiamata Zoom sia in un punto piuttosto che in un altro è perché cliccarlo attiva l’attenzione, e quindi semplicemente è coinvolgente, e tutto ciò che è coinvolgimento tra un utente e qualcosa di IT è di fatto un videogioco. Le possibilità ci sono e sono molteplici, basta saperle cogliere.

### Come approcciarsi a questo mondo?

Forse la maggiore difficoltà sta nel trovare delle *early careers*, delle posizioni junior, perché tante sono senior o mid-level; ma c’è sempre la possibilità di fare esperienza tramite l’università. Ca’ Foscari ad esempio offre tantissime possibilità di tirocinio all’estero, tra cui anche uno stage con Keywords, una grande azienda di traduzione videoludica a Madrid; oppure semplicemente si può scandagliare LinkedIn alla ricerca di opportunità, e si possono trovare aziende come Nintendo in Germania che offrono esperienze lavorative a studenti e studentesse universitari. È naturale che si richiedano una passione per il mondo videoludico, e di aver fatto delle cose (anche piccoli progetti personali) vagamente attinenti, per mostrare il proprio interesse a lavorare nel settore.

**Sei portavoce di una componente, quella femminile, che è attualmente poco presente nel settore in cui lavori. In che modo secondo te una donna può dare un valore aggiunto e fare la**



## Costanza

**differenza nell’industria videoludica?** In primis, naturalmente, da un punto di vista sociale: una volta, se giocavi, eri considerata un ‘maschiaccio’, quasi stigmatizzata; il cambio paradigmatico che sta avvenendo perciò è importante per superare il concetto di genere legato al settore. Da un punto di vista più tecnico, la percezione delle donne le porta a notare degli aspetti e sottigliezze, anche relative a una User Experience più inclusiva, che per un uomo non sono immediati. Del resto, è provato che il modo in cui una donna vive un videogioco è diverso da quello di un uomo, così come ogni individuo ha un’esperienza diversa; le donne hanno le visioni più periferiche, mentre gli uomini prediligono gli elementi più centrali allo schermo. Dunque, aggiungere donne al proprio team significa avere la possibilità di correggere il tiro su un prodotto, rendendolo appetibile e inclusivo più di quanto già sia.

**Che consigli daresti a una persona neolaureata o che sta ancora studiando e si trova agli esordi della propria carriera lavorativa, con l’ambizione di arrivare a ricoprire un ruolo come il tuo?**

Il primo consiglio che mi viene in mente è: se capisci a un certo punto di voler fare qualcosa, non importa da dove parti, però devi iniziare; avvantaggiati, perché ogni esperienza può tornare utile lavorativamente. È importante anche coltivare le proprie passioni – le soft skills sono strategiche – ed eventualmente cercare di coniugarle con una carriera lavorativa; impegnarsi e lavorare sodo, partecipare a più iniziative e progetti possibili, senza sacrificare però la vita sociale, ma provando a definire consapevolmente le proprie priorità più e più volte nel tempo (perché, come è naturale, cambiano seguendo i nostri cambiamenti). Poi è sempre necessario tenere gli occhi aperti, per carpire le tendenze e cogliere le opportunità che si presentano, e fare networking, creare relazioni con contatti che poi si ricordano di te o di cui potresti avere bisogno in futuro. A volte prendere 25 in un esame piuttosto che 30 lode per dedicare del tempo a un colloquio o un incontro con persone

del settore nel quale vorresti lavorare vale molto di più. Accettare le porte in faccia, soprattutto all’inizio, e perseverare; bisogna essere proattivi nel chiedere dei feedback dopo un colloquio di lavoro: nel peggiore dei casi non ti risponderanno, nel migliore non solo ti daranno consigli utili, ma si ricorderanno anche di te. Avere l’umiltà di riconoscere i propri errori, il coraggio di cambiare strada se ci si rende conto che si è imboccata quella sbagliata, e la perseveranza di fare il possibile per raggiungere i propri obiettivi, ascoltando ma senza essere troppo condizionate dall’opinione altrui. Saper dire di sì alle nuove proposte, opportunità, conoscenze, ma anche di no, rifiutando proposte di tirocinio o lavoro che non riconoscono in modo ragionevole la professionalità che si è acquisita, o rinegoziando le condizioni.

### Biografia

Costanza Angelini lavora attualmente in ambito producing nell’industria videoludica. Da sempre appassionata di videogiochi e iscrittasi al corso di laurea in Lingue, culture e società dell’Asia e dell’Africa mediterranea, curriculum giapponese, nel 2018 apre il suo ‘PodCast’ in collaborazione con radio Ca’ Foscari. Nello stesso periodo entra a far parte della redazione online ‘Clorogaming’, ricoprendo il ruolo di articolista e correttrice di bozze. Dopo un periodo di Overseas a Tokyo nel 2022 e la laurea, vince un tirocinio come localizzatrice videoludica presso Wabbit Translations; poco dopo, ottiene un posto come Brand Marketing Intern presso Electronic Arts a Milano. Lo stage le permette di gestire autonomamente diverse campagne marketing di lancio, consolidando le sue competenze e acquisendone di nuove, nonché aumentando ulteriormente la sua rete di contatti. Conosce così e diventa ambassador dell’associazione Women in Games Italia. Nel febbraio 2024 viene assunta presso Ubisoft Milan, nel ruolo di Project Coordinator, dove attualmente si occupa di coordinare il team artistico nello sviluppo di diversi titoli videoludici.



## Parliamo D

**Paola Vescovi**  
Direttrice Ufficio Comunicazione  
e Promozione di Ateneo,  
Università Ca' Foscari Venezia

**conversa con**  
**Liz Liang @lizsupermais**  
Influencer

**Liz, ti definisci una creator digitale: ci spieghi cosa significa e come è nata questa tua esperienza nei social media?**

Se devo essere veramente sincera, tutto è iniziato un po' per scherzo e un po' per sfida. Infatti, durante la mia permanenza di studio in Italia, avendo un po' di tempo libero, ho pensato di cimentarmi nella creazione di video educativi sulla lingua e cultura cinese. Mai mi sarei aspettata di ottenere un riscontro così elevato di pubblico, tanto da superare di gran lunga tutte le mie aspettative. Ero già contenta di avere 1.000 followers, e ora centinaia di migliaia di persone mi supportano sui social. All'inizio mi ero focalizzata sulla lingua e sulla cultura, ma proseguendo ho creato contenuti più leggeri e scherzosi, trovando un riscontro positivo che mi ha incoraggiata a continuare su questo percorso. Mi piace far conoscere alle persone la cultura della mia terra, ma altrettanto mi piace far capire agli italiani quanto il loro paese è ammirato e amato dai cinesi.

**Che fase sta vivendo, oggi, la comunicazione digitale? Alcuni casi famosi sembrano averla messa fortemente in discussione, almeno per certi aspetti.**

Penso che i video brevi con la semplicità d'uso di alcune app molto popolari stiano offrendo una grande opportunità: far sentire la voce della gente comune. Inoltre, piattaforme come TikTok hanno algoritmi molto equi: se il contenuto è valido, anche chi non ha follower può ottenere la giusta attenzione.

**Ti definiscono un'influencer: quando comunichi i tuoi contenuti a cosa presti attenzione sia rispetto al pubblico che alle tematiche che tratti?**

La mia mente è costantemente alla ricerca di novità. Ogni cosa che vedo può diventare il tema di un mio prossimo video. Una volta, sull'autobus mi sono alzata di soprassalto, perché mi era balzata in mente un'idea, e la gente attorno a me mi ha guardata come se avessi perso la testa.

Chi ha visto i miei video sa che da quando sono tornata a Pechino i temi trattati riguardano principalmente vari aspetti della vita in Cina. A volte mostro la vita degli anziani; altre volte parlo di cose che non esistono ancora in Italia, come il pagamento con il palmo della mano; talvolta ancora racconto dei miei appuntamenti al buio. Tendo comunque a evidenziare le differenze culturali tra Cina e Italia: uno dei miei tormentoni è infatti «una cosa normale in Cina, ma non in Italia...».

**Come sta influenzando il tuo lavoro l'intelligenza artificiale?**

Al momento non ne faccio uso, se non per piccole funzioni delle app di editing. A volte la gente pensa che dietro di me ci sia un gruppo di lavoro, ma in realtà ho sempre fatto e sto facendo ancora tutto da sola. Girare e montare i video non è affatto facile, e anche i contenuti di 20 secondi richiedono almeno un'ora solo per essere montati. Ma se un giorno l'AI dovesse offrirmi la possibilità di semplificare e velocizzare il mio lavoro... perché no?

**Tre parole per definire il futuro della comunicazione digitale.**

Come ho già accennato, penso che la comunicazione digitale offrirà a sempre più persone maggiori opportunità di visualizzare e condividere informazioni in modo equo. Se dunque dovessi descrivere il futuro della comunicazione digitale con tre parole, direi: equa, inclusiva e accessibile.

# Liz

**Molti giovani ambiscono ad affermarsi nella comunicazione sui social media: cosa ti senti di suggerire loro nell'intraprendere questa strada?**

All'inizio non sapevo come fare video, ma mi sono buttata comunque. Col tempo ho acquisito le conoscenze per migliorare. In effetti, ora trovo il mio primo video piuttosto imbarazzante, ma non posso che essere felice di averlo fatto. L'apprezzamento e l'attenzione sono arrivati inaspettatamente. E se devo dirla tutta, non mi considero ancora oggi un'esperta. Dunque, anche se al momento probabilmente vi sentite confusi riguardo a come iniziare, non preoccupatevi troppo: fate il primo passo senza pensare al come e al quando.



## Un post(o) per LEI

a cura di  
Fabiana Andreani  
Career Mentor & Content Creator  
@fabianamanager

## Non ci sono più le carriere di una volta

Che il mondo del lavoro fosse al centro di profonde trasformazioni, non è una novità.

Tuttavia, i tratti di questa trasformazione, troppo frettolosamente racchiusi in termini come *Great Resignation* o *Talent war*, stanno delineando ora scenari inediti non solo per quanto riguarda le professioni emergenti, ma anche nei desideri dei più giovani nei confronti della loro vita professionale.

Creando contenuti sui social da più di quattro anni e lavorando nell'orientamento post-lauream da più di dieci, ho visto il cambiamento generazionale prendere forma distintamente, fino all'accelerazione del post-Covid, che ha definitivamente sdoganato lavoro ibrido e *micro-learning*, anche totalmente a distanza.

Se dovessi seguire l'hype carico di negatività dei social, mi verrebbe da riassumere semplicemente con 'incertezza' o 'instabilità' il periodo che stiamo vivendo. Ma credo che 'cambiamento' sia il termine che riassume meglio e in maniera più concreta quello che stiamo passando.

Tanti e continui cambiamenti che sembrano destabilizzarci ma dai quali poterci difendere.

Come?

Riscoprendo la nostra sensibilità più umana.

