



**Lei**  
Leadership  
Energia  
Imprenditorialità

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

—  
N. 13 · Novembre · 2024  
Quadrimestrale  
ISSN 2724-2692  
e-ISSN 2724-6094

—  
Daniela Ferretti  
Serena Corti  
Irene Popoli  
Francesca Cavallo  
Chloé Mukai  
Delphine Mourot-Haxaire  
Sofia Borri  
Josefina Giglio  
Liao Wen  
Ilenia Rossetti  
Lucia Capovilla  
Silvia Tiburzi  
Claudia Zini  
Bianca Arrighini  
Tina Modotti  
Lucia Veronesi

# lei

leadership energia imprenditorialità

# !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. 13 · Novembre · 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**

Arrianna Cattarin

## **Segreteria di redazione**

Immacolata Caputo  
Giulia Mengardo

## **Contributi esterni**

Laura Aimone  
Fabiana Andreani  
Anna Battistella  
Mattia Berto  
Manuela Biancoli  
Gloria Aura Bortolini  
Laura Cortellazzo  
Fiorella Costantini  
Enrico Costa  
Sara Dal Monico  
Claudia Irti  
Manuela Lietti  
Ionela Lorena Spalatelu  
Federica Valerio  
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**

Possessed photography,  
pp. 12, 15, 76, 79  
Rodrigo Gabotto, p. 42  
Victor Garcia, pp. 52, 56  
Oleg Laptev, p. 55  
Jasmin Bruto p. 73  
Franca Calcaterra, p. 80

## **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



**Edizioni**  
Ca' Foscari



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



**CAREER  
SERVICE**  
Cogli il frutto  
del lavoro

Quando la rivista ha iniziato a prender forma nel 2020 avevo immaginato di raccogliere ritratti e riflessioni di donne per altre donne lettrici, ma, ogni volta che mi ritrovo a sfogliare quanto raccolto per la composizione di un nuovo numero, rimango sempre affascinata dai profili e dalle storie di vita che riusciamo a intercettare e raccontare.

È un lavoro di costante ricerca portato avanti insieme da un board instancabile di docenti e tecnici che riescono a condividere interviste, valori, competenze, progetti di donne che nella vita di ogni giorno riescono a lasciare profonde tracce con il loro lavoro e il loro impegno. Queste donne si raccontano nelle interviste e i loro volti, ma spesso anche le loro identità più profonde, trovano espressione nelle foto e nella sapiente composizione grafica che rende la rivista una preziosa testimonianza di ciò che è l'universo femminile.

Non voglio anticipare o richiamare in particolare nessun contenuto perché preferisco lasciare a voi voltare pagina e iniziare a scoprire le donne, le rubriche e gli approfondimenti di questo nuovo numero di *Lei*, certa che sarà una lettura ricca di spunti e di esempi di coraggio e di leadership femminile da cui farsi ispirare.

Buona lettura e... al prossimo numero nel 2025!

**Arianna Cattarin**

Direttrice Career Service



## 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

**Daniela Ferretti**

Architetto e curatrice di mostre

# Daniela

**Nella tua carriera, dopo la laurea in Architettura, hai curato più di 200 allestimenti di mostre per enti e istituzioni pubbliche e private, sia a Venezia che altrove, collaborando con alcuni tra i maggiori critici e storici dell'arte italiani e stranieri, qual è il percorso che ti ha condotto fino qui?**

Ho iniziato gli studi di architettura nella convinzione che avrei fatto 'l'architetto' nel senso più stretto del termine, ma poi il destino ha deciso diversamente. Dopo la laurea e l'esame di Stato mi sono data sei mesi di tempo per cercare un'occasione di lavoro che mi permettesse di rimanere a Venezia, la città che amavo e nella quale desideravo vivere. In quei mesi ho visitato chiese, musei e mostre, leggevo molto e spesso andavo in un laboratorio di restauro gestito da amici. Un giorno, uno di loro, Luigi Savio, mi ha informato che un'associazione legata alla CEE cercava un giovane architetto per progettare l'allestimento di una mostra itinerante che celebrava la firma dei Trattati di Roma. Pur non avendo la minima idea di cosa significasse allestire una mostra, ho colto l'occasione al volo e mi sono buttata senza rete in un'avventura che mai avrei immaginato avrebbe determinato il mio futuro professionale. Ho ben impresso nella memoria il giorno in cui ho presentato il progetto davanti ai funzionari europei. Ero così impacciata da non riuscire a

montare il piccolo plastico che avevo preparato e quasi balbettavo, ma alla fine ho ottenuto l'incarico, realizzato la mostra e da lì non mi sono più fermata.

**In che modo l'architettura ha influenzato il tuo approccio alla curatela? Come pensi che l'architettura e l'arte contemporanea siano collegate?**

Affronto la curatela con la stessa attitudine che ho quando progetto un allestimento. Per me l'architettura è misura, spazio, tempo, memoria, struttura. Il punto di partenza per affrontare il complesso lavoro curatoriale è quindi la necessità di definire una griglia a maglie larghe che riempio con le informazioni generali, gli obiettivi che si vogliono raggiungere e i vari elementi necessari alla costruzione del progetto.

Poi procedo per sottrazione, approfondisco il tema, mi libero del superfluo e le maglie si restringono fino a fondersi in un'unica struttura narrativa. L'architettura in quanto arte del costruire spazi, sia collettivi sia individuali, ha la necessità, a differenza delle arti plastiche, di rispondere a esigenze concrete, di rapportarsi con committenze, tempistiche e normative che spesso influiscono sulla realizzazione di quanto ideato. Tuttavia, l'evolversi delle varie tecnologie quali l'intelligenza artificiale o la modellazione



3D fornisce oggi agli architetti e agli artisti, nuovi strumenti per la rappresentazione delle proprie personali visioni che vanno al di là del semplice progetto. Ciò è ben percepibile per esempio nelle Biennali d'Arte e Architettura nelle quali il confine tra le diverse discipline artistiche è estremamente labile pur permanendo alcune ovvie e sostanziali diversità.

**Nella tua vita hai studiato e lavorato con importanti architetti, critici, artisti. C'è una figura che ha particolarmente influenzato il tuo percorso di formazione e lavorativo?**

Non voglio fare nomi perché la lista sarebbe troppo lunga. Se penso alle persone che ho avuto il privilegio di incontrare e con le quali ho condiviso brevi o lunghi tratti del mio percorso personale e professionale mi rendo conto di quanto questi incontri siano stati e siano essenziali per il mio lavoro e per la mia crescita. Attraverso l'ascolto, l'osservazione e il confronto ho imparato moltissimo, ho aperto lo sguardo su prospettive diverse, ho compreso l'importanza della condivisione, del rispetto delle idee, della leggerezza nel rigore e soprattutto con molti di loro l'iniziale rapporto di stima si è trasformato, al di là delle occasioni lavorative, in profonda amicizia.

**La tua esperienza professionale non si limita esclusivamente all'*exhibition design*, ma si estende anche all'organizzazione globale delle manifestazioni espositive. Quali sono i progetti che hai seguito che illustrano meglio questa relazione?**

Il ciclo di mostre costruite con Axel Vervoordt e realizzate tra il 2007 e il 2019 a Palazzo Fortuny. Un'esperienza veramente a 360° molto impegnativa, ma estremamente arricchente, che mi ha insegnato l'importanza dell'interdisciplinarietà nella formazione dei diversi team di lavoro, del coordinamento generale e del controllo delle tempistiche.

**C'è una mostra che ti ha particolarmente segnato o che ha coinciso con un punto di svolta?**

Nel mio percorso professionale ho aggiustato la rotta in poche occasioni ma penso che un importante punto di svolta coincida proprio con la realizzazione della mostra *Artempo* nel 2007. Da un lato perché mi ha spronato a vincere la mia resistenza ad assumere la responsabilità curatoriale in prima persona e dall'altro perché, oltre alla responsabilità delle mostre e degli allestimenti all'interno dei musei civici veneziani, proprio in quell'occasione mi è stata assegnata la direzione di un luogo veramente unico: Palazzo Fortuny. Una nuova sfida che ho raccolto rimboccandomi le maniche e cercando di svolgere al meglio il mio compito proponendo una programmazione culturale aperta a tutte le forme dell'arte.

**Nell'estate 2008 sei entrata a far parte (prima straniera) del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Maeght di Saint-Paul-de-Vence. È uno dei luoghi dell'arte contemporanea più affascinanti del mondo, ci racconti del tuo impegno lì?**



La fondazione Maeght è un luogo magico in cui la fusione tra arte, architettura e natura crea un tutt'uno armonico e pacificante.

Il mio impegno principale è quello di sostenere un progetto culturale coerente con la volontà dei fondatori Aimé e Marguerite Maeght, basato sia sulla diffusione e sulla valorizzazione della conoscenza delle opere degli artisti che con loro hanno condiviso storie d'arte e di vita, sia dando attenzione alle espressioni artistiche della nostra contemporaneità. Quest'anno la Fondazione ha celebrato i suoi 60 anni con l'apertura di nuovi spazi espositivi concepiti con raffinata intelligenza dall'architetto Silvio d'Ascia nel totale rispetto dell'edificio originario progettato da Josep Lluís Sert e con la mostra, che ho avuto il piacere di allestire, dedicata a Bonnard e Matisse, un delicato omaggio all'amicizia tra i due grandi artisti e al ruolo da loro giocato nel destino dei Maeght.

**Cosa ti ispira nella vita quotidiana e come questa ispirazione si riflette nel tuo lavoro?**

L'amore per tutte le forme dell'arte e una curiosità onnivora che mi spinge a inseguire il vento alla ricerca di nuovi stimoli capaci di aprire orizzonti più vasti nei quali misurarsi e fare nuove esperienze. Ogni progetto espositivo è, ancora oggi, un'avventura che mi entusiasma e al contempo mi

intimorisce. Una specie di sfida che mi consente di applicare le esperienze acquisite negli anni alla realtà del qui e adesso, ma con lo sguardo aperto verso prospettive future.

**Ultima domanda che faccio sempre: dopo aver lavorato a lungo in svariate istituzioni veneziane, secondo te di che cure ha bisogno Venezia?**

Purtroppo non ho cure risolutive, ma sono convinta che molto impegno nella quotidianità, nella cura del bene comune, nel recupero dell'identità di città nel senso di *civitas* e non città museo, nel rispetto dell'altro possano contribuire a una concreta inversione di tendenza. Aperta al mondo, luogo di scambio, fucina di idee, Venezia potrebbe essere un laboratorio in cui la cultura contemporanea consolida il legame con il passato e trova nella sostenibilità una rinnovata capacità progettuale per riequilibrare l'egemonia dell'economia monoturistica. Un pensiero va anche ai giovani nati qui e a quelli che qui vengono a studiare. Ricordando la mia personale esperienza, ritengo che offrire loro spazi e opportunità per continuare il loro percorso professionale e di vita a Venezia sia un passo rilevante per la salvaguardia della città.





### **Daniela Ferretti**

Laureata in Architettura con il massimo dei voti e la lode nel 1976 presso l'Istituto Universitario di Architettura di Venezia, si è specializzata nel campo della progettazione espositiva, curando dal 1977 ad oggi oltre 200 allestimenti di mostre per enti e istituzioni pubbliche e private, sia a Venezia che altrove, collaborando con alcuni tra i maggiori critici e storici dell'arte italiani e stranieri. La sua esperienza professionale non si limita esclusivamente all'*exhibition design*, ma si estende anche all'organizzazione globale delle manifestazioni espositive. Il suo rapporto con il Comune di Venezia inizia nel 1980, come responsabile dell'Ufficio Allestimenti dell'Assessorato alla Cultura e nel 1999 diventa coordinatore del Servizio Mostre e Allestimenti Espositivi presso la Direzione dei Civici Musei Veneziani. Dal 2007 al 2019 è stata direttrice del Museo Fortuny di Venezia. Dal 2008 fa parte del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Maeght di Saint-Paul-de-Vence. Dal 2019 fa parte del Consiglio di Amministrazione della Fondazione dell'Albero d'Oro presso Palazzo Vendramin Grimani.



NATO  
OTAN

FOR THE  
THE  
AS A  
THE  
OF THE  
NEW

## **Donne e Istituzioni**

**Immacolata Caputo**  
Università Ca' Foscari Venezia

**conversa con**  
**Serena Corti**

Console Generale Aggiunta e Direttrice Esecutiva del Ministero britannico del Commercio e dell'Industria in Italia – Consolato Generale britannico

## **Serena**

**Qual è stato il percorso professionale per arrivare al ruolo di Console? Ha sempre desiderato una carriera diplomatica?**

Sin dai tempi del liceo ho desiderato intraprendere la carriera diplomatica: come molti, ero infatti fortemente affascinata dalle opportunità di poter viaggiare, conoscere e relazionarmi con culture e realtà diverse dalla nostra. Forte di questo desiderio, a 16 anni convinsi i miei genitori a partecipare al programma Ambasciatori di Pace grazie al quale, assieme a un gruppo di giovani studenti, mi recai a Sarajevo per toccare con mano non solo la distruzione causata dalla guerra in una delle città più belle al mondo, ma soprattutto il dramma e l'impatto che la guerra civile aveva avuto sulle persone, e in particolare sui giovani. Fui ospitata da una famiglia croata musulmana e i loro racconti di dolore e sofferenza rappresentarono per me la spinta definitiva nel voler intraprendere il viaggio verso la carriera diplomatica. Ho quindi conseguito con il massimo dei voti e lode la Laurea in Scienze Politiche a indirizzo economico-internazionale presso l'Università Statale di Milano, il Master Diplomatico presso l'ISPI e un secondo Master in Intelligence e Geopolitica presso la SIOI. Mentre lavoravo ho inoltre conseguito un MBA a Londra in Gestione Finanziaria e delle Risorse Umane. La mia carriera è decollata lavorando all'interno dell'Ufficio Sfide Globali presso il

Ministero degli Affari Esteri italiano. Ho poi continuato il mio percorso presso il Consolato del Canada dove, in ambito commerciale, mi sono concentrata sui settori ad alta innovazione, tecnologia e industrie creative, per poi approdare alla missione diplomatica britannica.

**Quali sono state le principali sfide che ha affrontato come donna nell'ambiente diplomatico?**

Mentre studiavo all'Università vinsi un bando di gara per uno stage presso la Farnesina e quello fu il mio primo vero contatto con l'ambiente diplomatico: ricordo ancora con nitidezza un episodio durante il quale un diplomatico della vecchia scuola si avvicinò mentre facevo fotocopie e mi disse che, per una donna, il modo migliore per intraprendere la carriera diplomatica fosse sposare un diplomatico. Fortunatamente, c'è stata un'importante evoluzione e ora siamo ricchi di esempi di donne e uomini che lavorano nella diplomazia senza distinzione di genere, ma sulla base di criteri meritocratici. La cultura britannica, in particolare, spalanca le porte ai giovani talenti, rappresentando un ottimo esempio di questo approccio culturale. Percepisco a volte ancora dei limiti quando cerco di promuovere il mio lavoro e i valori su cui si fonda, ad esempio sui social media. Sembra essere più accettabile che un uomo condivida apertamente

il proprio percorso, mentre la stessa attività di promozione sui social fatta da una donna viene talvolta vista come ostentazione. Per far fronte a queste dinamiche ho però una ricetta speciale e personale: essere trasparente e riconoscente, dando voce agli importanti traguardi che la squadra raggiunge perché non esiste *io* senza *noi*.