Ma vediamo insieme perché non ci sono più le carriere di una volta.

Sta cambiando...

### Il lavoro dei sogni

Secondo lo studio di Laboratorio Adolescenza e Istituto IARD<sup>1</sup> realizzato nel 2023 sulla visione del futuro da parte dei giovani under 19, il 52,4% degli intervistati si dice 'Preoccupato o incerto', mentre il 64,9% immagina il proprio futuro lontano da dove è nato.

Sempre nel 2023, Adecco ha riproposto, dopo dieci anni, una nuova versione del sondaggio *Il lavoro dei sogni*<sup>2</sup> sulle professioni più desiderate dagli italiani. Il risultato vede salire professioni come il medico, +85%, l'infermiere +39%, lo psicologo, +148%, il nutrizionista, +349%, l'insegnante, +123% ma anche l'influencer, +505%. Con un declino rispetto al 2013 di professioni come l'archeologo, -51%, il giornalista, -9%, il carabiniere, -42%, l'avvocato, -28%, il giudice, -20% e anche il cantante, -50%.

Il lavoro dei sogni appare come quello che permette meglio di esprimere se stessi e lasciare un impatto concreto nella vita degli altri.

L'attenzione alle nuove competenze sta incrementando anche la scelta di percorsi di laurea in ambito STEM, superiori al 40% secondo dati AlmaLaurea, dove però ancora le donne sono decisamente poche, attestandosi sul 15%.

I motivi sono ancora, e soprattutto, di ordine culturale, dovuti alla mancanza di un vero orientamento che valorizzi tutte le competenze. Anche l'Università potrebbe

cambiare, con l'avanzare degli ITS, gli istituti tecnici superiori, i percorsi post diploma fortemente specializzanti in grado di inserire i giovani nel mondo del lavoro dopo solo due anni in ruoli particolarmente ricercati e strategici per il territorio nel quale gli istituti sono inseriti.

Lo scenario possibile in Italia?

La distinzione tra percorsi tecnici specializzati come quelli degli ITS, che nei Paesi Bassi vengono già chiamati 'Università di Scienze Applicate', e le Research Universities, che riportano l'Università all'originario valore di percorso dedicato alla ricerca accademica.

### L'idea di carriera

Nel 2024 *Millennial & Gen Z report*<sup>3</sup> di Deloitte si legge chiaramente come le generazioni più giovani sentano meno quest'ambizione relativa al 'climbing the corporate ladder', ovvero salire verticalmente nell'avanzamento di carriera. Generazioni che, pur avendo sempre sperimentato un diffuso benessere, hanno subito i contraccolpi di un mondo che è diventato fragile.

La risposta a un contesto storico nel quale certezze e fiducia sono venute meno è stata quella di concentrarsi su se stessi e il proprio benessere.

La GenZ per certi versi viene definita 'egoista' o 'poco coinvolta'; forse, semplicemente, sono stati i primi a dare al lavoro un posto in equilibrio con altri aspetti della

<sup>1</sup> <http://www.laboratorioadolescenza.org/>.

<sup>2</sup> <https://adeccogroup.it/il-lavoro-dei-sogni/>.

<sup>3</sup> <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>.

propria vita.

In un Paese come il nostro, dove produttività e capitale umano non sono al primo posto, come anche sottolineato da un recente articolo de *Il Sole 24 ORE*,<sup>4</sup> l'interesse di chi entra ora nel mondo del lavoro non è tanto nel job title da esibire, quanto nella formazione da portare con sé e nella *work-life balance* che permetta di non perdere mai il senso dell'impatto che la propria attività ha sulla società.

Il lavoro deve avere ora un senso, che non è sempre e solo ristretto alla retribuzione.

Non a caso, anche la carriera freelance affascina per la possibilità di lavorare a progetti, sviluppare competenze e sentirsi protagonista della propria giornata.

Gallup in una recente ricerca, citata nel numero di maggio 2024 di *Harvard Business Review Italia*<sup>5</sup> dedicata al crescente bisogno di consulenti esterni da parte delle aziende, prevede che entro il 2026 circa il 40% della forza lavoro globale sarà formata da consulenti freelance.

#### La durata della carriera

La carriera lavorativa diventa più lunga: l'OCSE, nel suo report *Pensions at a Glance*<sup>6</sup> e, più di recente, l'INPS ci ricordano come un giovane che in Italia ha iniziato la carriera in questi anni, andrà in pensione all'incirca a 70 anni. L'allungamento della vita lavorativa, inevitabile visto l'attuale sistema pensionistico, porta anche a un ripensamento delle dinamiche di accesso e svolgimento del lavoro. Quello che prima era una linea senza soluzione di continuità tra la fine degli studi e la pensione

diventa un percorso articolato.

L'obsolescenza delle competenze chiede un aggiornamento costante, e quindi anche dei ripensamenti di direzione. La stessa vita lavorativa, per far fronte alle priorità, può fermarsi e cambiare direzione anche in risposta a quella ricerca di equilibrio vita-lavoro, così centrale per chi ora ha meno di 30 anni. Le carriere non lineari saranno la normalità e, finalmente, i *career break* normalizzati nel processo di evoluzione di una persona.

Già nel 2022 una ricerca di LinkedIn Italia sottolineava come oltre 500 HR di grandi aziende valutavano positivamente chi avesse preso una pausa di carriera, perché visto come un periodo fortemente volto all'acquisizione di competenze trasversali. Più che altro, le sfide reali sono altre: far convivere generazioni diverse in uno stesso contesto lavorativo e migliorare le potenziali inadeguatezze retributive e produttive che bloccano la crescita del Paese.

#### Le competenze che contano

Una conseguenza immediata delle carriere non lineari è che molte delle skills che ci servono le impariamo sul campo.

Quindi, basare una ricerca di profili solo sui titoli di studio rischia di far perdere di vista i candidati più validi.

Per questo, da diverso tempo si fa avanti l'idea dello *Skill First Approach*, ovvero una ricerca dei talenti basata più sulle competenze acquisite che non sui titoli. Evitare di concentrarsi solo sui titoli di studio permette infatti di trovare persone qualificate e superare l'impasse di accanirsi solo e sempre sugli stessi profili. Avere persone con un background diverso, inoltre, è fondamentale per le aziende che vogliono mantenere una posizione privilegiata su tanti mercati. Solo con una visione che raccolga tanti punti di vista e sensibilità diverse si può pensare di essere sempre adeguati alle esigenze dei consumatori.

La ricerca sul *Futuro del Recruiting*<sup>7</sup> di LinkedIn conferma questo: «Molte aziende hanno fatto un passo avanti verso la selezione basata sulle competenze semplicemente eliminando il requisito della laurea dalle descrizioni delle offerte di lavoro. Infatti le offerte pubblicate sulla piattaforma LinkedIn che omettono l'obbligo di laurea sono aumentate del 36% fra il 2019 e il 2022».

Le competenze quindi più apprezzate?

Quelle trasferibili da un ambito all'altro: per la maggior parte si tratta di competenze trasversali come leadership, negoziazione, empatia...

Per capire quale potrebbe essere un'alternativa al nostro lavoro attuale, dato il nostro attuale skill set, LinkedIn ci mette a disposizione un utile strumento come Career Explorer:<sup>8</sup> basta inserire alcuni dati sul proprio profilo e compariranno le professioni più compatibili.

#### Il motivo per il quale scegliamo quell'azienda

Lavoreresti in un'azienda della quale non condividi il pensiero o i valori?

La risposta da parte di Millennial e GenZ, in tanti report che ho consultato, è unanime: no.

Altresì viene valutata positivamente l'azienda che dà trasparenza al processo di selezione, così come al percorso di carriera.

Il 'segreto' o i 'segreti' per attrarre nuove generazioni? In questo caso non è nessun report a parlare, quanto tanti anni continui a raccogliere e supportare paure e desideri nei confronti del lavoro.

Dal mio personale osservatorio, direi che è preferita l'azienda trasparente sulle condizioni di

assunzione o stage, che dà feedback costanti durante la selezione, offre formazione, magari certificata, che resti alla persona, spiega chiaramente come saranno gestiti i feedback e soprattutto permetta alle persone di avere un approccio 'imprenditoriale' anche all'interno della sua funzione, incoraggiando iniziative e piccole innovazioni.

Non a caso, tornando all'articolo di *Harvard Business Review Italia* citato poco fa, a volte è vero che le persone di talento diventano poi freelance: proprio per aver la possibilità di essere protagonisti a pieno dei frutti della propria professione. E ora cosa ci rimane?

Due battaglie grandi sono ancora da vincere.

In primis, l'ageismo, ovvero le barriere invisibili che limitano a chi è sotto o sopra una soglia di età di avere determinate opportunità o di cambiare lavoro.

Per secondo, ma non per importanza, il *gender pay gap*, circolo vizioso che vuole il lavoro delle donne pagato meno e di conseguenza considerato come maggiormente sacrificabile, non permettendo una reale parità di possibilità nella vita.

Entrambe sono sfide complesse che richiedono sia innovazioni sistemiche sia culturali.

La consapevolezza è il primo faticoso passo; il secondo è quello di poter avere una reale possibilità di scelta, cosa che auguro a tutte le più o meno giovani persone che leggeranno quest'articolo.

4 <https://24plus.ilssole24ore.com/art/perche-l-italia-ha-problema-bassi-salari-AFvGLG4D>.

5 <https://www.hbritalia.it/giugno-2024/2024/06/03/pdf/professionisti-altamente-qualificati-vogliono-il-vostro-lavoro-ma-non-il-vostro-posto-di-lavoro-15923?pid=14337>.

6 <https://www.oecd.org/publications/oecd-pensions-at-a-glance-19991363.htm>.

7 <https://business.linkedin.com/it-it/talent-solutions/resources/future-of-recruiting>.

8 <https://linkedin.github.io/career-explorer/>.





## Le viaggiatrici

Gloria Aura Bortolini

Giornalista, regista, fotografa e conduttrice televisiva

conversa con

Jennifer Karch Verzé

Storica dell'arte e curatrice

## Jennifer

L'arte è un ponte che collega persone e culture, arricchendo la comprensione del mondo, anche quando si tratta di mondi lontani dal nostro, come le terre di tundra e ghiaccio popolate dagli inuit.

A portare per la prima volta in Italia una mostra sull'arte eschimese è stata la curatrice canadese Jennifer Karch Verzé.

Cresciuta tra Montreal e Toronto, dove si è laureata in storia dell'arte, si è poi trasferita in Italia per studiare l'arte rinascimentale e contemporanea. Innamorata del Paese e della cultura italiana, si è stabilita definitivamente con la sua famiglia a Verona.

Era il 1995 quando organizzò presso la Galleria d'Arte Moderna di Palazzo Forti a Verona un evento artistico inedito in Europa, con 137 opere su spiriti, miti e leggende, realizzate dai più affermati artisti Inuit.