**Come descriverebbe il suo stile di leadership? Pensa ci siano differenze tra la leadership femminile e quella maschile, specialmente nel campo della diplomazia?**

Ho posto questa domanda al mio team e ai colleghi e mi hanno risposto che ho uno stile dinamico, positivo, inclusivo e motivante. Avendo alle spalle un percorso di studi prevalentemente scientifico ed economico ho dovuto lavorare su me stessa per abbracciare un cambio culturale che partisse da un approccio più umanistico e basato sull'altro come elemento determinante di ogni percorso personale o lavorativo. Ho fatto leva sui valori universali della felicità e della serenità come obiettivi che ogni persona può e deve prefiggersi nella vita. Da qui nasce la mia filosofia di leadership, incentrata sul credere nelle potenzialità delle persone, motivarle a trovare il percorso migliore per se stessi e raggiungere obiettivi importanti attraverso l'uso delle proprie risorse e capacità. Ho inoltre intrapreso un percorso che in parallelo mi ha portato a diventare coach: essere continuamente aggiornata sulle ultime teorie internazionali è stato uno strumento di crescita non solo personale, ma anche per l'organizzazione stessa. È stato infatti determinante per avviare un modello di leadership innovativa basata su empatia, creatività e gentilezza, plasmando così anche la nostra cultura organizzativa.

**Che cosa spera di realizzare nei prossimi anni della sua carriera? Ci sono delle sfide che vorrebbe ancora affrontare?**

Mi piace continuare a mettermi in gioco, quindi non escludo di intraprendere altri viaggi nella carriera internazionale. Sento che, nonostante tutte le difficoltà che ho attraversato, la vita mi ha donato molto e vorrei ora aiutare gli altri a trovare il proprio senso di felicità. A volte vedo giovani che hanno potenzialmente tutto nella vita, ma al tempo stesso si sentono profondamente infelici. Vorrei arrivare lì e prenderli per mano per vedere insieme quanto di bello c'è nelle loro vite e aiutarli a credere in se stessi.

**Come riesce a bilanciare la sua vita personale con i suoi impegni istituzionali?**

Direi che la mia vita privata e lavorativa si incastrano bene come in un puzzle. Il segreto è essere in grado di dare maggiore importanza a certi

pezzi del puzzle a seconda delle fasi della vita che attraversiamo. Sono mamma di un bimbo nato prematuro a 23 settimane: ogni vita è un miracolo, ma in queste condizioni estreme dico sempre che Harvey è stato un doppio miracolo. Ora è un bimbo di sei anni felice e gioioso, ma durante i sei mesi di terapia intensiva ho messo da parte la carriera e mi sono concentrata solo sulla famiglia, che è il mio vero carburante per ricaricare le batterie ogni giorno con maggiore entusiasmo. Il mio punto di partenza è rappresentato dall'affetto e dalla gratitudine che provo per le persone che mi circondano, siano esse parte della mia famiglia, amici o colleghi: condividiamo questo viaggio insieme e prenderci cura uno dell'altro è la chiave per raggiungere obiettivi inimmaginabili ed essere felici.

**C'è stata una persona o una figura che l'ha ispirata a perseguire questa carriera? Qual è stato il ruolo dei mentor nella sua vita professionale?**

Ho solo l'imbarazzo della scelta: ogni giorno sono ispirata dalle persone che incontro, siano esse parte delle istituzioni, del mondo del business o del no profit, persone che sono guidate dalle proprie passioni e ideali. Dai loro racconti scopro sempre qualcosa di me stessa: qualcosa che posso ancora essere e diventare, una spinta a migliorarmi. In ambito diplomatico citerei senz'altro l'Ambasciatore Jill Morris che è stata alla guida della nostra rete diplomatica per cinque anni e mi ha insegnato che la gentilezza nei piccoli gesti quotidiani porta a essere una squadra veramente coesa, in grado di raggiungere traguardi straordinari a livello internazionale. E ho avuto anche un modello maschile come Andrew Mitchell, che fu il nostro Commissario europeo per il Commercio: non importava quanto fosse impegnato, se bussavi alla sua porta trovava sempre il modo di ascoltarti e farti sentire importante. Diceva infatti che non esistono progetti, esistono persone e le relazioni umane che siamo in grado di costruire. Insomma si parte sempre dalla persona.

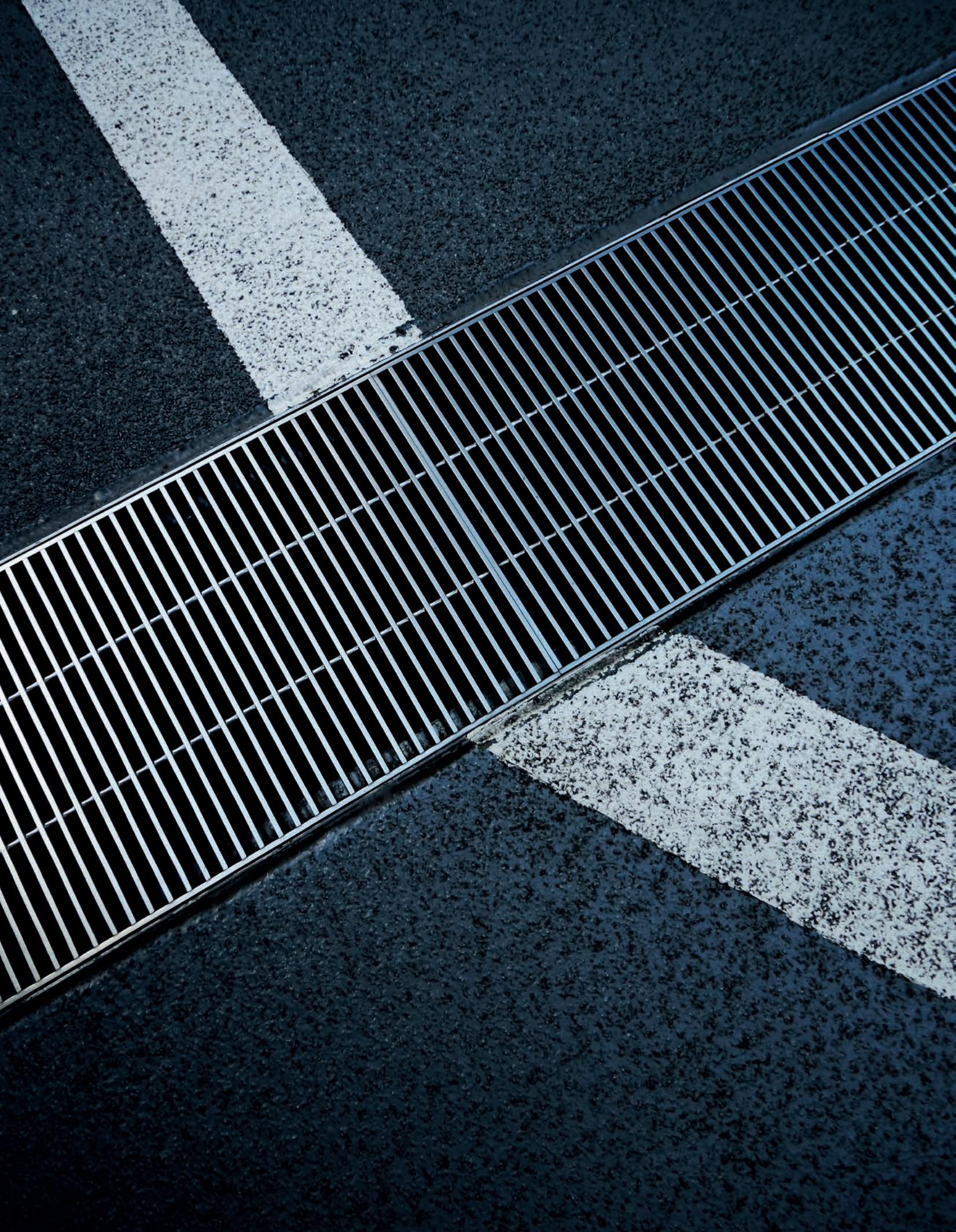
**Quali consigli darebbe alle giovani donne che aspirano a una carriera diplomatica?**

Direi loro di buttarsi e credere nei propri sogni, di non avere paura di fallire e di arricchirsi anche dalle critiche: nel mio caso gli incidenti di percorso sono stati la chiave per crescere e migliorarmi nella ricerca della felicità. È la prima volta che questo prestigioso incarico viene ricoperto da un'italiana sotto i 40 anni: quando ho iniziato questa carriera, non avrei mai potuto immaginare di raggiungere un traguardo così importante. Quindi imparate a guardare oltre e allenatevi a cercare il potenziale di ogni persona e di ogni cosa: magari non è visibile, ma è lì per voi per essere colto!



## Serena Corti

Serena Corti è Console Generale Aggiunta e Direttrice Esecutiva del Ministero del Commercio e dell'Industria britannico in Italia, con sede presso il Consolato Generale di Milano. Dopo la laurea in Scienze Politiche a indirizzo Economico Internazionale, ha iniziato il proprio percorso di carriera partecipando al progetto Ambasciatori di Pace a Sarajevo, a seguito della guerra civile nell'ex-Jugoslavia. Ha conseguito un Master di II livello in Carriera Diplomatica e Affari Internazionali presso l'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), un Master in Intelligence e Geopolitica presso la Società per l'Organizzazione Internazionale (SIOI) a Roma e un MBA in Gestione Aziendale, Risorse Umane e Finanze conseguito a Londra. Ha ricoperto incarichi presso l'ufficio Sfide Globali del Ministero degli Affari Esteri italiano e successivamente, in qualità di funzionario commerciale, presso il Consolato del Canada e quello del Regno Unito a Milano. Dal 2012 al 2016, presso il Department for International Trade britannico, Serena Corti è stata la prima donna a ricoprire il ruolo di Coordinatore Regionale per il Sud Europa, dove ha collaborato a progetti industriali nei settori della Sicurezza e della Difesa. È impegnata attivamente nella promozione di un'agenda a supporto delle differenze di genere e ha sostenuto le iniziative *Women In...* del governo britannico attraverso progetti di cooperazione bilaterale e la partecipazione a importanti arene di scambio e confronto tra Regno Unito e Italia. Nel 2020 ha ottenuto la qualifica di Coach diventando Coaching Champion della rete europea del Ministero del Commercio e dell'Industria britannico in Europa. Dall'aprile 2021, è la prima italiana a ricoprire il ruolo di Console Generale Aggiunta e Direttrice Esecutiva del Ministero del Commercio e dell'Industria britannico in Italia. Nell'ultimo anno ha lavorato alla promozione delle relazioni istituzionali e commerciali tra i due Paesi e alla realizzazione del *Memorandum of Understanding* firmato nell'aprile 2023 dal Presidente del Consiglio italiano Giorgia Meloni e dal Primo Ministro britannico Rishi Sunak, con al centro lo sviluppo della cooperazione bilaterale.



## Capacità al centro

a cura di

**Sara Bonesso**

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

**Laura Cortellazzo**

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

**Fabrizio Gerli**

Professore associato presso Venice School of Management  
e Direttore del Ca' Foscari Competency Centre

# Oltre il mito dell'innovazione spontanea: le competenze trasversali che guidano il cambiamento

Quando si parla di innovazione si tende spesso a credere che le idee rivoluzionarie emergano da un processo casuale e spontaneo, frutto di pura ispirazione o della genialità individuale. Pensando a grandi innovatori, ci viene naturale immaginare che le loro scoperte siano frutto di momenti di illuminazione improvvisa. Questa visione, per quanto affascinante, trascura la complessità e l'organizzazione necessarie per generare innovazioni efficaci e durature. In realtà, la ricerca dimostra che l'innovazione nasce raramente da eventi fortuiti. Pur essendo indiscutibile il ruolo dell'intuizione e della creatività individuale, l'innovazione è il risultato di un processo collaborativo, che richiede metodologie specifiche, strumenti di analisi e uno sforzo coordinato. In altre parole, per innovare, il talento individuale non è sufficiente: sono necessari dei processi organizzativi strutturati e una serie di competenze da parte degli individui coinvolti nelle attività di generazione dell'innovazione. Questa riflessione porta a comprendere come l'innovazione sia un fenomeno complesso, che va coltivato attraverso un approccio strutturato e l'impiego di soft skills

specifiche, essenziali per gestire le sfide che sorgono nel corso del processo innovativo. Nel contesto attuale, le organizzazioni di successo strutturano il processo di innovazione come una pratica organizzata, utilizzando team interdisciplinari, metodologie formalizzate – come ad esempio il *design thinking* – e tecniche per generare nuove idee. Tuttavia, affinché questi strumenti siano efficaci, le persone coinvolte devono possedere non solo competenze tecniche, ma soprattutto competenze trasversali, di tipo emotivo, sociale e cognitivo, che vanno a costituire quella che viene definita come la dimensione intangibile del capitale umano. Questo insieme di soft skills permette di comprendere meglio il contesto organizzativo, collaborare efficacemente e sperimentare soluzioni nuove. Il Ca' Foscari Competency Centre ha analizzato 227 casi di innovazione, ovvero situazioni in cui sono state generate con successo innovazioni di prodotto, di processo, di marketing, organizzative o strategiche. Per ognuna di queste situazioni, sono state esplorate le condizioni organizzative, le figure coinvolte e le determinanti. Un focus particolare è stato dedicato

alle competenze trasversali utilizzate delle persone – imprenditori e manager – che, all'interno delle organizzazioni, avevano avuto un ruolo determinante per il successo di quelle innovazioni. Queste competenze trasversali si sono dimostrate fondamentali per l'ottenimento di risultati efficaci nei processi di innovazione, dal momento che hanno consentito di superare ostacoli, affrontare incertezze, esplorare ambiti nuovi, analizzare criticità e rischi, tutte situazioni tipiche dei contesti creativi e di cambiamento. Ma quali competenze trasversali si sono dimostrate utili per supportare i processi innovativi? In realtà, sono numerose le competenze messe in campo dagli individui analizzati. Tuttavia, di seguito ne descriviamo alcune tra le più ricorrenti.

La prima è l'*orientamento al risultato*, che è la competenza che consente di perseguire obiettivi con determinazione, anche in presenza di ostacoli e difficoltà. Questa competenza si rivela cruciale nei processi innovativi, dove il raggiungimento di risultati significativi può richiedere un lungo percorso, fatto di prove, errori e miglioramenti successivi, e permette di mantenere la motivazione

e la concentrazione sull'obiettivo finale. Ad esempio, in un progetto innovativo, una persona orientata al risultato, di fronte a ostacoli tecnici o budget limitati, trova soluzioni alternative o risorse aggiuntive per completare il progetto con successo. Il valore aggiunto dell'orientamento al risultato risiede anche nella capacità di definire e mantenere chiari gli obiettivi lungo il percorso. Chi possiede questa competenza riesce a tracciare una roadmap precisa, monitorando i progressi e identificando le deviazioni rispetto al percorso ideale. Questo approccio è particolarmente utile in contesti di innovazione, dove è frequente incorrere in tentativi poco fruttuosi: l'orientamento al risultato aiuta a restare focalizzati sull'obiettivo.