Il primo incontro di Jennifer con l'arte Inuit contemporanea è avvenuto a Toronto negli anni Ottanta grazie a una delle principali famiglie di collezionisti di quest'arte: Marcia e Harry Klamer di Toronto. È stata poi la collaborazione come curatrice del progetto *Imago Mundi* di Luciano Benetton a permetterle di realizzare uno dei suoi sogni: vivere la vita vera degli Inuit del Canada, stare presso una famiglia, mangiare il loro cibo, girare per le loro strade, apprendere la loro cultura. «Ho imparato presto che

le pause caffè delle 10 del mattino e delle 15 sono un rituale nordico con cui si potrebbe regolare l'orologio», racconta Jennifer.

Ci sono voluti tre anni interamente dedicati alla ricerca tramite libri, filmati e internet, oltre a viaggi, incontri e visite nei musei e nelle istituzioni di Toronto e Montreal. Poi, grazie al supporto di professionisti e organizzazioni che lavorano a contatto diretto con gli artisti Inuit, Jennifer è partita per incontrare le comunità dell'Artide canadese, una delle zone più remote al mondo, raggiungibile esclusivamente via aria e via mare quando si sciolgono i ghiacci.

In viaggio verso Baker Lake, a bordo di un piccolo aereo a elica, sentiva crescere la sua eccitazione davanti alla vastità assoluta delle terre aride e all'incontro con le persone che appartenevano a un simile paesaggio. Gli artisti Inuit giungono da tre aree geografiche: Nunavut, Nunavik e Nunatsiavut. Si tratta di un territorio gelido, con condizioni climatiche ostili, ricco di giacimenti minerali, petroliferi e di gas, dove la natura può essere madre o matrigna. La collezione *Imago Mundi*, composta da 140 artisti, tratta del modo in cui gli Inuit hanno affrontato la rapida trasformazione del loro modello di vita tradizionale, influenzato dai mutamenti climatici e dalla globalizzazione. Nell'arte Inuit sopravvive forte l'idea di un mondo

ancestrale in cui l'uomo e la natura sono parti di uno stesso sistema. Le loro opere invitano a ripensare il progresso sotto il segno di un più equilibrato rapporto con l'habitat naturale.

Da quando nel 2013 Jennifer è entrata a far parte del progetto *Imago Mundi*, ha curato alcune delle più straordinarie collezioni artistiche: oltre agli Inuit della regione artica del Canada, anche gli artisti indigeni del Nord America, percorrendo 10.000 km attraverso undici stati americani e otto grandi riserve indiane, il Canada occidentale, il magico e mistico Nepal con la sua amalgama di colori, paesaggi, culture e religioni, la Namibia e le Hawaii dove ha conosciuto lo spirito dell'*aloha*, l'invito a vivere con amore.

Un lavoro che l'ha portata a viaggiare nei luoghi più remoti della terra e ad avventurarsi in racconti affascinanti attraverso l'arte.

Tra le esperienze più straordinarie che ha vissuto durante questi viaggi, ricorda la cerimonia sudatoria di un'artista nativa proveniente dall'Alaska, organizzata per darle il benvenuto. «Ho provato un profondo senso di meraviglia e di congiunzione con gli spiriti del mondo della natura». Nella cultura americana nativa, i bagni di sudore servivano per rendere grazie agli spiriti, per purificarsi, per celebrare o per compiangere i defunti.

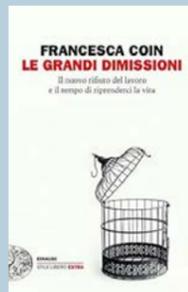
«Sono onorata di essere

l'ambasciatrice dei principi e delle convinzioni di *Imago Mundi* volti ad accogliere nazioni e popoli di tutto il mondo sotto lo stesso tetto abbracciando il potere del linguaggio universale dell'arte», afferma Jennifer. «È questo che mi ha portata a percorrere avanti e indietro il mondo facendo da curatrice a collezioni di nazioni e popoli di vari continenti che compongono il profilo di *Imago Mundi*».

**Le grandi dimissioni**  
Francesca Coin

Ci è sempre stato detto che il lavoro è ciò che ci definisce, il fondamento della nostra dignità di esseri umani. E allora perché, in tutto il mondo, sempre più persone si dimettono? L'autrice, partendo dal vissuto delle lavoratrici e dei lavoratori, analizza le ragioni della crescita di questa tendenza e mostra come oggi questo non solo impedisce alle condizioni di sfruttamento di deteriorare la nostra salute e le nostre relazioni, ma permette di riconquistare tempo per noi stessi e per la nostra vita.

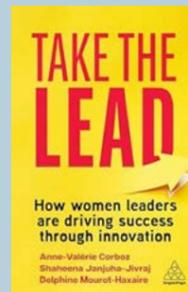
Einaudi  
Maggio 2023  
17,50 euro



**Take the Lead:  
How women leaders  
are driving success  
through innovation**  
Shaheena Janjuha-Jivraj,  
Anne-Valérie Corboz,  
Delphine Mourot-Haxaire

Solo il 26% delle posizioni di leadership sono rivestite da donne. Questo libro mostra come si può colmare questo gender gap, offrendo alle professioniste strategie pratiche per acquisire una posizione manageriale nel proprio contesto organizzativo. Combinando rigore accademico e competenza aziendale, vengono presentate ricerche e interviste con donne leader all'interno di organizzazioni internazionali. Dalla gestione dei conflitti alla capacità di infondere fiducia, dallo sviluppo del network alla costruzione del percorso di carriera, *Take the Lead* offre le strategie e l'ispirazione per migliorare le capacità di leadership e affermarsi come change maker influente e di successo.

Kogan Page Ltd  
Febbraio 2024  
20 dollari



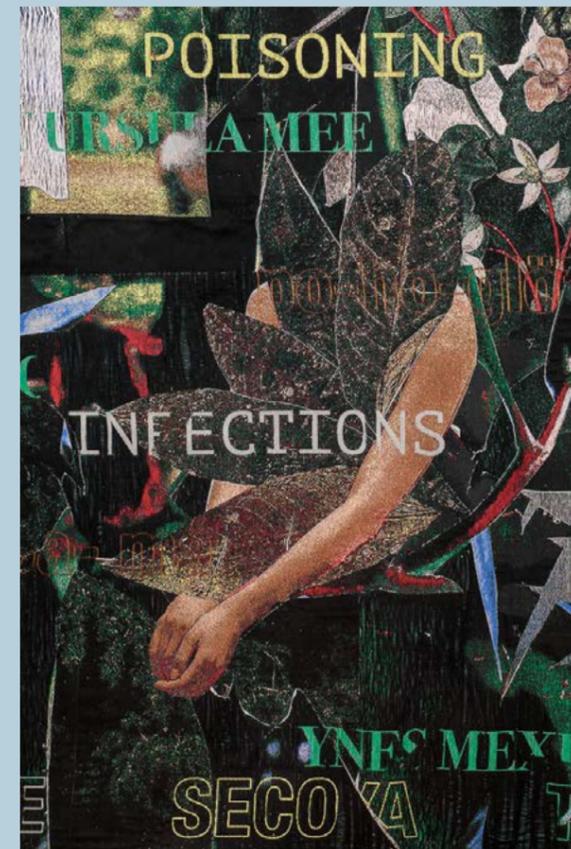
**Felicità**  
Chiara Bisconti  
(collana curata  
da Silvia Zanella)

Questo libro ci aiuta a capire come e perché la parola 'Felicità' deve entrare nel mondo del lavoro. Il campo di gioco è la felicità collettiva, uno spazio comune e prezioso, dove sono chiari ostacoli e responsabilità e in cui ogni persona può trovare la propria realizzazione individuale. Cinque sono i pilastri che lo reggono: la sincronia del tempo personale rispetto al tempo collettivo; la bellezza degli spazi; la libera circolazione delle emozioni; la diffusione del potere; la possibilità che l'unicità di ognuno fiorisca e conviva in libertà. Sarà un personaggio immaginario a guidare il lettore lungo tutto il volume, fino a dare degli spunti concreti di aziende con un'organizzazione del lavoro felice.

FrancoAngeli  
Ottobre 2023  
23 euro



**La desinenza estinta**  
Ca' Pesaro – Galleria Internazionale d'Arte Moderna  
21 giugno-13 ottobre 2024  
a cura di Paolo Mele e Claudio Zecchi



Lucia Veronesi  
*La desinenza estinta*, 2024  
Tessuto Jacquard effetto lampasso di trame, 300 × 500 cm  
Dettaglio. Foto di Francesco Allegretto

Fin dalla sua nascita la Galleria Internazionale d'Arte Moderna di Ca' Pesaro ha avuto, nelle intenzioni e nelle azioni, quella di documentare il passaggio a Venezia delle istanze più significative della produzione contemporanea. Questa volontà si è consolidata negli ultimi anni anche grazie alle opere giunte attraverso una serie di concorsi e premi e grazie ai bandi della Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, con Italian Council e PAC (Piano per l'Arte Contemporanea). Con Lucia Veronesi, vincitrice della XII edizione (2023) di Italian Council con il progetto *La desinenza estinta*, si concretizza la possibilità per Ca' Pesaro di trattenere a Venezia una delle voci più autorevoli che la città lagunare abbia accolto. *La desinenza estinta* nasce come ampia riflessione sul rapporto tra l'estinzione delle lingue, la botanica, la storia della scienza nelle sue declinazioni al femminile e le loro implicazioni sociopolitiche. Sviluppato attraverso una fase di ricerca tra Londra, Trondheim e Zurigo, il risultato finale è un'opera d'arte composta da un arazzo e un video che entrano a far parte della collezione permanente del museo. Il titolo richiama da un lato il *desinere* latino, quindi il finale di una parola che ne dettaglia le specifiche linguistiche ma anche evoca l'idea di finale, e di qui di radice, di pianta. L'aggettivo 'estinta' articola poi un universo fatto di ombre, di cose che non sono più. Le 'care estinte' sono, in questo caso, le donne scienziate, le cui storie sono state avvolte dal manto implacabile di una narrazione quasi interamente maschile. In particolare, il parallelo corre tra le discipline, talvolta scomparse esse stesse, e il ruolo di chi le ha studiate, anche questo rimosso: la botanica, ambito in cui l'apporto delle donne appare fondamentale, e le lingue native, parzialmente o del tutto cancellate o reintegrate in una nuova e quasi irricognoscibile forma verbale, e

ancora le vicende delle scienziate che di questi studi si sono occupate, infine le piante estinte, la natura estinta, il sapere tradizionale farmacologico che si è perso. Veronesi ci accompagna in un viaggio nel tempo e nello spazio, alla ricerca delle tracce utili a ricostruire l'altra metà dell'avanguardia, dall'antichità al Medioevo, passando per il XVII e XVIII secolo, fino all'Ottocento, momento dello studio sistematico e della catalogazione, attraverso Asia, Africa, ed Europa. Le testimonianze del femminile in questo racconto diacronico appaiono puntualmente cancellate o inglobate in un racconto di altri, come accade alle specie vegetali, alle lingue e ai saperi indigeni. Si tratta di un'emergenza che riguarda la Storia ma anche il nostro presente, in un legame che tiene insieme le conoscenze tradizionali, sovente tramandate in un universo femminile fatto di tradizione taumaturgica e di sapienza nativa, le piante alle quali questa sapienza si riferisce e i nomi che ciascuna comunità e civiltà attribuisce alla vegetazione. Se si perde la corrispondenza tra significante e significato, cancellando allo stesso tempo chi potrebbe riunirli, si perde la possibilità stessa del linguaggio e della comprensione, infine del suo utilizzo. Una civiltà resa afona dalle cancellazioni e dalle rimozioni: questo lo sguardo contemporaneo che Lucia Veronesi descrive nel suo monumentale arazzo e nel video de *La desinenza estinta*. L'artista evoca così immagini del passato e interrogativi cogenti del nostro presente, che diventano linfa vitale per la Galleria Internazionale d'Arte Moderna di Venezia nell'intenzione e nel desiderio di interrogare e catturare il contemporaneo.