Un'altra competenza importante per supportare l'innovazione è il *pensiero diagnostico*. Esso consiste nell'abilità di analizzare situazioni complesse e individuare le cause alla radice dei problemi. Nei processi innovativi, spesso ci si confronta con situazioni nuove o problemi per i quali le soluzioni standard non funzionano. Il pensiero diagnostico permette di affrontare queste sfide con un

approccio sistematico, basato su analisi approfondite e su un'attenta comprensione delle variabili in gioco. Questa competenza è essenziale per sviluppare soluzioni innovative, poiché consente di identificare i veri ostacoli all'innovazione. Inoltre, permette di evitare approcci superficiali e di concentrarsi sui 'perché' dei problemi. In un ambiente di innovazione, dove i problemi tendono a essere complessi e multidimensionali, il pensiero diagnostico è essenziale per comprendere non solo il sintomo, ma la radice del problema. Avere questa capacità consente di progettare soluzioni che affrontano direttamente le cause reali, migliorando la probabilità di successo.

Una terza competenza fondamentale è *l'observing*. La capacità di osservare attentamente il contesto è un'abilità chiave per l'innovazione. L'osservazione permette di identificare dettagli e intuizioni che potrebbero sfuggire. Inoltre, questa capacità permette di cogliere idee, stimoli, suggerimenti anche da contesti completamente diversi da quelli relativi al problema che si sta affrontando, e quindi di sfruttare soluzioni sviluppate in ambiti

lontani dal proprio. Nei processi di innovazione, *l'observing* richiede un'attenzione costante, una curiosità continua verso contesti non familiari, e la capacità di trovare il modo di riportare al proprio ambiente gli stimoli e le intuizioni colti altrove.

Infine, una quarta competenza è *l'agente di cambiamento*. Possedere questa competenza significa avere la capacità e la motivazione per sfidare lo status quo, influenzando positivamente l'ambiente e ispirando altre persone a fare lo stesso. Questa competenza è essenziale nei contesti innovativi, poiché permette di superare le resistenze interne e di promuovere un mindset aperto alle novità; riesce a far accettare il cambiamento come un'opportunità di crescita e miglioramento per tutti, facilitando l'adozione delle novità. Usare questa competenza implica anche la capacità di ispirare fiducia e di mostrare con i fatti i benefici del cambiamento. È una competenza che, in contesti innovativi, diventa fondamentale per superare le resistenze culturali e per incoraggiare una partecipazione attiva e costruttiva verso nuove iniziative. In conclusione, l'innovazione non è un processo casuale,

ma richiede metodo, organizzazione e, soprattutto, competenze trasversali che permettano di agire efficacemente e affrontare gli ostacoli caratteristici dei processi innovativi. Le competenze trasversali che abbiamo descritto sono alcune tra quelle necessarie per creare un ambiente favorevole all'innovazione e per valorizzare al massimo le risorse tecniche disponibili. Riconoscere l'importanza di queste competenze può fare la differenza per imprenditori, manager, professionisti e per chi si sta preparando a ricoprire questi ruoli, permettendo loro di contribuire attivamente allo sviluppo di idee innovative.





Anna Battistella

Studentessa, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Irene Popoli

Foundress di Museum Strategy Consultancy

fotografie di

Francesca Occhi

## Irene

**Sei founder di Museum Strategy Consultancy, uno studio di consulenza e formazione specializzato nel settore culturale e creativo. Ci racconti meglio in cosa consiste il tuo lavoro?**

Quando mi chiedono di descrivere le attività dello studio, mi piace sintetizzarle dicendo che noi siamo verticali per settore e orizzontali per servizi: lo studio si occupa di un'industria specifica – quella creativa e culturale – ma fornisce servizi in modo integrato, spaziando in una molteplicità di ambiti in modo quasi inedito in Italia. L'obiettivo che mi ero data quando ho iniziato era quello di fornire, a chiunque fosse interessato a operare con il patrimonio culturale (enti locali, istituzioni pubbliche e private, aziende), la possibilità di usufruire di servizi di consulenza professionale che fossero adattati alle esigenze specifiche del settore culturale e delle sue caratteristiche uniche. Ho capito subito che limitarsi a fornire un solo servizio specifico – che fosse comunicazione, fundraising, o altro – avrebbe impedito di ottimizzare i risultati attesi: lo studio, al contrario, può permettersi di costruire la propria proposta di collaborazione esattamente sulle specifiche esigenze del cliente, che spesso includono aspetti diversi e interconnessi. Quando si pensa, ad esempio, al rilancio di una sede museale, si deve includere un programma di interventi molto ampio che include diverse attività tra cui la costruzione

degli strumenti di monitoraggio e rendicontazione finanziaria e non, e le attività di posizionamento e promozione turistica. Questi due aspetti, a mio avviso, sono due punti di particolare forza dello studio: strutturare modelli di gestione strategica e operativa tenendo conto anche delle necessità di rendicontazione multi-stakeholder delle istituzioni culturali e costruire strategie di promozione turistico-culturale consapevoli rappresentano elementi di vantaggio competitivo su altri operatori.

**Cosa ti ha portato a scegliere questo percorso? Quanto è stata essenziale la tua esperienza a Ca' Foscari e a Venezia?**

La laurea triennale in EGArt ha rappresentato l'opportunità di sperimentare fin da subito la multidisciplinarietà, permettendomi di far convivere nella mia formazione ambiti scientifici ed artistici, filosofici ed economici. Allo stesso modo, iniziare il mio percorso accademico a Venezia mi ha dato la possibilità di respirare l'atmosfera di un luogo che è costantemente teso tra ieri e oggi. In questo senso, l'esperienza a Ca' Foscari mi ha fatto capire come essere 'a cavallo' tra più mondi sia un privilegio e un vantaggio, una consapevolezza che è stata preziosa quando ho iniziato l'attività di consulente per il settore culturale. Al termine del percorso accademico pensavo che la mia strada potesse essere quella della consulenza *corporate*:





ma dopo la laurea magistrale a Milano, e in seguito ad alcuni incontri orientativi con società leader del settore, ho capito che iter di carriera così predefiniti e inquadrati non avrebbero mai soddisfatto le mie inclinazioni e l'interesse specifico per il settore culturale.

Dopo un periodo di tirocinio e di studio a New York, ho quindi scelto di approfondire le competenze di ricerca, analisi, studio, iniziando il percorso di dottorato in Svezia. Questo periodo mi ha aiutata a comprendere come la carriera puramente accademica fosse poco praticabile per una persona con la mia indole 'interventista': avevo bisogno di dare un esito operativo alle competenze che avevo sviluppato, mettendole al servizio di contesti reali.

Dopo essere rientrata in Italia, ho avuto la fortuna di collaborare con il centro ASK dell'Università Bocconi tramite il quale si è reso possibile attivare un progetto di consulenza con il Muse di Trento. Da quella esperienza ho poi capito che la mia figura professionale, 'al confine' tra discipline, contesti, settori, era esattamente la pelle nella quale mi sentivo più a mio agio e, una volta terminato quel progetto, nel 2019 ho fondato lo studio.

**Cosa è necessario per essere una consulente in questo settore? Quali sono le soft skills o le hard skills che reputi essenziali?**

Lavorando in questo ambito da diversi anni, mi sono resa conto che devono coesistere due categorie di competenze, in particolare se si lavora in consulenza 'boutique'.

Da una parte, esistono aspetti attitudinali che esulano dalle competenze 'professionali' di settore, e che hanno a che fare con la

predisposizione a svolgere un lavoro unico nel suo genere come quello della consulenza. Infatti, è necessario avere un'attitudine molto spiccata alla gestione efficiente del carico di lavoro e delle risorse (di tempo, di collaboratori) e all'organizzazione degli impegni e di attività di diverso tipo ed entità, che si deve essere in grado di far convivere in termini di scadenze da rispettare. Inoltre, è fondamentale coltivare la capacità di risposta a situazioni inaspettate e a cambi di programma, condizioni, termini, richieste. Infine, e non da ultimo, è cruciale dimostrare una predisposizione alla comprensione delle sensibilità altrui, all'analisi psicologica delle persone e delle situazioni, per poter essere in grado di navigare ogni tipo di circostanza.

È importante ricordare che alle teorie, agli strumenti, alle skills apprese durante il proprio percorso di studio devono affiancarsi le tecniche, le pratiche, le prassi non dette, l'esperienza sviluppata nella realtà del contesto di lavoro. Per questo, penso che una consulente debba costantemente riservare parte del proprio tempo alla formazione continua, perché i due aspetti insieme contribuiscono a fornire modelli di affiancamento sempre adatti alle esigenze reali e con strumenti e metodi ritagliati secondo i modelli scientifici più aggiornati.

In questo senso, far convivere, come faccio da anni, l'attività di consulenza con quella di professoressa a contratto, è una palestra molto importante per 'costringermi' a essere sempre aggiornata e, nel contempo, è uno stimolo e un legame che sono felice di coltivare: poter sentirmi a casa nelle aule universitarie è un piacere e un privilegio!



**Durante la tua formazione accademica e professionale hai svolto numerose esperienze all'estero, da Stoccolma agli Stati Uniti. Quali differenze vedi in questo settore tra l'Italia e l'estero?**

È molto difficile fare un confronto oggettivo, perché si sono verificate in momenti e contesti molto diversi tra di loro. Penso che, in linea generale, aver vissuto e lavorato all'estero non sia di per sé un valore aggiunto: come ogni esperienza, quello che fa la differenza è come la persona sia in grado di fare tesoro di quanto ha vissuto e imparato. Io sono felice e grata di essere cresciuta nella provincia italiana, perché so di aver acquisito valori, modelli di comportamento, strumenti di interpretazione della realtà che, a loro volta, mi hanno permesso di sviluppare lo spirito, la voglia e le capacità per spostarmi in autonomia e con sicurezza ovunque desiderassi.

Trasferirmi da sola a New York per un'esperienza all'Istituto di Cultura è stata un'avventura ovviamente entusiasmante ma so che il vero slancio per essere aperta al mondo è arrivato dall'aver vissuto l'esperienza di studentessa fuori sede a Milano.

Il lungo periodo di vita in Svezia, in questo senso, mi ha cambiata: dopo anni di lavoro a Stoccolma, sento che quel luogo, i suoi valori e

modelli di vita sono rimasti con me ancora oggi e continuano a influenzare il modo in cui lavoro e vivo. Il rispetto della parità di genere, dei tempi personali, il rifiuto di 'sfruttare' se stessi a ogni costo, la necessità di dedicare tempo a coltivare la propria sensibilità e le proprie inclinazioni, la puntualità, il rispetto egualitario verso chiunque, sono tutti tratti che cerco di riproporre nel modo in cui lavoro e vivo... crescendo mio figlio da vero scandinavo!

**Oggi il mondo è sempre più 'social', quali opportunità e sfide vedi nell'uso dei social media per la promozione e la diffusione delle arti, della cultura e della creatività secondo il tuo punto di vista di consulente?**

Grazie ad alcuni corsi seguiti a Ca' Foscari con il professor Galimberti e al fatto di aver vissuto il 'prima' social media (sono coetanea di Mark Zuckerberg, quindi i network sociali li ho vissuti dagli albori) e il dopo, mi rendo conto di poterli analizzare con distacco. Per questo, penso che si tratti di mezzi e non del fine della comunicazione. Sono strumenti utili fintanto che agevolano e migliorano i modelli e le opportunità di scambio e di interazione, ma se diventano il fine per cui le persone costruiscono la propria quotidianità, o la causa che ne scatena sofferenze e disagio, allora non sono più neutri strumenti.

Nel settore culturale e creativo si è verificato un fenomeno simile: dopo un iniziale spaesamento, per cui questi strumenti risultavano alieni, è arrivata la grande abbuffata durante e post pandemia, in cui chiunque si è sentito in dovere di postare a ogni costo, a discapito della qualità dei contenuti, del valore strategico e senza chiedersi se avesse davvero un senso essere presenti su determinate piattaforme o usare uno specifico linguaggio. Penso che i social media debbano essere pensati in modo integrato, come uno dei canali attraverso i quali vogliamo trasmettere un messaggio che abbia un significato e un obiettivo. Per questo, quando lo studio propone attività di comunicazione, le sviluppa pensando prima a «cosa si vuole comunicare, a chi e perché?», e solo successivamente valutando se e quanto questo debba avvenire attraverso canali digitali o no. Il settore culturale, infatti, deve maturare, e iniziare a orientarsi verso strategie integrate. Nel caso dei social media, la differenza la farà, da una parte, la costruzione di contenuti con un alto *production value* e tagli editoriali e di approfondimento, e dall'altra parte, la presa di coscienza che i *followers* non sono masse passive,

né semplici numeri da far crescere a ogni costo, ma utenti da rispettare, moderare e, soprattutto, trasformare in fruitori e fruitrici fisici dei propri servizi e spazi.

**Quali sono le sfide che il settore culturale e creativo dovrà affrontare nei prossimi anni secondo il tuo punto di vista da consulente?**

La grande sfida del settore – almeno in Italia – sarà quella di essere in grado di raggiungere livelli minimi e standard di servizio e di gestione all'altezza degli omologhi esteri. La professionalizzazione del settore non è ancora un fatto compiuto. Il grande spirito di iniziativa di realtà che fanno nascere in tutta Italia progetti culturali legati al patrimonio e alla produzione artistica, deve essere sostenuto dall'inserimento di competenze specifiche a sostegno e dall'assunzione di configurazioni istituzionali e legali adeguate alle esigenze operative. Le istituzioni che sostengono il settore culturale (a partire dalle fondazioni bancarie) devono pensare – e alcune hanno già intrapreso questa strada – a sostenere le iniziative e gli operatori culturali attraverso un'infrastruttura





organizzativa stabile e adeguata, promuovendo l'inserimento di competenze e profili professionali che sul mercato già esistono. Questo porterà a una crescita qualitativa e quantitativa dell'offerta di servizi e prodotti culturali sia delle comunità locali di riferimento sia del pubblico internazionale.

A mio avviso, la vera sfida è quella di arrivare alla piena maturità istituzionale di un settore che purtroppo è, in questo senso, ancora nella sua tarda adolescenza. I segnali siano incoraggianti e penso che noi, come studio, sapremo e potremo fare la nostra parte, con spirito di iniziativa e di condivisione.

**Museum Strategy Consultancy è legato ai concetti di sostenibilità, innovazione, strategia e condivisione. Come includete questi aspetti nella vostra attività quotidiana di consulenza e formazione?**

Quando costruiamo una proposta di collaborazione con un nuovo cliente, pensiamo sempre a come possano essere inclusi modelli o strumenti che ne ottimizzino al massimo le potenzialità, con le risorse – spesso scarse – che hanno a disposizione direttamente, o che sappiamo il contesto può eventualmente offrire. Infatti, per noi la sostenibilità, si traduce nel fare il meglio possibile massimizzando e valorizzando

l'esistente. Il settore culturale – e quello del patrimonio in particolare – permette di lavorare valorizzando l'esistente, rileggendolo, rendendolo la versione migliore di se stesso, permettendo che sia accessibile in modo qualitativo (il giusto input per il giusto pubblico) e non quantitativo (quanto più possibile per quante più persone possibile).