Testo a cura della Galleria Internazionale d'Arte Moderna di Ca' Pesaro – Fondazione Musei Civici di Venezia

## English Corner

### Traduzioni a cura di

Ilaria Da Col e Anna Battistella

#### My skills

##### Capacità al centro

#### edited by

Sara Bonesso

Associate Professor at Venice School of Management and Ca' Foscari Competency Centre Vice Director

#### Laura Cortellazzo

Assistant Professor at Venice School of Management and Ca' Foscari Competency Centre Member

#### Giulia Milani

PhD candidate at Venice School of Management and Ca' Foscari Competency Centre Member

#### Female Entrepreneurship: A Leadership Lesson

An article published by *Forbes* in 2022 suggests investing in companies led by female entrepreneurs because evidence shows that women and entrepreneurship form a winning combination. But the 'entrepreneurship gap' illustrates a landscape in which women-led businesses are a small number than what we imagine after reading *Forbes'* quote. Let's start with some data.

Globally, according to Women's Entrepreneurship Report (2023), only one entrepreneur out of four is a woman. In Europe, where women in comparison to men are less likely by 25% to be the leader of a company, the lowest rates of female entrepreneurship are recorded. Even in Italy, female companies are a minority, they represent 22% of the total (Unioncamere 2023).

Despite the actions designed to fill this gap, rooted cultural factors slow down the access to entrepreneurship by women. Indeed, gender stereotypes do not allow an instant association of the female image to the entrepreneurial figure. This leads women, for example, to barely express their entrepreneurial intent. According to OECD and European Union (2023), men are 1.72 times more likely to be self-employed than a woman (in 2013 this data corresponded to 1.82). Another consequence of stereotypes is connected to the higher responsibility of women towards family and domestic care. This explains how during crisis, for example during the Covid pandemic, the closure rate of female enterprises was 40% more than male enterprises.

However, scientific research demonstrates that the exercise of leadership styles, essential in entrepreneurial activities, requires a set of efficient behaviours. These behaviours transcend gender observations and go beyond traditional stereotypes that associate specific behaviours with women rather than men. Neverthe-

less, studies that focalize on leadership styles and on the skills required to guide organizations of women enterprises are still a few.

With the collaboration of the Chamber of Commerce of Treviso and Belluno, Ca' Foscari Competency Centre's team conducted research on this topic. The research involved 30 female entrepreneurs from Treviso and Belluno that work in sectors characterized by traditional male connotations, such as mechanics, wood and transports, that during the pandemic observed a positive economic performance.

The research highlighted the complexity of the skill profile and the complementarity of leadership styles used by the interviewed entrepreneurs. In particular, skills such as self-awareness (values, strengths and weaknesses) and self-confidence appeared distinctive, but also the relational skill expressed by empathy and behaviours related to innovation (visionary thinking, change orientation, observation, result orientation) emerged. In the analysis, the inspiring style, the aggregate style and the supportive style are those mainly associated with a successful entrepreneurial profile. These styles express leadership with the goal to commit team members toward a shared vision of the future, but also to promote a caring workplace culture and to support people's professional growth.

The results of this study represent an opportunity to reflect on the evolution of the entrepreneurial role, regardless of gender, and can inspire educational interventions and policies aimed at spreading a culture that promotes female entrepreneurship.

The results of this research were presented during the conference *Donne e Imprenditorialità: Costruire la leadership del futuro*, held at the Chamber of Commerce of Treviso on 26 January 2024. The research, realized with the scientific contribution of Ca' Foscari Competency Centre of Ca' Foscari University of Venice, is the result of a collaboration with the Chamber of Commerce of Treviso-Belluno, Osservatorio Economico e Sociale (Economic and Social Observatory) and Comitato Imprenditoria Femminile di Treviso-Belluno (Female Entrepreneurship Committee of Treviso-Belluno).

The conference represented an opportunity to deepen the entrepreneurial path of some women who took part in the research.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The result presentation is available at: [https://www.tb.camcom.gov.it/CCIAA\\_for\\_mazione.asp?cod=2301](https://www.tb.camcom.gov.it/CCIAA_for_mazione.asp?cod=2301).



#### Wannabe Her

##### Da grande vorrei essere Lei

#### Ilaria Da Col

Ca' Foscari Progetto Lei

#### in conversation with

Costanza Angelini

Project Coordinator, UBISOFT Milan

*Wannabe Her* is a column dedicated to discovering and promoting innovative, 'out of the ordinary' or hard-to-access professional roles in fields that may interest Ca' Foscari students.

In this issue, we delve into an area still relatively unknown in the Italian job market but whose strategic importance is growing exponentially: the gaming sector, which involves a plethora of professional figures, including that of project coordinator, currently held by Costanza Angelini at UBISOFT Milan.

#### Introduction

The video game industry represents one of the fastest-growing sectors globally, with economic potential surpassing many other entertainment fields. In 2023, its market value reached 180.3 billion dollars, with projections to grow to 256.97 billion dollars by 2025. This expansion is driven by a combination of factors, including increased demand for digital entertainment, technological innovation, and the growing penetration of the internet and mobile devices. Amidst this exponential growth, Italy is playing an increasingly significant role. Although the Italian video game market constitutes only a fraction of the global total, its dynamism has notably increased in recent years, generating revenues exceeding 2 billion euros in 2022 (+16.3% compared to 2021). Additionally, the sector is opening up to female participation: a traditionally male-dominated industry is finally beginning to recognize and value the contributions of women, not only as players but also as developers and leaders. According to IIDEA data, the percentage of female gamers has surpassed that of male gamers both nationally and globally (51% versus 49%). In Italy,

the number of women employed in the gaming industry is on the rise, thanks in part to initiatives like Women in Games Italia, which are fostering a supportive and mentoring community for female professionals, promoting a more equitable environment rich with economically interesting opportunities, even for recent graduates embarking on their first experiences.

The professions within the video game world do not necessarily require technical knowledge and/or a passion for video games: we explore what seems to be a paradox with Costanza Angelini, Project Coordinator at UBISOFT Milan.

#### Project Coordinator: Duties

Given the dynamic nature of the job, involving a multitude of actors and tasks, no two days are the same. Generally, the crucial role of the project coordinator is to ensure that video game development projects are completed efficiently and on time, ensuring the quality of the final work alongside the well-being of the Game Designer team. To achieve this, the profession typically includes activities such as: planning and organising project goals, deadlines, and deliverables, as well as activities, with detailed timelines of the various completion milestones; resource management, which includes the allocation and optimization of the budget, personnel, and equipment; coordinating and supporting the team, which involves assigning tasks based on each member's inclinations, skills, and availability, providing operational assistance, motivating the team, facilitating workflow and internal, inter-departmental, and stakeholder communications to ensure collective alignment with project goals;

monitoring project progress using project management tools (such as Jira, Trello, or Asana) and regularly drafting reports; proactively identifying potential risks or obstacles to smooth project progression, timely reporting, managing, and resolving issues, often in collaboration with team members; creating and updating project documentation; engaging with stakeholders, which includes regular status meetings to discuss project progress and address any questions, as well as collecting and potentially integrating their feedback into the project.

#### Hard Skills and Soft Skills Required

It is interesting to note that for someone starting a career as a project coordinator, whether in the gaming sector or elsewhere, soft skills are more strategic than technical ones. While familiarity with video game development process-

es and experience with project management software such as Jira, Trello, Asana, or Microsoft Project are highly valued, what truly makes a difference are the skills that can be directly tested in the field. This is why the selection process for this role often involves multiple interviews and practical tests. Specifically, organisational skills, excellent communication abilities to interact with internal and external teams, leadership to guide and motivate them, and empathy to understand their needs, characters, and difficulties are crucial. Time management skills are essential – though there's a bit of a reprieve here, as the experience at Ca' Foscari and organising exam sessions provide significant training in this area. Additionally, the ability to work under pressure and maintain composure, learning to view deadlines positively and 'amicably'; foresight regarding potential delays or issues that might arise with a project (for example, meeting an unrealistic deadline previously set by company executives); and finally, problem-solving skills to address such situations, are all required.

#### Required Educational Background

What has been stated so far might suggest that to pursue a career in this field, an economic-informatics path, with a Bachelor's degree in Computer Science, Computer Engineering, or Business Management, followed by a master's degree or a gaming-related master's program, is strongly recommended (if not compulsory). Indeed, understanding the technical and computer aspects of the gaming world can be helpful, and universities are equipping themselves accordingly with a series of new degree courses and training programs in game design and video game development. Nonetheless, the highly innovative nature of this sector, combined with the cross-functional role of the project coordinator, allows individuals from very different and more 'creative' backgrounds to approach it. This includes degrees in Marketing, Foreign Languages (such as Costanza's case), History, and Psychology.

#### How has your educational background supported your career? What gaps did you have to fill?

Certainly, my experience at Ca' Foscari has helped me understand how to manage and optimise my time to the fullest because individual study leaves a lot of room for personal responsibility – and this is neither a trivial nor a common aspect across all universities. Additionally, I have always combined my studies with the development of my numerous personal projects. What could be further developed is the integration with the job market: for example, it would be great if there were more professionalising Minors aligned with industry trends (in the case of Japanese, for instance, localization for gaming and the tourism sector). Furthermore, intensifying campus conferences would greatly help in understanding which path to take and broadening one's horizons, similar to the activities offered by the Lei Project. As for my gaps, I am fortunate to have training included in my contract, with dedicated, paid, and in-

centivized hours; I have supervisors who are always willing to help and answer my questions, and I study through the ULearn platform, which is partnered with the company, making training even simpler. I believe continuous training plays an essential role, alongside on-the-job experience, and nowadays it is even easier to fill any gaps through online courses, workshops, and seminars in game development and project management to stay updated on the latest trends and methodologies. Additionally, courses offering specific certifications are highly valuable.