In questo senso, cerchiamo la modalità più efficace di risolvere un problema, usando un approccio che non applichi schemi predefiniti ed è per questo che l'attitudine all'innovazione non può mai venire meno. Infine, la condivisione è un processo che riteniamo imprescindibile per il nostro lavoro. Come nel mondo accademico, le nuove scoperte, le soluzioni migliori, i cambiamenti nascono dalla condivisione dei problemi, degli errori e delle possibili soluzioni. Condivisione e competizione sono due aspetti importanti e non in contrasto, per questo scegliamo, al netto della privacy dovuta ai nostri clienti, di raccontare le nostre attività, i risultati che otteniamo e come ci arriviamo, sperando che da questi altri possano trarre spunti interessanti. Sono una grande sostenitrice dell'andare oltre i *case studies* e le *best practices*, e di creare standard condivisi e modelli diffusi, ancor più nel mercato emergente della consulenza al settore culturale, e questo è possibile solo condividendo le esperienze.



### **Irene Popoli**

È foundress di Museum Strategy Consultancy, studio di consulenza che affianca organizzazioni pubbliche e private nel processo di attivazione del capitale culturale. Classe 1984, si laurea prima in Economia e Gestione dei Beni Culturali presso l'Università Ca' Foscari Venezia e, successivamente, in Management dei Beni Culturali presso l'Università Cattolica di Milano. Dopo un tirocinio CRUI-MAE presso l'Istituto di Cultura di New York, rientra in Italia come consulente del Museo Scienza e Tecnologia di Milano e, decisa ad affinare all'estero le proprie competenze organizzative, manageriali e di ricerca, nel 2018 consegue il PhD in Business Administration presso la Stockholm School of Economics in Svezia.

Ha arricchito la sua formazione presso Sotheby's Institute of Art, Copenhagen Business School, SKEMA Business School, EMLyon Business School, Politecnico di Milano e IESE Business School.

Da anni ricopre il ruolo di lecturer e professoressa a contratto presso diversi atenei italiani, dove tiene corsi di Analisi di Bilancio, Strategia, Funding e Marketing per la Cultura.

È reviewer di riviste e pubblicazioni specializzate, ha contribuito in pubblicazioni accademiche e ha presentato le sue ricerche in molteplici conferenze internazionali.

È socia ICOM e membro di European Network, di Arts Marketing Association e di ASSIF – Associazione Italiana Fundraiser.

La passione per le industrie culturali e creative l'hanno spinta a fondare lo studio Museum Strategy Consultancy.



**Ionela Lorena Spalatelu e Manuela Biancoli**  
Studentesse, Università Ca' Foscari di Venezia

**conversano con**  
**Francesca Cavallo**  
Imprenditrice e scrittrice

**fotografie di**  
**Sharon Ritossa**

## Francesca

**Il tuo nuovo libro, *Storie spaziali per maschi del futuro*, può aiutare i bambini ad andare alla conquista di loro stessi. Da dove nasce questo progetto?**

Tutto è iniziato a gennaio di quest'anno grazie alla mia newsletter settimanale che si concentra sull'educazione maschile, intitolata *Maschi del futuro*. Il progetto nasce da una domanda che alcuni genitori mi avevano posto dopo l'uscita di *Storie della buonanotte per bambine ribelli*: «E per i maschi?». All'inizio questa domanda mi disturbava, perché non facciamo altro che parlare di maschi, siamo cresciuti circondati da strade intitolate a uomini, statue intitolate a uomini, insomma le imprese di conquista da parte degli uomini le conosciamo bene; però, nonostante il fastidio, questa domanda continuava a risuonarmi e a un certo punto mi sono resa conto che volevo provare a trovare una mia risposta. Ho cominciato a ragionare sul fatto che, mentre le bambine andavano incoraggiate verso la conquista del mondo, i maschi andavano incoraggiati alla conquista di sé. Nelle fiabe non sono solo i personaggi femminili a essere colpiti da stereotipi, ma anche quelli maschili, perciò poteva valere la pena cominciare a lavorare su una raccolta di fiabe che presentasse dei maschi in grado di sfuggire a questi cliché. All'interno delle fiabe classiche, infatti, i personaggi maschili

sono sempre rappresentati come privi di una vita interiore: il padre di Biancaneve rimane vedovo e si sposa con un'arpa che lo separa dalla sua unica figlia. Noi cosa sappiamo di quello che prova quest'uomo? Nulla. Sappiamo invece che Cenerentola è triste, che le sorellastre sono gelose e che la matrigna è invidiosa. Tra l'altro, gli unici due personaggi maschili delle fiabe classiche di cui conosciamo la vita interiore sono la Bestia ne *La Bella e la Bestia* e Quasimodo nel *Gobbo di Notre Dame*, due personaggi esiliati dalle comunità, che non possono essere visti da altre persone: la Bestia ha i servitori che sono stati trasformati in oggetti e Quasimodo parla soltanto con i gargoyle. Mi sono resa conto che, da un lato, stavamo creando una cultura della subalternità per le bambine, dall'altro stavamo educando i maschi a una cultura dell'apatia, perché tutti i messaggi che arrivavano attraverso le fiabe volevano farci apparire i maschi come delle creature più rudimentali e più semplici di quello che sono in realtà. Anche supereroi contemporanei come 007 non lasciano trasparire la loro fragilità, il loro dolore, sono figure che vivono una doppia vita, trasmettendo al pubblico il messaggio che solo la parte più performante del sé deve essere mostrata agli altri. Questo tema mi ha appassionato molto perché penso che anche se la sfera dell'emotività



non viene mostrata non significa che non esiste, anche se rimane nell'ombra continua ad agire. Ecco questo è il sostrato culturale di *Storie spaziali per maschi del futuro*.

**Perché hai deciso di scrivere fiabe invece che ritratti reali come invece accade in *Storie della buonanotte per bambine ribelli*?**

Le bambine andavano esposte a una realtà esteriore che spesso è stata loro nascosta, come l'esistenza e le imprese di donne straordinarie che hanno fatto la storia, mentre nel caso dei maschi era necessario creare un libro in grado di permettergli di guardarsi dentro, perché a loro è stata nascosta questa possibilità. La fiaba per me è un genere letterario estremamente interessante perché fonda la realtà e i valori della comunità umana. Dico sempre che la letteratura per bambini è la letteratura più politica che esista, perché il modo in cui i bambini immaginano

il mondo diventa il nostro futuro. Attraverso queste dodici fiabe, ambientate in dodici pianeti immaginari, volevo oltrepassare la retorica che spesso accompagna i discorsi sulla parità di genere. Per parlare di parità di genere spesso si utilizzano delle metafore rubate allo spazio fisico, come: «le donne devono sedersi al tavolo delle decisioni», «le donne devono entrare nelle stanze del potere». Frasi che ci portano a pensare che, se una donna si siede al tavolo delle decisioni, qualcun altro si deve alzare, dal momento che lo spazio fisico è limitato per definizione. Quindi se dieci donne entrano in una stanza, altre dieci persone, presumibilmente dieci uomini, devono uscire creando quella sensazione di 'o l'uno o l'altro', di *mors tua vita mea*. Secondo me, invece, lo spazio per fondare un mondo post patriarcale è uno spazio interiore, cioè uno spazio che per sua natura è infinito e quindi in grado di far posto anche a qualcosa che



è diverso da noi. Secondo me ciò che ci separa dalla parità di genere è una disposizione d'animo nei confronti dell'altro da sé ed è questo quello che provo a restituire attraverso *Storie spaziali per maschi del futuro*: un gesto di conquista di uno spazio infinito che ci sta aspettando e che nessuno di noi conosce. Non so come potrebbe essere un mondo post patriarcale, penso però che per crearlo si debba lavorare insieme, maschi e femmine.

**Anche se in maniera diversa, sia la sfera maschile che quella femminile sono afflitte da stereotipi. Che effetto può avere questa presa di consapevolezza all'interno del dibattito per la parità di genere?**

Io ti posso dire che effetto ha avuto su di me. Quando ho avuto delle conversazioni particolarmente dolorose con alcuni uomini, mi sono resa conto che quello che mi faceva più male erano le situazioni in cui si verificava una mancanza di compassione: è come se ti trovassi da sola col tuo dolore. A un certo punto mi sono detta che non potevo costringere la persona che avevo davanti a provare compassione per me, ma potevo cercare in me stessa una compassione

per chi avevo davanti e vedere se questo bastava a cambiare la dinamica. E... bastava! Questo cambio di prospettiva mi ha permesso di creare uno spazio oltre il conflitto maschi contro femmine, mettendo in discussione in modo radicale quell'approccio *mors tua vita mea*. Credo veramente di voler costruire un mondo nel quale la gioia sia piena, in cui non voglio essere felice a metà e non voglio nemmeno che gli altri lo siano. Questo nuovo punto di partenza ha cambiato in modo radicale la qualità delle mie conversazioni con gli uomini, perché ho superato una serie di ostacoli che prima mi impedivano di creare un terreno di scambio con chi avevo davanti e un livello di profondità che prima non ero mai riuscita a creare. Il mondo oltre il patriarcato è un mondo in cui alla logica della sopraffazione si sostituisce la logica della cura, alla logica dell'apatia quella dell'empatia, un luogo dove esiste la capacità di prendersi cura gli uni degli altri e non solo delle persone che ci sono vicine. Tutte queste riflessioni sono figlie di un lavoro di ricerca molto profondo da un punto di vista antropologico, sociologico, psicologico di tanti ricercatori che prima di me hanno attinto alla propria interiorità. La novità che mi attribuisco è



di aver trovato il modo di 'tradurre' queste riflessioni in un linguaggio comprensibile al di fuori dell'accademia e vicino al vissuto delle persone e di averlo poi declinato all'interno del linguaggio della fiaba.

**Le precedenti generazioni di maschi hanno vissuto nascondendo il proprio dolore e le proprie fragilità. Che aspettative hai dalla nuova generazione di uomini dopo la pubblicazione del tuo nuovo libro?**

Vorrei che iniziassimo a guardare la mascolinità e il maschile in un modo molto più ampio e con contorni molto più sfumati rispetto a quelli con cui li guardiamo oggi. Ci sono molte cose che i maschi fanno e che noi culturalmente definiamo femminili, contribuendo a costringerli in una nozione rigida della mascolinità. Vorrei iniziassimo a sfumare molto di più quello che definiamo femminile, così da allargare i confini e non costringere gli uomini a stare dentro a

ruoli troppo stretti. Abbiamo un corpo che può essere utilizzato per gesti di diversa natura: il corpo delle donne può colpire e il corpo degli uomini può accarezzare. Da persona queer vivo sulla mia pelle questa condizione di sfumatura e mi fa comprendere in modo profondo questa dimensione.

**Ti capita spesso che le mamme ti scrivano per avere consigli sull'educazione dei loro figli?**

Molte persone mi hanno detto che la newsletter *Maschi del futuro* e ora il libro appena uscito li stanno accompagnando in un percorso di liberazione che riguarda l'educazione dei propri figli e spesso anche il rapporto con il partner. Le fiabe per me hanno proprio questo scopo, perché sono un momento di lettura condivisa tra grandi e piccoli e possono accendere una scintilla in una conversazione che magari senza quella storia non ci sarebbe stata.





### Francesca Cavallo

Ha conquistato il cuore di milioni di lettori in tutto il mondo con la serie bestseller del New York Times *Good Night Stories for Rebel Girls*. Di quella serie, uscita in Italia con il titolo *Storie della Buonanotte per Bambine Ribelli*, edita da Mondadori e libro d'oro nel 2017, Cavallo è stata anche editrice nel mercato di lingua inglese in quanto cofondatrice dell'azienda creatrice del progetto, Timbuktu Labs, nata in California nel 2012. Nel 2018, ha ricevuto a New York il Publisher's Weekly StarWatch Award, il prestigioso premio dedicato agli astri nascenti dell'editoria americana. Nel 2019, Francesca Cavallo ha fondato Undercats, Inc. e pubblicato il suo secondo bestseller, *Elfi al quinto piano*, edito in Italia da Feltrinelli. Nel 2020, ha pubblicato *Il Dottor Li e il Virus con in Testa una Corona*, che è stato tradotto in 38 lingue ed è diventato il libro per bambini più letto al mondo durante la pandemia. Nel 2022, Cavallo ha pubblicato con Salani un romanzo autobiografico, *Ho un fuoco nel cassetto* in cui racconta la sua avventura umana e imprenditoriale da donna queer partita dalla provincia di Taranto (dove è nata nel 1983) e arrivata a fondare un'azienda multimilionaria in California. Nel 2023, è uscito il libro *Fuoriserie* in cui racconta la storia di tre straordinarie atlete paralimpiche. Il suo ultimo libro, dal titolo *Storie Spaziali per Maschi del Futuro* raccoglie dodici fiabe e ciascuna delle quali affronta un tema cruciale per la formazione dell'identità maschile.



**Ines Giunta**

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

**conversa con**

**Chloé Mukai**

Senior Programme Officer, Ethical Fashion Initiative  
at International Trade Centre

## Chloé

**Andando alle radici filosofiche del problema della responsabilità, che non concerne soltanto la sopravvivenza, ma l'unità della specie e la dignità della sua esistenza, Hans Jonas afferma la celebre frase «Agisci in modo tale che le conseguenze della tua azione siano compatibili con la permanenza di un'autentica vita umana sulla terra». Come ha vissuto in prima persona quel viaggio che consente a ciascuno di passare dal personale al sociale, così rispondendo a quell'invito?**

Non ho mai pensato a questo tema da questo punto di vista, ti ringrazio per avermi chiesto di rifletterci in quanto probabilmente lo vivo ogni giorno! La mia professione mi porta a lavorare in diversi luoghi, con diversi gruppi di stakeholder e con un'ampia gamma di background socioeconomici e culturali. Questo lavoro richiede la gestione di situazioni interpersonali talvolta complesse e necessita di decisioni che non sono sempre lineari; si tratta di un continuo spostamento dalla sfera sociale a quella personale. Presso Ethical Fashion Initiative (EFI), ci impegniamo a creare un ambiente di lavoro dignitoso per i gruppi più poveri che sono spesso esclusi dal commercio internazionale, nonostante abbiano preziose competenze e punti di vista da sostenere.

**Morin parla del sentimento estetico come di ciò che ci pone in uno stato definibile *poetico*, ponendolo in contrapposizione a uno stato che definisce *prosaico*, che caratterizza ciò che è senza piacere e senza meraviglia e che facciamo per obbligo, per sopravvivere. Il suo modo di favorire il lavoro delle donne africane sembra cogliere l'invito del filosofo a ricomporre questi due aspetti, riconducendo un lavoro spesso considerato come funzionale alla sopravvivenza a un atto creativo.**

Questo spiega perché spesso dico che ho un lavoro dei sogni! Prima di unirmi a EFI, ho vissuto a Londra dove ho studiato Fashion Photography e ho lavorato per un breve periodo nell'industria del Fashion. Trovavo la bellezza di ciò che creavamo elettrizzante, ma al contempo avevo questa travolgente sensazione di vuoto e mi sentivo persa. Il mio lavoro oggi, che connette artigiani e produttori – principalmente donne africane –, connette i due regni del fashion internazionale e dei brand creativi. Si fonda a un senso di realizzazione e alla creazione di mezzi di sostentamento. Contemporaneamente, stiamo creando storie affascinanti e oggetti che hanno un'anima al loro interno.

**Cura** è l'interessamento solerte per qualcuno o qualcosa, l'impegno o il pensiero rivolto verso un essere vivente o un oggetto di cui ci si occupa con sollecitudine e, ancora, la protezione e l'attenzione per chi è più fragile o debole. Si può intendere il suo lavoro, solitamente associato alle passerelle e alla visibilità, come un atto di cura?

È un atto di cura e un senso di responsabilità, o dovere, che ci connette con le comunità in cui lavoriamo. Difatti, siamo finanziati da donatori e per questo motivo i nostri progetti sono limitati geograficamente e temporalmente, ma le nostre relazioni con le donne con cui collaboriamo vanno oltre questi confini.

**La donna 'subalterna' è, per Spivak, doppiamente marginalizzata, sia dal capitalismo che dalle strutture sociali patriarcali e, in ogni caso, è una donna che non può parlare, un'impossibilità che si attua sia sul piano sociale che sul piano della rappresentazione del sé. Cosa ha significato per lei dare la parola?**

Sono cresciuta in Giappone fino ai 18 anni e quella rappresentazione patriarcale della donna che rimane nelle retrovie mi è molto familiare. Allo stesso tempo, sapevo che poteva esserci

un'altra strada. Mi è stata data voce attraverso il mio lavoro e per me significa moltissimo poter vedere altre donne realizzarsi attraverso la propria professione. Nel momento in cui sono autonome/emancipate e dispongono dei mezzi necessari per mettere in scena il cambiamento, le donne sono capaci di trasformare aspetti della propria comunità e generare cambiamento.

**La difesa dei valori e dei diritti delle donne spesso oggi viene coniugata con la salvaguardia dei territori, della comunità, della biosfera, della salute. In che modo queste due anime si incontrano nel suo operato?**

Le donne, e più specificatamente le comunità come quelle con cui lavoriamo in Africa e nelle altre zone del Sud globale, sono strettamente interconnesse con il loro ambiente e la loro comunità locale. Incoraggiando e supportando l'accesso a lavori dignitosi, stiamo affrontando contemporaneamente e simultaneamente problematiche globali come la disuguaglianza e il degrado ambientale. Ovviamente, molte azioni sono necessarie per far fronte alle enormi sfide legate alle disuguaglianze sociali però la difesa dei valori e dei diritti delle donne sta facendo un passo nella giusta direzione.





### Chloé Mukai

Chloé Mukai è Senior Programme Officer per l'International Trade Centre's Ethical Fashion Initiative (EFI). Ha oltre 15 anni di esperienza nel lavoro tra l'industria della moda, la produzione artigianale nel Sud del mondo e l'assistenza allo sviluppo internazionale.

Attualmente basata a Ginevra, Svizzera, Chloé ha lavorato per l'ITC in Burkina Faso (dove ha gestito un progetto focalizzato sulla produzione artigianale di tessuti in cotone tessuto a mano per il mercato di esportazione) e a Haiti (dove ha supervisionato un progetto di supporto artigianale multisettoriale che includeva lavorazione del metallo e prodotti intrecciati). Ha inoltre una vasta esperienza nel lavoro con artigiani in Costa d'Avorio, Kenya, Mali, Uganda, Uzbekistan e Tagikistan.

Prima di entrare in EFI, è stata redattrice della rivista *African Woman Magazine*, una rivista di lifestyle regionale con sede in Uganda.

Originaria di Tokyo, Giappone, Chloé Mukai possiede una laurea in Fotografia di moda presso l'University of the Arts London e un Master in Gestione ambientale presso la Open University.



## Donne e Diritti

a cura di  
Vania Brino

Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro, coordinatrice del Corso di Laurea in Governance delle Organizzazioni pubbliche, Università Ca' Foscari Venezia

Sara De Vido

Professoressa ordinaria di Diritto Internazionale, delegata della Rettrice ai Giorni della Memoria, del Ricordo e alla Parità di genere, Università Ca' Foscari Venezia

Intervista a cura di Sara De Vido, Claudia Irti, Sara Dal Monico, Federica Valerio  
Università Ca' Foscari Venezia

# Take the lead: nuove riflessioni sull'empowerment femminile

Il 20 ottobre si è svolto il workshop «Women Empowerment Leadership – Intraprendenti: opportunità e servizi per favorire l'imprenditorialità femminile», organizzato dall'Università Ca' Foscari Venezia presso il Dipartimento di Economia. L'evento, organizzato nell'ambito del progetto PARI finanziato dalla Regione Veneto, Partner responsabile Fondazione Università Ca' Foscari Venezia, ha visto la partecipazione di un gruppo di una ventina di studentesse e ha costituito l'occasione per presentare il libro *Take the Lead* di Shaheena Janjuha-Jivraj, Anne-Valérie Corboz e Delphine Mourot Haxaire. La sessione, guidata dalla dott.ssa Sara Dal Monico e dalla dott.ssa Federica Valerio, è stata proposta con l'obiettivo di stimolare il dibattito e approfondire la comprensione dell'empowerment femminile, tramite la sperimentazione di attività interattive seguite da una discussione e confronto collettivo. La prima parte del workshop era incentrata sulla domanda: «Che cosa significa per te l'empowerment femminile?». Partendo da alcuni spunti tratti dal libro, le partecipanti hanno riflettuto su come l'empowerment femminile sia un processo che va percepito come un percorso verso una maggiore consapevolezza. Si sono inoltre confrontate sull'importanza di imparare a navigare tra le barriere sociali e professionali, purtroppo

molto radicate, che possono ostacolare la crescita delle donne e il loro raggiungimento di posizioni apicali. A tal fine è emersa come strategia la costruzione di reti di supporto, un argomento che ha accompagnato la discussione verso l'approfondimento e un confronto sui differenti modelli di leadership esistenti e sul valore di questa diversità. Dopo il vivace e stimolante dibattito della prima sessione, seguito da una pausa caffè che ha permesso di proseguire la discussione in un'atmosfera più rilassata, l'autrice Delphine Mourot Haxaire è stata intervistata dalle professoressa Sara De Vido e Claudia Irti. L'intervista è stata seguita da una seconda sessione di dibattito che ha reso il confronto ancora più interessante. Di seguito un estratto dell'intervista.

**Può presentarsi, raccontarci del suo percorso e parlare un po' del suo background?**

Ho studiato Economia a Parigi, mentre in parallelo studiavo anche Legge. Sono diventata avvocato in Francia, ma poco dopo mi sono trasferita a Londra, seguendo il mio allora fidanzato, oggi marito. Ho lavorato per due anni in uno studio legale, dove ho imparato molto e mi sono impegnata a fondo. A un certo punto ho dovuto decidere se diventare *solicitor* nel Regno Unito, ma ho preferito accettare un ruolo in una banca americana, dove ho

lavorato per quasi tredici anni, occupandomi dell'esecuzione nei mercati dei capitali e successivamente della gestione del rischio per il reddito fisso. Questo ruolo includeva sia la gestione di questioni urgenti e impreviste, sia il lavoro su implementazioni regolatorie di più ampio respiro per l'intero piano di trading (come, ad esempio, MIFID2). Durante quel periodo, ho iniziato a riflettere molto sui temi legati alla diversità, poiché ero presidente della rete familiare per l'Europa.

Cinque anni fa ho deciso di cambiare direzione e sono diventata direttrice di HEC a Londra, il mio stesso ateneo, e parallelamente mi sono qualificata come coach.

**Cosa l'ha portata a co-scrivere *Take the Lead*? Le sue esperienze professionali o personali?**

In realtà entrambe. Tutto è iniziato discutendo con le co-autrici. Stavamo lavorando su molti programmi di leadership femminile e avevamo l'impressione che la maggior parte delle donne vivesse esperienze simili. Abbiamo notato che, raccontando le loro storie, molte donne usavano spesso la parola 'fortuna': «Sono stata fortunata perché mi hanno proposto questo ruolo», «Sono stata fortunata perché, quando sono tornata dal congedo di maternità, è successo questo o quello». Tendevano a usare la parola 'fortuna' per

descrivere ciò che era successo loro. Certo, nella vita c'è sempre una componente di fortuna, ma se si pensa che ciò che accade sia principalmente dovuto alla fortuna, questo non conferisce potere. Da qui il titolo *Take the Lead*.<sup>1</sup>

**E per quanto riguarda il sottotitolo *How Women Leaders are Driving Success through Innovation*?<sup>2</sup> Può dirci qualcosa in più?**

Ho scritto questo libro insieme a docenti di Imprenditorialità e Innovazione, e di Strategia e Leadership. Era cruciale per noi collegare diversità e innovazione. Ecco perché il sottotitolo è questo. Si arriva all'innovazione pensando in modo diverso, concentrandosi su come fare le cose in modo anche solo leggermente differente. Questo è possibile solo con una leadership inclusiva, ovvero con un/a leader che permetta anche la condivisione di idee non convenzionali.

**Davvero molto interessante: anche nel contesto accademico si discute molto di diversità e inclusione, anche nella ricerca. Il vostro libro si struttura attorno all'idea**

1 Il titolo può essere tradotto con diverse espressioni fra le quali «Prendi l'iniziativa», «Assumi la guida», «Prendi il comando».

2 Tradotto in italiano: «Come le donne leader promuovono il successo attraverso l'innovazione?».

delle sette 'C', rappresentate come una nave, che include anche la Creatività. Potrebbe dirci qualcosa di più a riguardo, e in particolare come vi è venuta in mente l'idea della nave?

Abbiamo iniziato a ragionare a partire dai modelli per le aziende e conseguentemente sulle sette 'C'. Il punto di partenza è stato certamente la creatività, alla quale ci siamo riferite in una prospettiva ampia come 'un altro modo per risolvere un problema', e in questo aspetto risiede la connessione con l'innovazione. Successivamente, abbiamo applicato questa creatività ai nostri modelli e immaginato e creato una nave, così da poter avere un'immagine rappresentativa di come sia possibile 'navigare le acque' della propria carriera. Questa immagine è una forte rappresentazione visiva in grado di parlare alle nostre lettrici e lettori. Infatti, quando lettori e lettrici mi parlano del libro, rimango sempre meravigliata dal fatto che non mi restituiscono mai la stessa impressione, poiché per ognuno/a è stato qualcosa di diverso a provocare una reazione. A seconda del momento della loro vita in cui leggono, alcuni aspetti sono più evocativi di altri. È sempre bello rendersene conto.

**E le sette 'C'?**

Ah certo! È come navigare su una barca: devi essere consapevole delle sette 'C' e della loro esistenza, ma magari una è più evocativa di un'altra a seconda della fase della vita in cui ti trovi, potresti concentrarti di più su una o due allo stesso tempo, ma devi comunque essere consapevole dell'esistenza delle altre, che sono: *Creativity, Career, Compass, Creating your teams, Courage, Connections and Champions*.<sup>3</sup>

**A noi donne viene spesso chiesto di fare dei compromessi, tra**

**le nostre carriere e la nostra vita personale, ma la scelta di usare la parola 'coraggio' piuttosto che 'compromesso' porta a riflettere su questo aspetto in una prospettiva diversa. Nel libro mi sono rivista in molte parti, e una di quelle che ho trovato più evocativa è stata la capacità di dire di no. Un no che sia forte, coraggioso. Coraggio significa dire un no forte che ti mette al centro e non sullo sfondo: stai dicendo di no perché è una tua scelta. Almeno, questa è la mia interpretazione, e quindi volevo chiederle se fosse questa la vostra intenzione scrivendolo, e se si sia mai trovata in situazioni in cui ha dovuto dire un 'no' forte.**

È uno sforzo ogni giorno. Bisogna cambiare la prospettiva. Stai dicendo di no, ma forse allo stesso tempo stai dicendo di sì a qualcosa'altro. La chiave è essere consapevoli del *perché* stai dicendo di sì o di no. Cambia la prospettiva: stai dicendo sì, ma stai realmente dicendo no, o forse stai provando a dire sì, ma 'solo a queste condizioni', che sono proprio quelle condizioni che vanno bene a te? Trova una strada che vada bene a te – e sii creativa nel trovarla!

**Un'altra parte molto interessante del libro è quella che raccoglie citazioni delle donne intervistate: come le avete scelte? E perché avete pensato che includere questo tipo di interviste potesse aiutare il vostro volume?**

Questo libro riguarda l'empowerment, vuole ispirare le donne a trovare la propria strada. Per questo abbiamo pensato che inserire esempi di donne che erano riuscite a fare le cose a modo loro, che erano riuscite a trovare una soluzione che era giusta per loro fosse importante. Abbiamo intervistato circa trenta donne da tutto il mondo, con percorsi molto differenti. Una di loro, ad esempio, lavorava nel settore accoglienza, ma il marito si doveva trasferire ogni tre anni per lavoro e quindi ogni tre anni la moglie si trovava nella situazione di

dover trovare un nuovo lavoro. Gli anni passavano e a un certo punto ha deciso di creare la sua azienda. Ora dice che la sua azienda 'sta nella sua valigia', perché è riuscita a utilizzare la sua conoscenza ed esperienza per trovare una soluzione che andasse bene a lei. Particolarmente interessante per noi è stato l'uso del potere del 'senno di poi', e l'importanza di prendersi del tempo per fare una pausa, guardarsi indietro per poi realizzare che cosa hai appreso e cosa puoi utilizzare a tuo vantaggio delle tue esperienze.

**E per quanto riguarda la definizione di successo: che cos'è il successo per lei? E che cos'è per le donne che avete intervistato?**

Nel capitolo «Carriere» abbiamo incluso un *inspirational corner*,<sup>4</sup> dove abbiamo inserito delle citazioni di tutte le donne che abbiamo intervistato sulla loro definizione di successo. E alla fine, questa è davvero una domanda difficile. Per me, personalmente, penso sia equilibrio e crescita. Ma è molto personale, poiché ha molto a che fare con contesto e educazione.

**Il contesto che ti circonda e supporta è davvero molto importante.**

Sì, e connesso al tema dell'educazione c'è anche quello dell'educazione delle giovani donne. Ovviamente, questo significa mantenersi mentalmente aperti e concedere alle donne l'opportunità di studiare ma anche di emanciparsi. È importante ricordarsi che il mondo del lavoro è diverso da quello della scuola, ad esempio. È fondamentale cogliere e capire le regole del proprio ambiente lavorativo ma allo stesso tempo trovare una strada che vada bene per se stesse, trovare il proprio percorso in ambito lavorativo, che significa applicare la propria creatività a questa ricerca.

**Delphine Mourot-Haxaire**

È una consulente esperta, insegnante, autrice, ex-banchiera e Avvocata. È la direttrice di HEC (Scuola di studi superiori commerciali) nel Regno Unito. Delphine ha una laurea magistrale in Scienze politiche, in Diritto internazionale e Diritto tributario internazionale, e in Diritto europeo. Delphine insegna Etica nella finanza nel corso di laurea in International Finance presso l'HEC di Parigi e cerca di agevolare l'istruzione esecutiva.

<sup>3</sup> Si offre di seguito una traduzione delle sette 'C': creatività, carriera, bussola, creare la propria squadra, coraggio, connessioni e campioni/esse.