#### How do you view the gaming sector in terms of opportunities for university students in Italy?

In Italy, I believe it is a sector that will experience significant growth in the coming years. Many small, independent studios are emerging, and they will increasingly seek staff, while more people will want to delve into video game studies. Thus, it is an industry on the rise, even abroad, although it has suffered from mass layoffs due to an excessive increase in staff to respond to the sector's boom during Covid. In Italy, there is undoubtedly potential for growth and career opportunities for young people, especially since the Ministry of education and culture is opening up to the gaming world as a pedagogical tool through gamification. We are seeing more and more video games applied in museums, educational institutions, and corporate environments (Barilla, for example, has its own video game to entertain users while they wait for an order and to train its employees). In reality, we are constantly immersed in 'play': for instance, the fact that the Zoom call button is in a particular place is because clicking it activates attention, making it engaging, and everything that involves engagement between a user and something IT-related is essentially a video game. The opportunities are there and they are numerous; it's just a matter of seizing them.

#### How should one approach this world?

Perhaps the biggest challenge lies in finding junior positions, as many are senior or mid-level; but there is always the possibility to gain experience through university. For example, Ca' Foscari offers many internship opportunities abroad, including a placement with Keywords, a major video game translation company in Madrid. Alternatively, one can simply scour LinkedIn for opportunities and find companies like Nintendo in Germany offering work experiences to university students. Naturally, a passion for the gaming world is required, and having done some related activities (even small personal projects) shows your genuine commitment to working in the genre.

#### You are the spokesperson of a demographic, women, that is currently underrepresented in your industry. In what way do you think a woman can add value and make a difference in the gaming sector?

Firstly, from a social standpoint: in the past, if you played video games, you were considered a 'tomboy', almost stigmatised. The paradigm shift that is hap-

pening is crucial to overcoming the gender concept linked to the sector. From a more technical perspective, women's perception leads them to notice aspects and subtleties, even related to a more inclusive user experience, that men might not immediately see. It is proven that the way women experience a video game is different from that of men, just as every individual has a different experience; women have more peripheral vision, while men prefer the central elements on the screen. Therefore, adding women to your team means having the opportunity to fine-tune a product, making it more appealing and inclusive than it already is.

#### What advice would you give to a recent graduate or someone still studying who is at the beginning of their career and aspires to hold a role like yours?

The first piece of advice that comes to mind is: if you realise at some point that you want to do something, it doesn't matter where you start, but you need to begin; take advantage of every opportunity, as every experience can be professionally useful. It is also important to cultivate your passions – soft skills are strategic – and try to combine them with a career if possible; work hard, participate in as many initiatives and projects as possible without sacrificing your social life, but consciously defining your priorities repeatedly over time (because, naturally, they change as we change). Keep your eyes open to capture trends and seize opportunities, and do networking, create relationships with contacts who might remember you or whom you might need in the future. Sometimes getting a 25 in an exam instead of your 30 with honours, to favour an interview or an outing to meet people in the sector, is much more valuable strategically. Accept rejection, especially at the beginning, and persevere; be proactive in asking for feedback after a job interview: at worst, they won't respond, but at best, they will not only give you useful advice but also remember you. Have the humility to acknowledge your mistakes, the courage to change paths if you realise you've taken the wrong one, and the perseverance to do everything possible to achieve your goals, listening but not being overly influenced by others' opinions. Learn to say yes to new proposals, opportunities, and connections, but also to say no, rejecting internship or job offers that do not reasonably recognize the professionalism you have acquired, or renegotiating the terms.

#### Biography

Costanza Angelini currently works as a producer in the video game industry. Always passionate about video games, she enrolled in the degree course in Languages, Cultures, and Societies of Asia and North Africa, with a focus on Japanese studies. In 2018, she launched her 'Pod-Cost' in collaboration with Radio Ca' Foscari, a geek-themed podcast where she interviews prominent figures from the industry. During the same period, she joined the online editorial team of 'Clorogaming', working as an article writer and proofreader, combining her love for writing with video game reviews.

After spending time in Tokyo in 2022 and earning her degree, she secured an internship as a video game localiser at Wabbit Translations. Shortly thereafter, she obtained a position as a Brand Marketing Intern at Electronic Arts in Milan. This internship allowed her to independently manage various marketing launch campaigns, solidifying her skills and acquiring new ones, while further expanding her network of contacts. During this time, she became acquainted with and eventually an ambassador for the Women in Games Italia association. In February 2024, she was hired by Ubisoft Milan as a project coordinator, where she is currently responsible for coordinating the artistic team in the development of various video game titles.



#### LEI & The World

#### Stephanie Lindsay

Student in Environmental Humanities, Ca' Foscari University of Venice

#### in conversation with

Dr. Lidia Guzy

Director of MA Anthropology and former Head of the Department of Religious Studies at University College Cork (UCC/Ireland)

Lidia Guzy specialises in the study of the cultures of indigenous communities in Asia and South America, on which she based the innovative theory of 'eco-cosmologies' in sustainability research.

#### Lidia, please tell us about your work with marginalized cultures in relation with your development of the theoretical concept of eco-cosmology.

I developed the eco-cosmology concept from long-term research on indigenous cultures and extensive fieldwork, based primarily in the Adivasi indigenous Indian context and during my post-doctoral research on endangered music and dance traditions, as well as indigenous museum concepts. The neo-animism turn in the study of religions and the ontological turn in anthropology inspired my personal grasp of eco-cosmological complexities.

Eco-cosmology is a critical term for a dualistic and anthropocentric perspective (of the colonial and post-colonial era), which is the common, scientific Western perception of the world or a positivistic understanding of the dualism between nature and culture. As an anthropologist, I do not accept that it's really objective to rely only on one logical principle or ra-

tionality. Eco-cosmology is an attempt to grasp other rationalities – non-human, non-empirical, and spiritual ones – and how they inform decisions about daily life and values. It is traditional within anthropology to value indigenous knowledge in this sense, but let’s say it is my neologism, which for my work – relating the study of religions and anthropology, appreciating cosmo-visions and social structure – seemed the best for comparative tasks like comparing other cultures.

**For the sake of comparison, the concept of ‘sustainability’, which is so embedded in ‘global north’ cultures and their discussions of environment, contrasts with the ‘indigenous knowledge systems of sustainability’ that your work addresses. What are the dangers of how this indigenous knowledge can be (mis)interpreted within a different framework like the UN Sustainable Development Goals (SDGs) or by the agencies implementing the SDGs in indigenous communities? How is it possible to navigate the gap between these knowledge systems of sustainability?**

That gap is a very important point. The Global United Nations concept of sustainability is based on a particular vision of culture and a model of society that is intertwined with the history of colonization and domination. Whereas, indigenous knowledge systems, which are eco-cosmologies, are sustainable. Indigenous people do not need to be taught how they presumably should become sustainable. I’m very critical of this whole development discourse, which does not recognize the inherent values and knowledge systems of minority cultures. And this is why eco-cosmology, for me, is a critical term to all dominant cultures and their meaning systems.

So, eco-cosmology contains an appreciation or an attempt to revalue and acknowledge indigenous concepts of sustainability. Whereas ecology without cosmology, or the spiritual element, is related to many factors of dominant and capitalist cultures, such as corporations, the technologies they sell, and the concepts of hygiene that relate to a particular infrastructure of theirs.

With the concept of eco-cosmology, I want to strengthen the indigenous autonomy in relation to the management of resources and societal structures. It is a request for recognition of total indigenous independence from categorizations which always dominate the marginal, and particularly the indigenous. Many of the developmental discourses are patronizing, colonial discourses. They may be presented as a particular advancement in life, but ultimately, they are based on a devaluation of another perspective, which is namely a spiritual conceptualization of the world.

**Based on your experience with ethnography, is there a specific event when you witnessed this? Maybe during the COVID-19 pandemic, for instance in relation to hygienic or medicinal practices?**

Illness is conceived, particularly in the Adivasi context, not merely as a physical ailment but also as a spiritual reaction or

agency. A major difference with the scientific conceptualization of illness is that it only considers the physical dimension. We know very well that this physical perception of wellbeing and health is limited, and that something inner, like the psychological, may enhance or deteriorate our physical conditions. Indigenous people have an enormous knowledge and pragmatics. Ritual specialists, for example, know very well that they need to differentiate between illnesses of the civilized urban world of the hospital and illnesses which they encounter within villages.

In the Koraput context of southern Odisha, the Desia Adivasi groups always associate the hospital with death because unfortunately, for indigenous people, it is mostly a fatal experience when they must go there. Understandably, indigenous people shy away from Western doctors, hospitals and medicine because they have a very bad experience with them, and those institutions treat them as numbered patients rather than with empathy and humanity.

It is not so easy to transgress this gap, or difference, between traditions. It is not easy to reconcile them. And there is not one model of the good life and wellbeing, as claimed by the discourse of dominant cultures and corporations. So, my work is a request within academia for a recognition of the minority culture for its own rationality.

**In relation to this aim, you founded the Marginalized and Endangered Worldviews Study Centre (MEWSC) at University College Cork?**

Yes, the centre valorises cultures of orality and performativity along with their techniques of knowledge transmission which are enshrined in the body, rather than an external instrument. It promotes the emancipatory process of alternative cultures and supports indigenous students and research centres in becoming members and partners of academic institutions. Through the centre and through the MA of Anthropology program at University College Cork, indigenous students, such as Native American students from the U.S., can fulfil their desire to rediscover their indigenous heritage via an academic pathway. The centre also creates collaborations with indigenous groups and research centres, for instance in India.

**When you mentioned “enshrined in the body” in relation to knowledge, your work about Śakti,<sup>2</sup> music, and dancing came to mind.**

Yes, thank you for adding this topic to our discussion. A body as a shrine, altar, or archive of knowledge is related to my ethnographic experiences in vernacular Hindu India, which span over twenty years of research trips and visits to different cultural contexts there.

I’ve witnessed the importance of local goddess worship in Hindu traditions. As an assistant professor in South Asian religions, this particular worship is a very important element of my studies regarding the ontological concept that the female

2 The feminine form of divine energy

body is sacred. And in a certain way, femininity is an abstract gendered concept related to joy, life, recreation, creation, and the appreciation of life. So, life as best enshrined in the female body is really interesting, and local Hindu goddess worship is both an abstract and a concrete veneration of this sexuality and mysticism of life. Life and the joy of life are venerated.

In a certain way, this fundamental source of life and knowledge is associated with the sacred power of the body, *Śakti*, which is the holy energy power of the body that transcends through a spiritual dimension. It is an alliance between spirituality and physicality. So, it is a non-dualistic perception of the world and a continuity in local and indigenous cultures throughout different regions. So that is really the difference between the indigenous and the so-called ‘modern’.

**When thinking about Śakti in terms of ‘ecology’ and the body’s connection with the world, it collapses the notion of being outside of the environment or separate from nature?**

So, of course, we are all modern. To clarify, by ‘modern’, I refer specifically here to a rational, material conceptualization of the human as a machine. It is a mechanistic rationality, which does not recognize the existence of another spiritual dimension. It is a particular worldview based on a division between nature and culture and on rational developments from the philosophical enlightenment.

A non-dualistic vision of the world connects the body with the cosmos and the spirits. It is a very rational, theoretical perspective but also spiritual. It is much more inclusive than the ‘modern world’ worldview, which is very impactful and powerful, but it is just rational. I think when it comes to ecology and understanding of the environmental crisis, we need another intelligence.

We do not understand all, and in a certain way, modern rationality is hubris in that it is a heuristic presumption to understand the world. Eco-cosmology theoretically reminds the academic world to broaden their rationality and understanding of the world by listening to indigenous perspectives, as they never reduce an explanation solely to a physical material or fact but also in relation with a spiritual dimension. I think this is a crucial lesson which could create a new understanding to solve, even to overcome, our current environmental, materialistic perspectives which objectify and rationalize the world but do not love the world. The world is not venerated or respected as a sacred entity in this worldview.

**I recently encountered a lawyer who is working hard within the legal system to bridge the gap between the scientific knowledge of ecology and sacred indigenous worldviews. While she acknowledges the legal framework is grounded in the ‘modern’ ontology you just mentioned, she thinks more recent scientific findings make it possible for these disciplines to convey a worldview akin to non-dualistic, indigenous knowledge systems. The significant difference is they do not conceptually identify these**

**relations as sacred. I can see the dangers in doing so because the inferences carry a lot of assumptions.**

Yes, thank you for mentioning this. You are pointing at a very important danger which surrounds the appropriation of indigenous rationality and knowledge into a legal structure and a particular disciplinary knowledge. So, let’s say, if ecology were to represent itself as the voice of indigenous wisdom, then it can be really problematic. It is important to acknowledge the need for self-affirmation and anthropological rationality, which is different to the self-affirmation or the rationality of the observer, even the sympathizing observer. Instead, it is important to accept the rationality of the particular culture and listen to other voices, other structures but without incorporating them into a different framework. But this is exactly what always has been done in the name of the development of ‘the best’ for wellbeing. So, we know this, and we should learn how to avoid making the same mistakes.

**Yes, give indigenous people the platform. Allow them to articulate their own cases in their own way. That was my thinking.**

Yes. And give them absolute credit. We need more respectful dialogues on the same level between different groups on the same topic. I think that our postmodern culture lacks the capacity for dialogues because we are not so oral anymore, not so performative. At least in academia, we can aim for the revitalization of a dialogical culture. Eco-cosmology is a dialogical worldview, which includes the dialogues between the physical and the empirically not graspable world. So, it is the non-empirical and empirical dialogue mediated through representatives. We need much more of that, and it is happening slowly. We can try our best through educational experiments. For example, MEWSC has organized collaboration with local scholars in societies like India as well as in Columbia, where we organized music workshops with specialists from the indigenous local cultures. It is an idealistic project, but it remains hierarchical because it’s not so easy for all people to travel around the world. Geopolitical issues are problematic as well.

**In closing, I would love to discuss a current event that affects local Venetian culture – charging an entrance fee for visitors of historic Venice. It reminds me of the book you co-authored on ‘museum islands’ because it treats Venice like a museum island and dismisses the reality that it’s actually a living island of people, birds and other beings.**

Your association is interesting. Yes, in a certain way, the entry fee alters perception. That’s a problem because it commodifies vitality and recreates the capitalist commodification and objectification model, rather than actually solving the problem of the overuse of resources and the disrespect towards natural resources. It is an unfortunate use of language as well.

**Agreed! Thank you so much for talking with me today, Lidia.**

Thank you very much, Stephanie, for this wonderful interview.

Dr. Lidia Guzy, an internationally trained social anthropologist and scholar of religions, currently serves as Director of MA Anthropology and Lecturer in Contemporary South Asian Religions at University College Cork, Ireland. She is director of the Marginalised and Endangered Worldviews Study Centre (MEWSC) as well as a global educator working in the areas of culture, globalisation, indigeneity, art, representation, religion and society, marginalised and endangered worldviews and societies. Maylis de Kerangal is the author of fifteen novels and stories, mainly published by Éditions Verticales/Gallimard. Among them, she wrote *Corniche Kennedy* in 2008, *Birth of a Bridge* in 2010 (Prix Médicis, Prix Franz Hessel e Premio Von Rezzori 2014) – the narrative of a construction site in an imaginary city –, and *The Heart* in 2014, the story of a heart transplant that won many prizes including Prix de Étudiants France-Culture Télérama and Grand Prix RTL-Lire. This book is available in about 40 languages and was adapted to cinema and theatre, winning the Wellcome Book Prize and Premio Letterario Merck. *Lampedusa, a story of Méditerranée Shipwreck*, was published in 2014 by Éditions Guérine and in 2016 won the Prix Boccace. In 2018, Maylis published *Painting Time*, a coming-of-age novel on painting and creation. She also wrote books characterized by a documentary intent, such as *Un chemin de table* (Seuil, 2016) and *Kiruna* (La Contre-Allée, 2019). In 2022, for Inculte/Dernière marge she wrote *Seyvoz* – the story of a village destroyed by a hydro-reservoir – in collaboration with Joy Sorman. Her work is characterized by geography, the influence of spaces and landscape-related themes. She is also interested in the future of the young generation and in the job market. In May 2021 she published *Canoe*, a collection of stories that explores the human voice. In 2024 she received the award Prix Henri-Gall from Académie Française for her work. Her last novel *Jour de resacc* will be published in August 2024.



**Lei & The World**

**Giulia Mengardo**  
Career Service, Università Ca’ Foscari Venezia  
**Anna Battistella**  
Student, Ca’ Foscari University of Venice

**in conversation with**  
**Maylis de Kerangal**  
Writer

Maylis de Kerangal was a guest at the 2024 edition of *Incroci di civiltà*.

**How did your interest in writing begin?**  
I think my interest in writing is linked to my interest in reading. I’ve been reading since I was a child, I was passionate about the stories hidden in books. I’ve been reading forever. For me, reading and writing are closely linked. Writing demands me to read, reading leads me to write. Like the front/back of the same practice.

**When did you decide to follow your passion? Were there any particular people or situations that pushed you to make this choice?**

I think it is a matter of events in my life. In fact, firstly, I was an editor of a collection of travel guides. So, when I started my career, I was 22-23 years old. I quit my studies – philosophy, history, ethnology – to start working on a collection dedicated to travel guides, but in an encyclopedic way. Our purpose was to enter deeply in a territory in terms of architecture, ecosystems, arts, literature, landscapes, memory. I was involved and passionate, I worked at it for ten years, before switching to non-fiction books for children. As a matter of fact, I was used to reading and writing at the same time; sometimes I had to work with more than 50 authors, so I had to edit texts, rewrite and recompose. Then I had to quit because of life and family. I lived in Colorado, USA, and for the first time in years, I had no job and much time, and I felt something different could happen there. I started writing a novel, perhaps only to give that new life a shape. Or perhaps it was a natural consequence of the job I used to do. But that time, I was writing a fiction. I started little by little, day by day, and immersed in the world of fiction. I felt something deep and intense, and enigmatic, so I dedicated myself fully to it.

**What is your relationship with writing and with books?**

I consider that all the genres of literature are my field of work. I discovered that being a writer was not only about writing

books. Being a writer means that you have a secret part of your work, and for me, it’s thinking, dreaming, connecting, imagining. And sometimes you just feel a path, perhaps characters, and you begin dreaming of a book.

Then you write, and it’s a learning situation. You have to be alone. But after that, when your book is ready, you have to participate in what we call the literary world. I mean, you go to a festival to present your book, to meet other writers and read their books. I think that when I started writing, I was a classic reader. I mean, I knew authors who were very famous. But now, I know very precisely every publishing house and even small publishers. Connecting authors and publishers, festivals and reviews is like entering another world. It’s not about writing, but it’s rather about being a writer. My dream was not to be a writer. My dream was and still is writing. The thing I understood is that writing allows you to go everywhere, it opens doors, it opens spaces. Writing a book can lead you everywhere – hospital, castle, jail – in secret places and forbidden sites. For example, I went in a mine above the polar cap, or in a O.R. to see a heart transplant, or in movie studios to see how sets were built. When I discovered that, I thought it was very interesting. In my previous job, I think I was used to explore, go and see for myself, and I think I have kept that feeling. There is something I love about that. For example, when I came to Venice for *Incroci di Civiltà*, I only knew the town as a tourist, because I presented a film at Mostra del Cinema and a book, but also when I was younger, I visited Venice with my parents as a tourist. But in fact, I realized that you have to enter in connection with the town. It is an emotional process, and you can feel lost, indeed Venice is a labyrinth. It is a feeling, a process, an emotion that I love a lot.

The career of an author is not only about writing books and being successful. It’s also about maintaining your curiosity, your sensibility, looking around you with attention. I like writing with attention and precision, even when it is fiction. And I also like being at my table writing alone. I think it’s a joy to have the possibility of going everywhere and set you on. You need your little computer, and you can work from anywhere. The job has both a lonely part and a social part; speaking of the latter, I think you are also very lucky, for example, to go somewhere and people are waiting for you.

**When you have a passion, the key is to make it a job. How did you manage to turn your passion into a job?**

It is not easy. In France, many writers have another job, because it’s difficult to live with the rights and royalties of your books. It’s something very few writers can do. For me, Making this a job it’s about commitment. You have to commit yourself because if you want to be a writer, you have to dedicate yourself totally in this strange story of writing. And I think it’s difficult. As I said, at the beginning of my career I had two jobs and I was an editor for ten years. But I felt that the desire of writing was growing inside of me, and I had to give it some space. I published a

book that was not really noticed by readers but it was by critics, and I was asked to present it in some places. It was not a popular success, but it still was something. I was proposed to go to a residency in a college in France and I spent one year there, working with teenagers. During this residency you receive a salary; it is not a lot, but at least you can live with it. After that, I wrote *Birth of a bridge* and it won prizes in France and Italy, and it has been translated in ten or twelve languages. After that, I was no more a ‘nobody’; it took me ten years from the publication of my first novel published in 2000 to win this prize in 2010.

**In your novel *Canoe* the protagonists are eight women, each with a different story and a voice that wants to be heard. How did the idea for *Canoe* come about? Who or what inspired you?**

I wanted to speak about voice, human voices, which is not easy at all. It’s a metaphysical and technical subject, but it is also a poetical one. I wanted to catch the voice by its melody. I was very inspired by humans in general, but I decided to write about women because we are in a time, in a period where women’s voices are present and can be heard by everyone. Women are vulnerable or powerful but at different stages of their life. And for me, it was like creating a tribute to them.

I wanted to explore the specificity of the feminine human voice. After being gendered and discriminated too much, now it’s changing, and I thought it would be beautiful to talk about that.