<sup>4</sup> Si può tradurre in italiano con l'espressione 'angolo per l'ispirazione'.



**Alice Favaro**

Ricercatrice, Università Ca' Foscari Venezia

**conversa con**

**Sofia Borri**

Autrice e formatrice

**e Josefina Giglio**

Scrittrice e docente universitaria

## Sofia e Josefina

**In Argentina, oltre alle *madres* e alle *abuelas de Plaza de Mayo*, H.I.J.O.S<sup>1</sup> è l'organizzazione che si occupa di mantenere viva la memoria. Ripensando alla vostra storia individuale come siete riuscite a conciliare la dimensione personale del racconto con la dimensione collettiva che riguarda la memoria storica argentina?**

**Sofia:** Dopo il sequestro di mia madre nel febbraio 1978, sono stata recuperata dalle mie nonne e ho vissuto in Argentina con mia nonna paterna fino al gennaio 1979 quando, insieme a mio padre, sono andata in esilio in Svezia e poi sono arrivata in Italia dove vivo dal 1982.

Essere cresciuta in esilio e lontana dall'Argentina da una parte ha reso difficile ricostruire la dimensione personale della mia storia, dall'altra c'era la condizione di *desaparecida* che sospende in un eterno presente. Per tanti anni mia mamma Silvia per me era una presenza-assenza, era da qualche parte, ma nessuno sapeva dove, poteva tornare, ma non si sapeva quando e io l'ho aspettata per tanto tempo. In quegli anni le persone intorno a me non sapevano cosa raccontarmi. Nell'esilio ero

circondata da persone traumatizzate, sospese in un eterno presente, nella fatica di connettere un passato doloroso con un futuro possibile, di vita e di nuovi progetti. Sono cresciuta in una famiglia e in un ambiente militante e negli anni dell'infanzia e dell'adolescenza per me è stata preponderante soprattutto la dimensione collettiva e politica della memoria.

Silvia era una dei 30.000 *desaparecidos* ed era così importante e così giusto pretendere la sua ricomparsa in vita, ricordare la tragedia della repressione e dell'impunità, fare memoria della lotta dei 30.000 *desaparecidos*. Quella memoria collettiva come rivendicazione politica di verità e giustizia era per me una protezione che mi aiutava a sopportare quell'attesa dolorosa e incomprensibile e mi faceva sentire parte di una storia non solo mia.

Tra i miei 17 e 26 anni ho fatto tanti viaggi in Argentina alla ricerca delle mie origini, della mia storia e della storia di mia madre. Erano viaggi in cui stavo tanto con la mia famiglia, ma soprattutto volevo vivere a fondo quel paese dove tutto era iniziato, un paese che mi risuonava tanto nel cuore e nella testa, ma che non potevo dire di conoscere davvero. Andavo ogni giovedì alla marcia in Plaza de Mayo, partecipavo a ogni tipo di manifestazione, passavo tanto tempo alla Casa de las Madres, partecipando a incontri e seminari o semplicemente *tomando mate*.

<sup>1</sup> Nel 1995, in Argentina, si costituisce l'associazione in difesa dei diritti umani H.I.J.O.S. Ne fanno parte i figli e le figlie dei militanti vittime del terrorismo di Stato, scomparsi, assassinati o esiliati dall'ultima dittatura militare (1976-83), che lottano per ricordare la violenza e non dimenticare (<https://hijos-capital.org.ar/nuestra-historia/>).

ROMERO, ANA MARIA 47 años

ROMERO, CRISTINA LETICIA 21 años

ROMERO, DANIEL 42 años

ROMERO, JUAN CARLOS 45 años

ROMERO, MARIO OSVALDO 31 años

ROMERO, OSCAR ANTONIO 34 años

RONCORONI, SILVIA SUSANA 35 años

ROSALES, HECTOR RAMON

ROSETTI, BENJAMIN 27 años

RUBINO, HORACIO ALBERTO 28 años

RUGGERI, HERIBERTO HORACIO 22 años

RUGILO, JUAN CARLOS 25 años

RUIZ, JUAN PEDRO 24 años



Nel 1995 ho avuto la fortuna immensa di essere lì quando nasceva H.I.J.O.S., l'associazione dei figli dei *desaparecidos*. È stato potentissimo sentirmi per la prima volta parte di qualcosa, seppur di un gruppo di orfani confusi, addolorati e arrabbiati. È stato così che ho costruito la mia formazione etica e politica e sono riuscita a sentirmi anche più vicina a mia mamma Silvia.

**Josefina:** A partire da una serie di omaggi realizzati all'Universidad Nacional de La Plata nel 1994, dove hanno studiato i miei genitori, ho conosciuto vari figli e figlie di *desaparecidos*. Lì cominciai un'esperienza di militanza che divenne la formazione del gruppo iniziale di H.I.J.O.S. (nel 1995), nonostante durante gli anni precedenti ci fossero state altre esperienze sia a Cordoba che a La Plata, in cui parteciparono figli e figlie di *desaparecidos*. La militanza all'interno del progetto H.I.J.O.S. mi permise di comprendere che la mia storia non era né così unica né così terribile, poiché conobbi molti compagni le cui vite erano state molto più difficili della mia. La militanza mi permise di uscire dal mero registro personale per comprendere la trama politica e sociale di quegli anni, mi permise di iscrivere i miei genitori all'interno di una generazione e di capire meglio la loro lotta politica. D'altra parte, l'istanza del processo di lesa umanità che si intraprese per mia madre (nel febbraio 2017) mi permise di trovare due registri della testimonianza: potei dichiarare, raccontare ciò che era successo, ciò di cui ero stata testimone. Ci fu una sentenza di ergastolo per alcuni dei responsabili e questo – nonostante il processo si realizzò 40 anni dopo il sequestro di mia madre – significò un immenso sollievo, una sensazione di 'missione compiuta'. E quindi pensai «adesso devo fare qualcosa in più con tutto ciò che so di Vibel e di Carlos» e con questi materiali scrissi *Io l'ho amata*. C'è un registro più obiettivo e storico, se si vuole, nella testimonianza del giudizio.

**Nel podcast *Figlie*, Sofia, racconti che dal momento in cui hai vissuto l'esperienza della maternità si è generata in te una nuova esigenza di memoria che ti ha messo in connessione con tua madre in un modo nuovo. È stato così anche per te, Josefina? Com'è stata la vostra esperienza con la ricostruzione individuale e intima della memoria?**

**S:** Come si fa a ricordare qualcuno che non è morto, ma che al contrario potrebbe tornare da un momento all'altro? Io non ho ricordi coscienti di mia mamma e questa sospensione non mi permetteva di costruire una memoria. È impossibile parlarne chiacchierando come se nulla fosse perché quell'assenza senza spiegazione pesa troppo. Difficile raccontarla e pensarla senza

una storia da raccontare. Inoltre vivevo in esilio lontana dai luoghi dove lei era vissuta, lontana dalla maggior parte delle persone che l'avevano conosciuta e amata, che avevano ricordi di lei che avrebbero potuto condividere con me.

Per tanti anni per me la memoria di mia madre Silvia era intrecciata alla memoria collettiva dei 30.000 *desaparecidos* e in quella moltitudine non riuscivo a vederla 'semplicemente' come una madre, una donna: con i suoi gusti, le sue attitudini, il suo carattere, il suo corpo, la sua dimensione individuale, unica e irripetibile.

Diventare mamma di Amanda e Adele ha cambiato totalmente la mia prospettiva. Le mie figlie mi hanno spinto a raccontare chi siamo e da dove veniamo: se volevo che l'*abuela* Silvia entrasse nel nostro racconto di famiglia dovevo andare alla ricerca di quei ricordi che io non avevo e che erano sparsi nella mente e nel cuore di tante persone che l'avevano conosciuta e amata.

Ed è così che ho iniziato a cercare persone che l'avevano conosciuta come amici ed ex compagni di militanza, poi persone della mia famiglia con cui per dolore e pudore era sempre stato difficile parlare di lei, e infine ho esplorato i luoghi della sua vita, il suo liceo, i luoghi che aveva costruito (mia madre era architetta) e dove aveva vissuto. E da tutto ciò è nato il podcast *Figlie* che ho realizzato insieme alla mia amica Sara Poma.

Il mio desiderio iniziale era ricucire lo strappo tra passato e futuro e proiettare la mia mamma Silvia nella memoria delle mie figlie e alla fine mi sono ritrovata a raccontare la nostra storia a tantissime persone. Quello che all'inizio era un racconto privato, è diventato un racconto per tanti e ho imparato che la memoria cura quando diventa narrazione e parola e quando ci apre agli altri.

**J:** È vero che a partire dalla nascita dei miei due figli prese forma in me una dimensione che non conoscevo; potei passare – forse – dalla soggettività di una figlia che per molto tempo si sentì abbandonata a immaginare la disperazione di quella madre – mia madre – che si vide obbligata ad abbandonare i suoi figli. Però la mia necessità di ricostruzione della memoria ebbe a che vedere con la necessità di recuperare mia madre viva, non più come *desaparecida*, e come donna, al di là del fatto di essere mia madre.

**Il desiderio di tornare al passato per ricercare la verità dà origine a narrazioni in cui si rielabora soggettivamente la memoria frammentata cercando nella narrazione una risposta alle esperienze vissute e un modo per colmare il vuoto rileggendo ciò che è stato silenziato. Nella vostra generazione di figlie vi rapportate con due memorie: quella ereditata dai genitori e dai familiari e quella sperimentata durante**





**l'infanzia, quindi come vittime non indirette ma dirette (Basile 2020). Queste narrazioni si sviluppano intorno al concetto di Postmemoria (Hirsch 2021) in cui si problematizza la possibilità di mantenere la connessione viva con la memoria nel momento in cui la generazione dei sopravvissuti all'Olocausto non esiste più. Vi siete interrogate sulle modalità in cui rappresentare l'infanzia, periodo in cui i figli sono stati esclusi non solo dalla militanza degli adulti ma anche dalla possibilità di comprendere ciò che stava accadendo nella realtà dell'epoca? Cosa vuol dire per voi porre l'attenzione sulle figlie mettendole al centro del discorso?**

**S:** Questo per me è un tema ancora oggetto di ricerca personale. Sicuramente la mia è stata un'infanzia dolorosa e silenziosa. Soprattutto i primi anni dell'esilio li ricordo come anni bui e un po' spaventosi. Noi bambini eravamo tanti, silenziosi, quasi invisibili, e gli adulti preoccupati, rinchiusi in cucine piene di fumo e *mate*, che parlavano senza sosta, a volte urlando, altre piangendo. C'era ovviamente affetto nei confronti dei

bambini e anche lo sforzo di mantenere una certa spensieratezza e normalità, ma sempre in sottofondo un manto di sofferenza e angoscia.

Non ho ricordi di un'infanzia spensierata: ero una bambina seria e responsabile che sapeva che gli adulti erano impegnati nel far fronte a qualcosa di grande, doloroso e terribile.

Assistere all'infanzia delle mie figlie è stato per me un privilegio, assistere ai loro giochi spensierati, alla libertà di potersi abbandonare al pensiero magico. È stato in parte anche riparatore.

E non è un caso che abbia deciso di fare un lavoro di ricostruzione della storia di mia madre in primis per loro, ma forse anche per me, per la Sofia bambina. Il nome *Figlie* lo ha pensato subito Sara Poma, prima ancora che esistesse l'idea del podcast e ricordo che quando me lo ha proposto sono rimasta un po' spiazzata e allo stesso tempo è stata la conferma che potevo e volevo fare questo progetto con lei. Mi ha profondamente emozionato e colpito questo ribaltamento di prospettiva. Da sempre al centro del mio pensiero è stata mia mamma, Silvia, che aveva pagato un prezzo così alto e che non volevo venisse dimenticata.



**J:** Nel mio libro la bimba non parla, semplicemente perché io sentivo che non aveva nessuna voce. E non credo che fosse perché noi bambini non capivamo ciò che stava accadendo; assolutamente no; io ero perfettamente cosciente di ciò che stava succedendo e che i miei genitori erano stati sequestrati, portati via con la forza, spariti. Sentivo una paura atroce mentre attorno gli adulti facevano come se niente fosse per poter andare avanti. Erano due registri della realtà che a volte collassavano tra loro: uno in superficie, l'altro in profondità. Poter vedere ciò che successe alle figlie e ai figli, oltre all'irreparabile perdita e al danno causato, mi permise di comprendere che anche loro furono delle vittime e che la dittatura ebbe molti più effetti di quelli che conosciamo in termini sociali e soggettivi.

**Se la memoria diviene un'alternativa terapeutica (Hartog 2012), in cui si intrecciano due dimensioni, quella collettiva e quella individuale, la narrazione è una necessità, uno spazio residuo di resistenza dove si può trovare ciò che è rimasto ai margini della storia ufficiale. Sia nel libro che nel podcast si mette in discussione la relazione tra la memoria e la scrittura, analizzando le complesse dinamiche con cui finzione e realtà dialogano reciprocamente. Nello scambio tra elemento biografico e di finzione la scrittura diviene uno strumento per rileggere il passato. Potremmo considerare queste narrazioni come delle opere che offrono la possibilità di suturare, cucire metaforicamente la ferita e riannodare i frammenti della memoria?**

**S:** *Figlie* mi ha rimesso al centro, partendo dalla mia perdita, dal mio vuoto e riaffermando il mio diritto a riappropriarmi di una memoria che mi era stata negata. Finalmente protagonista per raccontare la storia di Silvia e attraverso la sua, anche la mia e tutto il lavoro che ho fatto in questi anni per elaborare il nostro trauma e vivere una vita felice. Come dice la mia amica Ana Laura Mercader, militante di H.I.J.O.S., nella terza puntata del podcast: "non si tratta di fare memoria e raccontare solo quello che ci hanno fatto e l'orrore di cui siamo state vittime, ma è ancora più importante raccontare quello che siamo e quello che abbiamo costruito nonostante tutto quell'orrore".

Fare memoria della storia di mia madre Silvia per testimoniare tutta la vita che è riuscita a generare e che ha vinto la morte.

**J:** Io credo che ciò che fa la letteratura, la produzione artistica in generale, è mostrare e reintegrare ciò che manca. E questo è ciò che aiuta a guarire, in qualche modo, o a sentire meno il dolore. Si mette in atto un'operazione di visibilità e

riparazione mediante l'arte e la letteratura. Credo che la guarigione avvenga grazie alla possibilità di fare qualcosa con questo trauma, di dargli delle parole e restituirlo al mondo trasformato.