I think there is mystery in each human voice, because you cannot hear your own voice, but it is heard by the others. It’s also what we can call a data of identity, like DNA.

**In some of your novels you talk about entering the world of work and precariousness that young people can experience, especially those pursuing a career in the artistic field.**

I’m very interested by these transitions between different periods of life, especially between childhood and teenage years. I wrote several books on this momentum as *Corniche Kennedy*, or *Painting time*. It’s a captivating pattern in terms of literature. A movement linked to desire and freedom, to emancipation. We call it a *rite de passage* (rite of passage). Another transition, between teenager and adult life, happens when you quit your family home, when you have your job, and you earn your first salary you are considered an adult. I’m very focused on that kind of periods of transition and these passages.

**What advice would you give to those students who would like to become writers?**

I have no concrete advice to give. I would say that you have to give in to your obsessions, work a lot, face loneliness, distance. Sometimes you are involved in your own project and others seem far from you, but you have to trust your imaginary. I think many young writers are confronted to discouragement, because they think that their own imagination, their own writing, their own sensibilities, their own stories

are not interesting. You should not care about other people’s opinion, but you should follow your own path. Furthermore, I think that a book is a collective object because it links two people, a reader and a writer, but it’s also a lonely practice. You also have to invent your own rules to write, you have to follow them and learn to fail. Always remember that you never write the novel you wanted to write. It’s always something unexpected that appears, even for you. It’s always a matter of failing, failing in the best possible way.

#### How can success influence and impact life and work of a writer?

It’s a beautiful thing, but success can also be something difficult. Time for work and writing can lack and must be kept as the most precious thing. You have to ignore the rules of marketing: a novel is not a recipe. Today the pressure of the market is very high, and you have to keep alive your writing, your identity, your art. There is an uniformization of the writing, of the imaginaries and everyone is following the same explorations. For me, the most important thing is to keep publishing new books as if it was my first book. The power of social media is also growing and it’s a problem. You have to be careful. When I started writing it was not important, it changed a lot compared to 5/6 years ago; every author wants to be on social media and promote himself or herself. So, you become a promoter of your books. I’ve never been on social media, sometimes I regret it because I think that on Instagram, for example, there are things that would interest me. But I prefer keeping my distance, my space and my time.

#### What is the role of a writer today, in your opinion?

I think that writers have a special place in the world as observers, as filters, as hearers and as someone who can also give a form of our contemporary chaotic and mixed world, take his own part in it. In a political way, I mean. I defend an attentive writing, a writing of attention. Writers have to be aware and accurate of what happens and to be able to give a representation of that. So, in this sense, it’s essential for me to be considered as a writer of today, a contemporary writer. Maylis de Kerangal is the author of fifteen novels and stories, mainly published by Éditions Verticales/Gallimard. Among them, she wrote *Corniche Kennedy* in 2008, *Birth of a Bridge* in 2010 (Prix Médicis, Prix Franz Hessel e Premio Von Rezzori 2014) – the narrative of a construction site in an imaginary city –, and *The Heart* in 2014, the story of a heart transplant that won many prizes including Prix de Étudiants France-Culture Télérama and Grand Prix RTL-Lire. This book is available in about 40 languages and was adapted to cinema and theatre, winning the Wellcome Book Prize and Premio Letterario Merck. *Lampédusa, a story of Meditteraen Shipwreck*, was published in 2014 by Éditions Guérine and in 2016 won the Prix Boccace. In 2018, Maylis published *Painting Time*, a coming-of-age novel on painting and creation. She also wrote books characterized by a documentary

intent, such as *Un chemin de table* (Seuil, 2016) and *Kiruna* (La Contre-Allée, 2019). In 2022, for Inculte/Dernière marge she wrote *Seyvoz* – the story of a village destroyed by a hydro-reservoir – in collaboration with Joy Sorman. Her work is characterized by geography, the influence of spaces and landscape-related themes. She is also interested in the future of the young generation and in the job market. In May 2021 she published *Canoe*, a collection of stories that explores the human voice. In 2024 she received the award Prix Henri-Gall from Académie Française for her work. Her last novel *Jour de ressac* will be published in August 2024.



#### LEI & Science

##### Michela Signoretto

Full professor of Industrial Chemistry and Rector’s Delegate for Scientific Research, Ca’ Foscari University of Venice

##### Federica Menegazzo

Associate Professor of Industrial Chemistry, Ca’ Foscari University of Venice

##### in conversation with

##### Mor Harchol-Balter

Professor of Computer Science at Carnegie Mellon University of Pittsburgh and Chair of ACM SIGMETRICS

Mor Harchol-Balter is the Bruce J. Nelson Professor of Computer Science at Carnegie Mellon. She received her Ph.D. from UC Berkeley in 1996 under the direction of Manuel Blum. She joined CMU in 1999, and served as the Head of the PhD program from 2008-11. She is the SIG Chair for ACM SIGMETRICS. She is a Fellow of both ACM and IEEE, a recipient of the NSF CAREER award, and several teaching awards, including the Herbert A. Simon Award and Spira Teaching Award. Mor’s work focuses on designing new resource allocation policies, including load balancing policies, power management policies, and scheduling policies, for distributed systems. Mor is heavily involved in the SIGMETRICS/PERFORMANCE/INFORMS research community where she has received a dozen paper awards. She is the author of two popular textbooks, both published by Cambridge University Press: *Performance Analysis and Design of Computer Systems*, which bridges Operations Research and Computer Science, and *Introduction to Probability for Computing*. She is also a recipient of dozens of Industrial Faculty Awards including multiple awards from Google, Microsoft, IBM, EMC, Face-

book, Intel, Yahoo!, Seagate. Mor is best known for her enthusiastic keynote talks and her many PhD students, almost all of whom are professors at top academic institutions.

#### You are a professor of Computer Science at the Carnegie Mellon University of Pittsburgh. Would you tell us briefly about your career path?

I completed my undergraduate degree at Brandeis University. I worked in a firm for a couple of years and then applied to UC Berkeley, where I received a PhD in Computer Science. I was then awarded the NSF Postdoctoral Fellowship in the Mathematical Sciences, which funded me to do a postdoc at MIT. After that I accepted an Assistant Professorship at Carnegie Mellon University (CMU). I have been at CMU for 25 years, during which time I went from Assistant Professor to Associate Professor to Full Professor to Endowed Bruce Nelson Chaired Professor. I was also Director of the PhD program for four years during this time. During this period, I have advised about a dozen PhD students, almost all of whom are now professors at top universities.

My research is in performance modeling of computer systems. You can think of this as the mathematics behind how to make computer systems run faster or more efficiently, particularly data centres. I address problems like job scheduling – which jobs to run at what time; resource allocation – how to allocate resources between jobs; load balancing – how to balance jobs among servers; power management – how to reduce energy use in a data centre, and so on. My work uses a lot of general math, queuing theory, and stochastic optimization. My research community is the SIGMETRICS community, which deals with the modeling and analysis of computer systems. I am currently the Chair of ACM SIGMETRICS.

#### This field is not attractive, still nowadays, for the female gender. What was the main motivation that led you to pursue this career?

When I think back on how I got here, it feels like a series of lucky external pushes that propelled me forward. The first push came when my 6th-grade math teacher, Mr. Horn, insisted that I be skipped to the 9th-grade math class. Neither my parents nor I were asked anything – I was just told to go to a new room for math.

The next push came when my father insisted that I major in Computer Science (CS). I had zero interest in computers. My high school classes that involved computers were made up of only boys. What I wanted to major in was chemistry and math. But my dad said that if I didn’t study CS then he wouldn’t pay for college, so I signed up for a bunch of CS classes; and it turned out that I liked them!

The next push came when I was applying for graduate school. I worked for a couple of years after college, but I found that my job didn’t leave me enough room to explore and learn new things. So, I went back to my university and asked my undergraduate advisor, Marty Cohen, to

write me a letter of recommendation for graduate school. When he saw that my list of graduate programs did not include any of the top-4 PhD programs, he told me, “I refuse to write a letter for you unless you apply to all four of the top-4 programs”. So, I did, and was accepted to all of them. Once I was at UC Berkeley, I was well on the path to a top CS academic position. I think these stories show something. When you’re young and starting out, you don’t have the confidence or knowledge to advocate for yourself. It sometimes takes others advocating for you to get you to where you belong. This is why it’s so important to mentor others!

#### What would you suggest to young people, and especially young females, who are approaching Computer Science?

The first thing that I tell all young people who are considering Computer Science (CS) is that many areas of CS are almost entirely math, and most of the undergraduate curriculum is heavily math-based. At my university, we have often noted that students who like math find CS very beautiful, while those who are not mathematically inclined often find CS to be very difficult.

Many students in my classes often tell me that they love the elegance of computer science, but they worry that they are not as smart as the other students, so they maybe should find another program. What students don’t realize is that most of the students actually feel this way. There are always going to be some students who are better than you at math or better than you at programming. There will be people who started doing it at a much younger age, so they have a big head start.

I myself felt this way when I started out at UC Berkeley. As an undergraduate I was the best of my class, but as a PhD student I was surrounded by brilliant students who had competed in Math Olympiads, and I knew I could never catch up. There are two things that I learned that helped me a lot. First, I had a friend, Hal Wasserman, who said to me, “If you just stick to one area, and keep working on it, then eventually you will become the world expert in that one area”. I thought about this remark every time that I felt I was not good enough to continue. From early on in graduate school, I became interested in how queuing theory could be used to improve today’s computer systems. I loved the math, and I loved the applications, so I kept working in the area. Still I would never have believed that one day I would write a textbook on this topic. My book, *Performance Modeling and Design of Computer Systems: Queuing Theory in Action* published by Cambridge University Press in 2013, is now being taught in 100 universities worldwide.

The second thing is something I figured out for myself: there is no one single definition of success which applies to all computer scientists. Just because you are not the best at something, does not mean that you won’t be successful. For example, I have a colleague who is brilliant at math, but is terrible at explaining his work. This colleague is considered ‘successful’ because of his brilliance, while other colleagues are ‘successful’ because they are

able to explain their work to others and get their algorithms adopted into real products. Still other colleagues are ‘successful’ because they are fantastic at envisioning new applications, while others are ‘successful’ because they excel at teaching and mentoring and thus are able to create future generations of computer scientists. The bottom line is that being successful is not a competition with others. Just figure out what you’re good at, and then do that very well.

#### Women specializing in Computer Science, or more generally in science and innovation technology, are rare. The skills required in these fields are considered to be more connected to the male universe. In your opinion, is this due to an innate predisposition or does culture play an important role? Indeed, in some regions of the world, due to culture, learning methods differ between female children and male children. Could you give us some examples?

I do not believe that men have an innate predisposition for science or for innovation. But I think that the societal pressures and expectations are so immense that it often feels like boys are just born better at math and science.