**La costruzione finzionale della memoria non si articola come un racconto coerente e cronologico, ma si manifesta mediante una serie di strati di significato che permettono di accedere al passato però sempre in modo incompleto e mediato. Entrambe avete compiuto dei viaggi simbolici di ritorno alle radici familiari, non solo nello spazio geografico ma soprattutto nel tempo dell'infanzia, nella memoria, in cui emerge la porosità dei limiti dello spazio biografico. Cosa significa, dunque, ricostruire la memoria a partire dai luoghi e quali sono stati i luoghi della memoria?**

**S:** In *Figlie* i luoghi sono importantissimi. Da un lato i luoghi pubblici e collettivi della memoria, che raccontano di un impegno civile e collettivo di ricostruzione della storia della dittatura e dei *desaparecidos*. Per me è stato sorprendente incontrare tante persone che da subito si sono messe al servizio della mia ricerca. La memoria non è solo responsabilità delle vittime, ma un compito di tutti, sostenuto anche dalle istituzioni democratiche, perché è un popolo intero che sa che dall'agire questa responsabilità si costruisce un futuro per tutte e tutti. Ne cito alcuni: l'archivio del Liceo Victor Mercante che ha frequentato mia mamma che su impulso di una legge dello stato ricostruisce i dossier scolastici e professionali di studenti e professori *desaparecidos* del Liceo, li consegna ai familiari e ovviamente li condivide con chi vive oggi questo liceo perché ne conosca la storia. Altri due luoghi importanti che raccontiamo sono: la Comisión Provincial de la Memoria dove è conservato e consultabile l'archivio della Dirección de Inteligencia de la Policía de la provincia de Buenos Aires,<sup>2</sup> dove sono archiviati i dossier che raccoglieva la Polizia per controllare persone oppositrici del regime; il Parque de la Memoria,<sup>3</sup> un parco in riva al Río de La Plata dove ci sono incisi su muri di granito i nomi dei *desaparecidos* e dove ho trovato il nome di mia mamma: «Silvia Susana Roncoroni, 35 años».

Poi ci sono i luoghi privati della vita di mia madre Silvia e della nostra vita insieme. Lei era un'architetta quindi io ho la fortuna di poter vedere luoghi che lei ha progettato e costruito. Un esempio su tutti la casa che aveva progettato per la sorella quando lei era dovuta andare a vivere nella Pampa lasciando la città di La Plata. Una casa dove poi lei è andata a passare gli ultimi mesi della gravidanza

<sup>2</sup> <https://www.comisionporlamemoria.org/archivo/>.

<sup>3</sup> <https://parquedelamemoria.org.ar/>.

prima che io nascessi e dove abbiamo vissuto insieme alcune settimane dopo la mia nascita. Un luogo che so che lei amava che mi ha restituito la sua forza creativa e progettuale.

Oppure la casa dove abbiamo vissuto nelle ultime settimane insieme e dove è avvenuto il sequestro. Un luogo dove non ero mai tornata prima: quando ci sono entrata mi è mancato il respiro e ho sentito la memoria di quel luogo che mi restituiva, da un lato la brutalità degli eventi che ci avevo vissuto, ma dall'altro anche l'intensità della relazione con mia mamma.

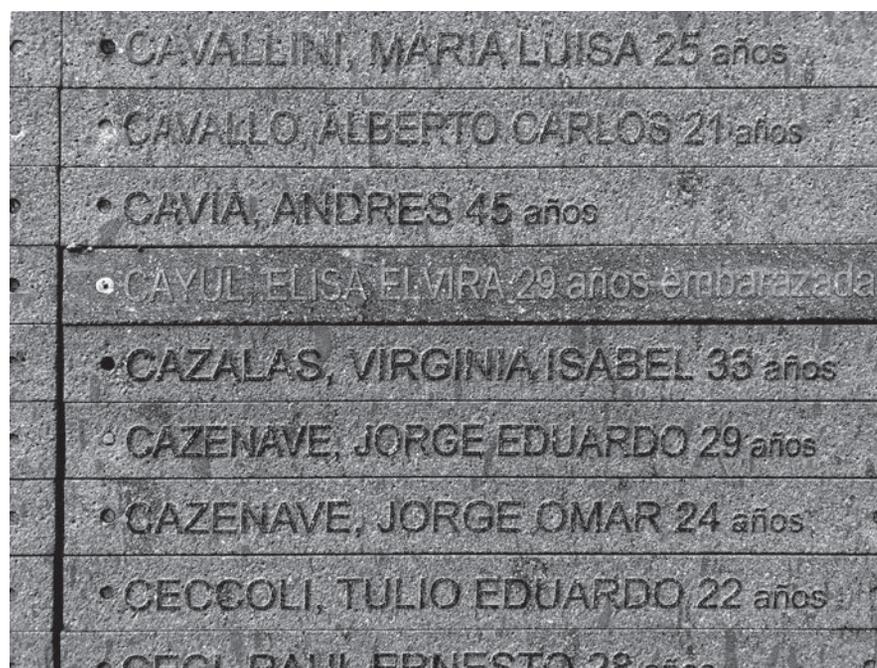
**J:** L'infanzia è il territorio della memoria per definizione, no? Nel mio caso crebbi nella stessa casa in cui crebbe mia madre e con la stessa famiglia. Questo facilitò, se si vuole, un certo distacco nel momento in cui dovevo raccontare: io posso incarnare la sua voce, la voce di Vibel, perché sono stata lì; conosco le parole che si dicevano e il sapore del cibo, gli orari in cui apriva la fabbrica di soda dei miei nonni e i libri che ho letto da ragazza erano gli stessi che aveva letto lei. Ho potuto bere direttamente da quella fonte e con il tempo mi resi conto che questo rappresentava una ricchezza ineguagliabile.

**Nelle narrazioni il corpo della madre non c'è, ma la sua assenza abita metaforicamente lo spazio quotidiano. Il corpo assente è un territorio nostalgico al quale è necessario tornare, ma senza poterlo fare, che determina la condizione di figlia di *desaparecidos* (Heffes 2019). Nelle vostre narrazioni il corpo della madre funziona come il motore a partire dal quale si strutturano i racconti?**

**S:** Per tantissimi anni non ho davvero mai pensato al corpo di mia madre. Non so dire se per paura che fosse troppo doloroso sentire la mancanza del suo corpo nella mia vita, nella mia infanzia quando il corpo di una mamma è amore totale, consolazione e rifugio. O forse perché per i *desaparecidos* il tema del corpo è strettamente legato all'attesa che resta aperta, a un lutto che non si elabora. Senza il suo corpo lei è assente e presente allo stesso modo, senza il suo corpo la rivendicazione politica della *aparición con vida*, si espande oltre la richiesta di verità e giustizia e diventa speranza. Una speranza attaccata a quel corpo che non si sa dov'è, che potrebbe tornare ma non si sa quando. Eppure a un certo punto qualcosa è cambiato. Sono diventata madre, nel 2013, di Amanda e nel 2015 di Adele e improvvisamente il corpo di mia mamma Silvia è stato al centro dei miei pensieri. Ci accomunava un'esperienza del corpo così potente e così radicale, ed è in quella specie di empatia verso mia mamma e il suo corpo che è nato il desiderio nuovo di ritrovarla. Desiderio di scoprire

più di lei e della sua unicità che è anche l'unicità di un corpo che non c'è più, ma che per esempio posso ritrovare nei capelli dorati di mia figlia Adele che è bionda nonostante io abbia i capelli quasi neri. I racconti che ho raccolto nel podcast mi hanno restituito tanto la sua dimensione corporea: andava a ballare, aveva delle gambe lunghe e bellissime, era alta e imponente. Posso immaginarmela in movimento, posso immaginarmela che sente e desidera, posso immaginarmela che mi tocca e ama il mio corpo come io ho amato il suo.

**J:** Credo che nella mia narrativa il corpo della madre sia ciò *a cui bisogna arrivare*. E credo di esserci riuscita, modestamente. Tutta la narrazione è strutturata in modo tale da farla apparire. Molto del sentimento che attraversa la tensione madre-figlia, nel libro, ha a che vedere con la mia personale esperienza come madre. Anche lì ci fu una riparazione; pensavo di non poter essere una buona madre perché non sapevo cosa volesse dire avere una madre. Lei era dentro di me, solo che bisognava scoprirla e lasciare che ci fosse una continuità con mia figlia: crebbi con la madre di mia madre, ascoltando gli stessi racconti familiari, mangiando e imparando a cucinare quello stesso cibo, vivendo nella casa dove anche lei crebbe, leggendo i suoi libri, dormendo nel suo letto di quando era bambina. Non dico che bisogna essere madre per scrivere sulla maternità, dico che nel mio caso questa scrittura fu lo specchio e il passaggio della relazione tra Vibel e me/io e Amanda, mia figlia. E la nonna Virginia, ovviamente, e sua madre Flora Laurentina. Tutta una genealogia di donne che mi hanno portato fino a qui.





### Sofia Borri

Sofia Borri è nata in Argentina nel 1976, ha vissuto in esilio in Svezia tra il 1979 e il 1982, anno in cui è arrivata in Italia e dove vive da allora, restando profondamente legata al suo paese di origine. È mamma di Amanda e Adele. Ha una laurea in Filosofia, un Master in Management delle imprese sociali ed è consulente per organizzazioni del terzo settore. È speaker e formatrice sui temi della rottura degli stereotipi, della parità di genere e della leadership. Nel 2023, insieme all'autrice Sara Poma, realizza il podcast *Figlie* prodotto da Chora Media per Raiplay Sound. *Figlie* racconta di un viaggio in Argentina alla ricerca di Silvia, la madre di Sofia *desaparecida* dalla dittatura nell'Argentina del 1978. Ma è anche un dialogo tra Sofia e Sara sulla memoria e sul lutto materno.

### Josefina Giglio

Josefina Giglio è nata a La Plata in Argentina nel 1970. Giornalista, docente universitaria e ricercatrice. La sua ricerca si concentra sulle varie forme e strategie di narrazione della memoria nelle società che hanno subito genocidi o processi di violenza politica e sociale. Ha fatto parte del gruppo fondatore dell'organizzazione H.I.J.O.S., organizzazione per l'identità e la giustizia, contro l'oblio e il silenzio, che raggruppa i figli e le figlie dei desaparecidos. *Io l'ho amata* è il suo primo romanzo pubblicato in Argentina nel 2020 (EDULP, *Yo la quise*) e tradotto e pubblicato da Le Commari in Italia nel 2024.



Manuela Lietti  
Ricercatrice, Università Ca' Foscari Venezia

dialoga con  
Liao Wen  
Artista

fotografie di  
Francesca Occhi

## Liao

***By Devouring it, I Learn About the World*, organizzata presso Capsule Venice, è la tua prima mostra personale in Europa. Presentando una serie di opere completamente nuove concepite appositamente per l'occasione, questa mostra è frutto di un anno di preparazione durante il quale la tua continua ricerca sul corpo, sui rituali individuali e collettivi, sui miti antichi e contemporanei, ha raggiunto ambiti inesplorati. Potresti condividere il processo che ti ha portato alla genesi di questa mostra?**

L'ispirazione per questa personale deriva da una scena in cui mi sono imbattuta per le strade di New York l'anno scorso: un uccellino che beccava il vomito di un uomo ubriaco che giaceva a terra nelle vicinanze. Una scena che, inizialmente, non potevo sopportare di guardare direttamente. Nel trattenere il respiro e nell'avvertire che il mio battito cardiaco stava accelerando, il mio corpo stava sperimentando un forte senso di rifiuto. A stento sono riuscita a reprimere il bisogno di vomitare. Ma la mia parte razionale mi diceva che era necessario che guardassi quella sporcizia. In quei giorni ero tormentata da una grave faringite e inizialmente pensavo che la nausea fosse una reazione fisica dovuta alla faringite finché non ho visto quell'uccellino godersi con nonchalance i residui sull'asfalto come una prelibatezza. Questo mi ha fatto riflettere se la sensazione di

nausea derivi anche da suggestioni psicologiche. *By Devouring it, I Learn About the World* (Divorandolo, imparo a conoscere il mondo) questa frase – che dà titolo alla mostra – allude al concetto di comprensione del mondo attraverso l'atto di ingoiare l'altro. Di fronte a quel mucchio di vomito, inizialmente il mio istinto è stato di chiudere gli occhi e le narici per impedire che l'altro mi invadesse. Ma è stato proprio questo violento atto di invasione che ha fornito la direzione concettuale della mostra. *By Devouring it, I Learn About the World* esplora, attraverso diversi linguaggi e prospettive, i confini tra io ed altro nella vita di tutti i giorni, così come il potenziale della violenza.

**Qual è il tuo approccio ai diversi materiali che utilizzi. Cosa c'è di peculiare in ogni materiale con cui lavori?**

Ogni scultore ha materiali che sente particolarmente affini alla sua pratica, che predilige e usa più frequentemente di altri. Finora il materiale principale che ho utilizzato è il legno. Inizialmente ho scelto il legno quasi in maniera inconscia e per una fortunata coincidenza. Da un lato è perché quando ho studiato come realizzare marionette nella Repubblica Ceca utilizzavo il legno di tiglio; d'altra parte non avendo mai ricevuto una formazione sistematica nell'ambito



della pratica scultorea, ho scelto il legno perché è un materiale facile da reperire e da padroneggiare. Provo un senso di piacere quando intaglio il legno, in parte dovuto alla soddisfazione che deriva dal controllare questo materiale, in parte dovuto alla tendenza latente dell'essere umano verso la violenza. Questo è anche il tema principale della mia personale.

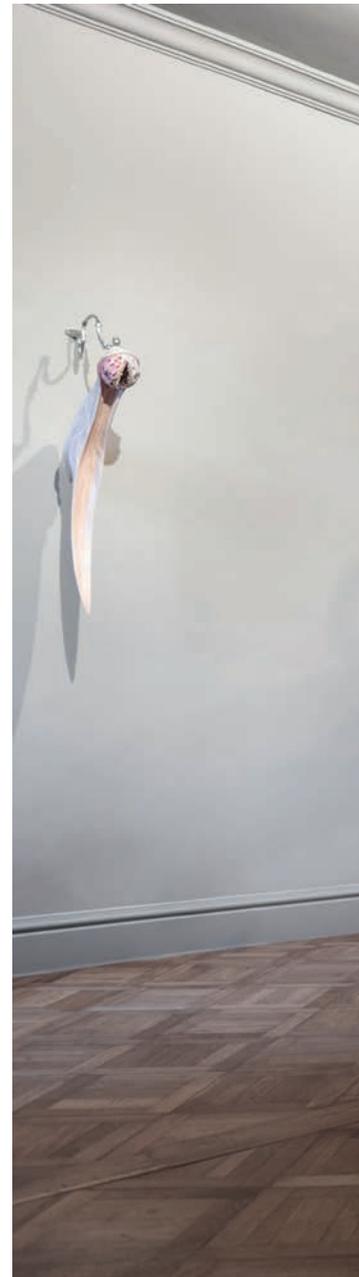
**Anche se la maggior parte dei lavori in mostra sono realizzati con legno diiglio, non ho potuto fare a meno di notare che hai aggiunto nuovi elementi come semi e granaglie. Quando hai iniziato a sperimentare con questi nuovi materiali?**

Ho utilizzato cereali e semi per la prima volta in occasione della mia prima personale nel 2021. All'epoca ho ricoperto il pavimento dello Spazio Cai Jin con tre tonnellate di terra e poi vi ho sparso semi d'orzo. Nel corso del tempo, il pubblico che entrava nella sala espositiva diventava testimone della crescita del cereale nelle diverse fasi della sua trasformazione. Anche in occasione della personale a Venezia ho usato i cereali. Nella performance *I Swallow the Tides to Light Up...* i performer coinvolti hanno mescolato granaglie con grasso industriale rosso. Due di loro sono stati protagonisti di una lotta corpo a corpo, in cui si sono spalmati la miscela sui

corpi e sui volti l'uno dell'altro. Nel corso della preparazione della mostra sono venuta a conoscenza di diversi dettagli che si sono poi rivelati interessanti per il mio lavoro: grazie alla lettura di un testo di antropologia, per esempio, ho scoperto che alcune tribù hanno l'abitudine di mescolare il sangue mestruale con i cereali per propiziarsi un raccolto abbondante. I cereali sono un elemento comune nella nostra vita quotidiana, eppure spesso la loro valenza è legata all'essere meramente cibo, perché trascuriamo l'immensa energia che contengono. Possono crescere o decadere, possono essere inghiottiti silenziosamente dall'uomo ma anche continuare a possedere potenti forze magiche.