Some of the ways that society gives boys an advantage is that boys are encouraged to be loud, to show off, to try things, to take chances and not be embarrassed. On the other hand, girls are taught from birth to be quiet, thin, kind, and, above all, humble. They are taught to feel embarrassment. (I acknowledge that this might be changing some today, but this was certainly the attitude when I was growing up). These traits all work to the disadvantage of women when it comes to doing well in math and science. How can you possibly do good work when you are afraid to speak up and constantly starving so you can look good?

Here is a concrete example. For the past 20 years, I have been teaching an undergraduate class at CMU called Probability and Computing (PnC). At first, my classes consisted of 80% men and 20% women. In this environment, women never spoke. Every time I would ask students a question, a bunch of hands would go up – all males. The men were loud and confident. They often got the answers wrong, but they didn’t care. They enjoyed being boisterous, teasing each other, and racing to answer first. Because the men were so involved in the lectures, they also did better than women on the tests. However, over the last 5-10 years, our demographic changed a lot – mostly due to the work of my terrific colleague Lenore Blum. Lenore claimed that the only way to see the real brilliance of women is to create an environment where they are not outnumbered. Now my classes are almost half women. Women are still more cautious about talking – they will only answer questions if they are sure they’re correct – however women do talk a lot more than before. Furthermore, because women are now much more engaged, their test scores have gone up. Specifically, I give out chocolate boxes to anyone who scores 100% on my exam. Over the last five exams, I have given out equal numbers of

chocolate boxes to women and men. I feel like I could go on for hours on the many ways that society disadvantages women in the sciences, but I’ll just give one more example. One thing that I was particularly sensitive about was my textbooks. I am someone who has always loved textbooks. My mom often talks about how I would always walk around carrying a math book. However, my books rarely had any pictures in them. The only pictures were an occasional photo of some very old white man with a long beard who had invented the theorem in the chapter. Why is it necessary to include these pictures? Looking at these books, I just assumed that only old white men can do math. The examples in the books are equally discouraging. Since all these textbooks are written by men, all the examples involve hitting a ball with a bat, or playing poker, or waiting until two trains smash into each other. These examples have never appealed to me and I’m sure they don’t appeal to other women. In my most recent textbook, the examples are very different. The book is titled, *Introduction to Probability for Computing* published by Cambridge University Press in 2024. Although this is a math book, my examples include shopping for shoes, the Markov chain of love, social networks on the web, students at a party, and queues of fashion models. All the pictures are in colour and include a broad range of diversity. You can check out the book online – it’s available for free on my web page. There are no old white men in the book.

#### Gender stereotypes can be obvious, deceptive or even so common to the point that they are not identified as stereotypes. In your experience, what were the main gender stereotypes that you encountered in the science field?

My initial reaction to this question was “I don’t think I’ve been affected by stereotypes”. I think we’re all told repeatedly that there is no bias against women, so it’s hard to believe it’s there. But when I think back to some of my experiences, they are in fact examples of bias in the form of stereotypes.

The first example that I remember clearly was in my freshman honours physics class in college. I was the only girl in a class of 50 boys. Because of this, I never dared to speak in class. I don’t think the professor realized that I had the highest total score in the class, because I was so quiet. Towards the end of the class, we were studying ‘torque’. I was having trouble visualizing this concept, so I went to the professor and asked him for help. He asked me if I’d ever hit a ball with a bat (I said no), if I’d ever lifted a car with an axle (I again said no), and if I’d ever used a screwdriver (again a no). At that point, he said that there’s no way I’d ever understand torque. I got an A+ in the class, but never took another physics class again because I assumed I was hopeless. Looking back, the behaviour of the professor was likely driven by an implicit stereotype of being unable to imagine a girl being good at physics.

A later example of more explicit stereotyping occurred during my postdoc. I asked to develop and teach my own class

on queuing theory for undergraduates and graduate students. I was told by the department head that he wouldn’t support me because “women never do well teaching our undergraduates”. He explained that the undergraduate boys give female instructors a hard time. I stated that I was confident that I could hold my own, but he still wouldn’t fund me, so I got funding from my postdoc advisor, and I taught the class. The class received the highest reviews of all 136 computer science classes that semester, and I was offered a job – which I did not accept. Instead, I went to CMU.

When I first got to CMU, I continued to face stereotyping, this time from the graduate students. At CMU, incoming PhD students have five weeks to choose a graduate advisor. What I have found is that both male and female PhD students are most drawn to the older male professors. Somehow, they have this internal image (stereotype) of a good PhD advisor as being someone who is old, white, male, and probably with a beard (maybe it’s those textbook pictures I mentioned earlier!). Given that I was young and female, most incoming students were uninterested in working with me. Fortunately, this issue has resolved itself over the years. As I have both gotten older and also have accrued more accomplishments, I am less risky to new PhD students and hence less affected by stereotypes.

#### What could we do to help women develop a passion for STEM? What are the actions that we could carry out?

Any activity that gives you an opportunity to tell a woman that she is smart/talented is worthwhile. As you can see from my own stories, my whole career path was driven by others determining for me that I belong in Computer Science (CS). I never thought that I could get accepted to a top-4 PhD program, so I didn’t want to apply – but my advisor stating that he wouldn’t write a letter for me if I didn’t apply to all these programs, made me look at myself through different eyes. The particular activity could be anything. But I would recommend that it involve some challenge and learning. I also recommend that your activity be collaborative in some way. For example, the attendees could be divided into teams that work together to solve a problem, or where their scores get combined. Most importantly, any activity should involve more women than men. Almost all STEM environments have many more men than women, and this is not a great environment for women to be their best.

#### According to data, only 23 women won a Nobel Prize in the scientific field (4 in Physics, 7 in Chemistry, 12 in Medicine) from 1901 until today, whereas over 600 men won it. How would you interpret this data?

My interpretation of this data is that there has been a lot of bias against women since 1901, and, while conditions are improving, we’re not where we need to be yet. In fact, one of the recent female Nobel Prize winners from 2023, Katalin Karikó, was not supported by her university, which demoted her, denied her tenure, and said

she was “not of faculty quality”. In addition to bias, it’s important to acknowledge that obtaining a Nobel Prize requires a huge amount of uninterrupted concentrated work. Most women are not in a position to put in these kinds of hours. The responsibility for childcare, housework, homemaking, and support of elderly parents and in-laws still disproportionately falls on the shoulders of women. Even if a woman has no children, no house, no parents, and no spouse, society takes a negative view of a woman who spends all her time at work. By contrast, a man who spends all his time at work is often viewed as ambitious or driven or just a genius (think for example about Andrew Wiles who proved Fermat’s Last Theorem). It is also well-known that women are tasked with a disproportionate amount of ‘service work’ within their departments. As a result of all these factors, women are less likely than men to be able to put in the uninterrupted time needed to get to the point of winning a Nobel Prize. As societal expectations become more balanced, I believe that the proportion of Nobel prizes going to women will likewise increase.

a cura di  
Maria Redaelli  
Assegnista di ricerca  
presso il Dipartimento  
di Filosofia e Beni Culturali  
dell'Università Ca' Foscari  
Venezia

## Aziza Kadyri

### Self-exoticisation Archives

#### 2023

Still dal video  
*AI Suzani Series* (2023-)

Aziza Kadyri (1994) è l'artista che, insieme al collettivo femminile Qizlar e con la collaborazione dell'artista ricamatrice Madina Kasimbaeva, rappresenta l'Uzbekistan nel padiglione della 60esima Biennale d'Arte col suo progetto intitolato *Don't miss the cue*. Attraverso materiali audiovisivi a complemento delle sculture ispirate ai tessuti e agli abiti tradizionali, la mostra esplora come le donne dell'Asia centrale affrontano i temi dell'identità e dell'appartenenza nel contesto della migrazione. Kadyri, infatti, è una rappresentante della diaspora centro-asiatica: nata in Russia da genitori uzbeki (la famiglia è di Tashkent), è cresciuta a Taiwan, ha studiato a Mosca, poi a Pechino e ora vive e lavora a Londra.

L'installazione all'Arsenale include al proprio interno anche il progetto *AI Suzani Series*, una reinterpretazione tecnologica della tradizionale tecnica di ricamo a mano. Si tratta di una ricerca ancora in corso (con aggiornamenti bimestrali che introducono nuovi parametri e dataset) che indaga i modi in cui l'IA può interpretare l'astrazione che connota il decorativismo del ricamo.

L'IA viene così istruita a creare nuove forme e simboli ispirati ai ricami tradizionali dell'Asia centrale, noti come *suzane*. Nelle *AI Suzani Series* l'artista ha avviato anche un'ulteriore ricerca, chiamata *Self-Exoticisation Archives*, in cui l'intelligenza artificiale elabora fotografie dell'artista e di altre donne dell'Asia centrale, integrandole con immagini di *suzane*.

Artista multidisciplinare, Aziza Kadyri ha iniziato a sperimentare con le tecnologie e l'intelligenza artificiale quasi per gioco, per approfondire seriamente, in seguito, questo campo, da quando ha compreso la necessità di addestrare l'IA con nuovi dati per rimuovere i *bias* insiti nei dataset.

L'artista concepisce l'intelligenza artificiale come un riflesso della coscienza collettiva globale e del suo percorso di migrazione. Per questo motivo è sempre in dialogo con essa, in un perenne confronto che sviluppa un rapporto che vede parimenti coinvolte la macchina e la mente dell'interprete, con le sue aspettative e le sue riflessioni. L'artista nutre l'IA con una propria collezione di immagini e con la creazione di un database personale; tuttavia, l'intelligenza artificiale assicura un elemento di sorpresa, perché risponde alle immagini fornite basandosi anche sugli input verbali ricevuti. Sono proprio questi input verbali a rivelare i *bias* di cui l'intelligenza artificiale è intrisa.

Nel lavoro di Kadyri, ad esempio, nonostante l'immagine di riferimento mostrasse un volto evidentemente centroasiatico, la maggior parte delle immagini generate dall'IA finiva per delineare un aspetto più europeo: capelli e occhi chiari, uniti a motivi appartenenti alla tradizione artistica occidentale. È proprio qui che il lavoro di Kadyri diventa cruciale: sfidare la macchina, occupando uno spazio tecnologico dominato da stereotipi e pregiudizi. Come sottolinea l'artista, l'intelligenza artificiale sta assumendo il ruolo di memoria collettiva, rendendo indispensabile la disponibilità di dati di addestramento più diversificati per ridurre tali pregiudizi e rendere più inclusive le immagini generate dall'IA.



## Sommario

Ritratto di Lei	2
Donne e Istituzioni	6
Capacità al Centro	12
Lei & Impresa	14
WolmanitY	26
Donne e Diritti	30
Lei & Mondo	34
Lei & Scienza	46
Donne al lavoro: una lente su Roma Antica	52
Donne e Sport	56
Trame Veneziane	62
Da grande vorrei essere Lei	68
Parliamo D	70
Un post(o) per LEI	72
Viaggiatrici	76
Letture	78
Eventi	79
English Corner	80
Professione Artiste	86



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