**Nel tuo lavoro il senso di piacere e disgusto coesistono così come attrazione e repulsione. La texture dei materiali che utilizzi incuriosisce lo spettatore fino a portarlo a volere interagire fisicamente con le opere. Ma allo stesso tempo, i lavori generano un senso di paura e rigetto. Come gestisci l'interazione di queste emozioni antitetiche nelle tue sculture?**

Credo che ognuno abbia una percezione diversa del senso di piacere e disgusto. Nel mio lavoro, forse sono proprio la superficie liscia delle sculture e le delicate variazioni nel tono del colore della 'pelle' a trasmettere un senso di conforto;





allo stesso tempo, il mio lavoro possiede anche un forte senso di aggressività, compaiono numerosi tentacoli affilati, spesso le forme usate sono a metà tra il mondo umano, vegetale e animale, sono il risultato di una mutazione, di una ibridazione. Dall'elenco che cito qui sopra si può già dedurre il motivo alla base della corrispondenza tra piacere e disagio. Ma mi chiedo anche, perché proviamo paura e resistenza verso oggetti aggressivi e verso forme mutanti e indefinibili? Gli argomenti su cui mi concentro sono proprio quelli che si nascondono oltre le norme della vita quotidiana. Ad esempio, il lavoro in mostra *Tears of the Succubus* si ispira al cannibalismo erotico delle mantidi e porta a riflettere sull'idea di amore e desiderio, violenza e possesso nelle relazioni intime. Spero che il mio lavoro possa rivelare paure e desideri solitamente nascosti. Quando affrontiamo queste paure e questi desideri, sia da un punto di vista visivo sia psicologico, inevitabilmente sperimentiamo un certo senso di disagio.

#### **Quale rapporto hai con altri artisti i cui lavori esplorano forme ibride?**

Lo stile di nessun artista appare dal nulla. Ci sono molti artisti che mi ispirano. Dal punto di vista della forma e del mezzo, l'artista che mi ha influenzato di più è probabilmente Hans Bellmer. Le sue bambole femminili, assemblate in modi insoliti, possono sembrare anomalie a molti, ma per qualcuno come me, che opera nell'ambito dell'arte visiva e dell'arte delle marionette, sono molto familiari. Nel 2020, quando esitavo se incorporare elementi di marionette nelle mie sculture, l'opera di Hans Bellmer del 1937, *The Machine-Gunneress in a State of Grace* mi ha dato molta fiducia a muovermi in questa direzione. Ho capito che avrei potuto continuare quanto aveva cominciato a fare, creando sculture con giunture mobili, mettendo insieme elementi in modo libero e esprimendo così desideri nascosti attraverso il linguaggio della scultura.

#### **Hai trascorso un mese a Venezia e alcuni dei tuoi posti preferiti erano le librerie intorno a Campo Santa Margherita. Cosa stai leggendo attualmente?**

Sì, le mie due librerie preferite a Venezia sono all'Apollo e Bruno. Da Bruno ho acquistato il libro di Jeroen Peeters, *And Then It Got Legs: Notes on Dance Dramaturgy*. L'autore di questo testo sulla coreografia esplora come trasformare i movimenti corporei della vita quotidiana, della ricerca in studio e dell'improvvisazione in un lavoro creativo. In una certa misura, sento che i metodi coreografici sono simili al mio approccio alla scultura: entrambi tentano di estrapolare dal vuoto qualcosa di tangibile; entrambi cercano di esprimere e riflettere la psicologia e lo stato interiore di una persona attraverso la postura e il movimento.





### Liao Wen

Liao Wen (nata nel 1994 a Chengdu) vive e lavora a Hong Kong. Ha conseguito un MFA presso Central Academy of Fine Arts, Pechino nel 2019 e un BFA presso Sichuan Fine Arts Institute nel 2016. Le sue mostre personali includono *By Devouring it, I Learn About the World*, Capsule Venice (Venezia, 2024); *Naked*, Frieze New York (New York, 2023); *Almost Collapsing Balance*, Capsule Shanghai (Shanghai, 2021) e *The Body Knows Silently*, Cai Jin Space (Pechino, 2021). Ha partecipato – tra le altre - alle seguenti mostre collettive *Durian-Durian: Southeast Asian Studies as a Methodology*, The First Trans-Southeast Asia Triennial (Guangzhou, 2023); *Bodies and Souls*, Cassina Projects (Milano, 2023); *Durian on the Skin*, Gallery François Ghebaly (Los Angeles, 2022); *BOOMERANG-OCAT Biennale 2021*, OCT Art & Design Gallery (Shenzhen, 2021); *2nd Women Artists International Biennial of Macau* (Macao, 2020); *She Says*, Chengdu Contemporary Image Museum (Chengdu, 2019).

È stata una degli artisti finalisti di Ducato Prize 2023 e nel 2023 le è stato assegnato il premio come miglior presentazione presso lo stand di Capsule Shanghai in occasione di Frieze New York. I suoi lavori sono stati inclusi in pubblicazioni come *The New York Times*, *Art in America*, *The Art Newspaper China* e *ArtReview*. Pro Helvetia ha selezionato Liao Wen per essere artista in residenza in Svizzera nel 2025.



## Lei & Scienza

### Michela Signoretto

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

### e Federica Menegazzo

Professoressa associata in Chimica Industriale,  
Università Ca' Foscari Venezia

### conversano con

### Ilenia Rossetti

Professoressa ordinaria di Impianti e Processi Industriali Chimici,  
Università degli Studi di Milano

# Ilenia

**Lei è laureata sia in Chimica industriale che in Ingegneria chimica, ed è attualmente una docente di Impianti e Processi Industriali Chimici all'Università degli Studi di Milano. Ci racconta brevemente il suo percorso professionale?**

Ho deciso di laurearmi in Chimica industriale dopo il liceo scientifico. Avevo studiato chimica al quarto anno e mi pareva di riuscire bene dove i migliori della classe facevano fatica. In quel momento avevo preso in considerazione solo chimica pura, ma poi ho sentito una presentazione illuminante in TV che citava brevemente la chimica industriale. Ho iniziato a informarmi propendendo per l'industriale e alla fine un conoscente molto alla lontana di mia madre mi ha fissato un appuntamento chiarificatore, essendo docente di chimica organica all'Università degli Studi di Milano. «Signorina, la scelta è semplice, da donna vorrà farsi una famiglia e lavorare in un laboratorio comporta meno responsabilità, è più facile chiedere un part time o lasciare l'impiego quando avrà dei figli. Quindi assolutamente deve fare chimica pura». Era fine luglio 1993, il giorno dopo aprivano le iscrizioni e senza più alcun dubbio scelsi chimica industriale. La seconda laurea in Ingegneria Chimica venne dopo, al Politecnico di Milano. Ero già ricercatrice e mi volevo specializzare nell'ambito impiantistico,

perché mi piaceva molto e tra pensionamenti vari stava rimanendo una voragine di competenze in quell'ambito. Tuttavia, non volevo improvvisarmi ciò che non ero, quindi mi sono iscritta part time nel 2005, sospendendo nel 2012 a tre esami dalla laurea, incinta di mio figlio e ormai da qualche anno alle prese con la gestione indipendente del mio laboratorio. Era un po' troppo. Ho ripreso nel 2015, laureandomi nel 2016 per dimostrare a mio figlio che non si lasciano le cose a metà.

**La sua ricerca attuale riguarda una tecnologia innovativa per la valorizzazione dell'anidride carbonica (CO<sub>2</sub>) mediante energia solare. Quale è la ricetta per il successo di questo processo?**

Da qualche anno mi occupo di fotocatalisi e fotosintesi. Lo scopo è sfruttare la radiazione solare per convertire l'anidride carbonica in combustibili e prodotti chimici rigenerati. In ultima analisi è un modo di immagazzinare energia solare in forma chimica. Sono stati fatti passi da gigante sulla formulazione dei materiali, ma il processo è ancora insoddisfacente come rese. La nostra ricetta si basa sullo sviluppo di un fotoreattore innovativo, che opera ad alta pressione e che combina un concentratore solare per massimizzare la resa. Questo si combina allo sviluppo di materiali innovativi, ideati *ab initio* e realizzati in modo da massimizzare l'assorbimento della radiazione solare.

**Perché la CO<sub>2</sub> è un pericolo per il nostro pianeta e va abbattuta e chi e che cosa produce tutta questa CO<sub>2</sub> al giorno d'oggi?**

Il diossido di carbonio è una molecola stabile. Deriva da tutti i processi di ossidazione e combustione di materiale organico. Ad esempio, si sviluppa dalla produzione di ceramiche e cementi, ma anche di energia elettrica in centrali termoelettriche. Nonostante i notevoli sforzi dei negazionisti, la comunità scientifica è sostanzialmente unanime nel ritenere l'aumento della concentrazione di CO<sub>2</sub> in atmosfera legato all'attività umana. È responsabile insieme ad altri gas serra del riscaldamento globale, con le catastrofiche conseguenze che vediamo. Da qui l'importanza e l'impellenza di trovare metodi ragionevoli almeno per il sequestro di tale gas, meglio ancora per la sua valorizzazione in senso di circolare. Come negli scopi del nostro progetto.

**Quali sono dal suo punto di vista le principali sfide e opportunità per quanto riguarda la rimozione di CO<sub>2</sub>?**

Le principali sfide per la cattura e valorizzazione di CO<sub>2</sub> sono legate tutte all'efficienza e alla sostenibilità economica. Difficoltà di sequestro efficiente sono evidenti, ad esempio, nella cattura diretta dall'aria: è in fase embrionale e non vantaggiosa, vista la concentrazione molto bassa di CO<sub>2</sub> in aria. Meglio, dal punto di vista tecnico, è la cattura dalle cosiddette *point sources*, per esempio cementifici, centrali termiche, dove cioè la concentrazione di CO<sub>2</sub> da processi di combustione è nettamente maggiore (10-20% o più). Tuttavia, in questo caso i metodi di cattura sono un passivo significativo sulla sostenibilità economica del processo. Quindi l'attività di ottimizzazione di processo, riducendo i costi e massimizzando l'efficienza è vitale.

**Che cosa si intende per economia circolare nell'ambito chimico/ingegneristico?**

L'economia circolare è il futuro. Finalmente sarebbe bello pensare a processi produttivi che utilizzino materie prime rigenerate o già utilizzate in processi precedenti.

Questo consentirebbe di massimizzare la sostenibilità, oltre a limitare scarti e rifiuti e a rendere più democratico l'accesso alle risorse. La sfida più grande è garantire che questi processi, che il più delle volte sono tecnicamente fattibili, diventino sufficientemente efficienti e sostenibili anche dal punto di vista economico. Questa è la sfida dall'ingegnerizzazione che deve rendere appunto realmente realizzabili e sostenibili non solo dal punto di vista ambientale, ma anche da quello economico questi processi innovativi.

**Come spiegherebbe la sostenibilità a un bambino?**

La sostenibilità è rispetto, quindi è un atto dovuto: per il nostro pianeta che è l'unica casa che abbiamo, per le generazioni future nonché per chi, in questo momento, vive in situazioni più disagiate. Sostenibilità è la chiave per mantenere un giusto livello di benessere, pur con qualche sacrificio. Vuol dire rinunciare a qualche aspetto della vita a cui siamo abituati, l'abbondanza e la totale reperibilità di tutto ciò che vogliamo, a un basso costo, per avere un impatto minore sul pianeta. Sostenibilità è un concetto che va però quantificato e analizzato con strumenti scientifici.

**Con le sue competenze di scienziata nell'ambito della sostenibilità, ci consiglia delle azioni concrete che ciascuno di noi potrebbe attuare per essere più sostenibile nella quotidianità?**

Fare una lista delle dieci abitudini di vita e consumo e chiedersi per ciascuna di esse quale







sia una possibile alternativa a minor impatto, praticabile senza uno sforzo sovrumano (che porterebbe presto alla rinuncia della buona pratica). Ad esempio, una riduzione del volume di imballaggi, una modifica delle abitudini di mobilità ecc. sono piccoli gesti di ciascuno, che diventano un grande impatto nella massa.

**L'11 febbraio è la Giornata internazionale istituita dall'ONU per le donne e le ragazze nella scienza. Lo scopo è incentivare un accesso paritario delle donne alla scienza, e superare gli ostacoli per avere una piena parità di opportunità nella carriera scientifica. Le sembra un problema ormai superato?**

Non è per nulla superato e non lo sarà a lungo. Prima di tutto, oltre all'accesso, occorre una politica sociale che garantisca alle donne una tutela e un appoggio per conciliare l'impegno che le donne hanno nel sostenere la società stessa. Non solo grazie alla maternità, per le donne che liberamente la scelgono, ma anche nel ruolo che spesso è relegato alla componente femminile della famiglia di cura e gestione degli anziani. Questo deve essere conciliato con la legittima aspirazione a potersi garantire un avvenire se

possibile soddisfacente, o quantomeno sufficiente per mantenere sé stesse e la prole senza dover dipendere da altri. Solo attraverso il lavoro, e un lavoro tutelato, le donne possono raggiungere la necessaria emancipazione. Non è una novità, lo scriveva Engels a fine Ottocento... Non ci siamo ancora.

**I cosiddetti *green jobs* sono in rapida espansione, ma la questione della rappresentanza femminile in questi settori è ancora problematica. Che prospettive intravede?**

Credo che siano una delle leve per ridurre il gap occupazionale tra uomini e donne. Per forza di cose le aziende sono chiamate ad assumere nuove figure professionali, parallelamente si chiede di favorire l'ingresso di giovani e donne. Le due richieste vanno in convergenza, quindi credo che, se tornassi una giovane donna nel dilemma della scelta su cosa fare da grande, riconfermerei le mie decisioni, scegliendo un futuro in ambito tecnico-scientifico e specializzandomi sui temi della sostenibilità.



### **Ilenia Rossetti**

Nasce nel 1974, si laurea con lode in Chimica industriale nel 1998 presso l'Università di Milano, dove consegue anche il dottorato di ricerca nel 2001, e consegue una seconda laurea in Ingegneria chimica presso il Politecnico di Milano nel 2016. Attualmente è Professoressa ordinaria di Impianti Chimici presso l'Università di Milano, dirige il laboratorio analisi del Dipartimento di Chimica, ed è membro di varie commissioni organizzative. È PI di vari progetti con revisione tra pari. È consulente per varie aziende e per enti di valutazione, svolgendo regolarmente l'attività di valutatrice di progetti ed enti di ricerca per tante agenzie internazionali. È editor o guest editor di varie riviste internazionali con impact factor. L'attività di ricerca include la progettazione, simulazione e ottimizzazione di processi chimici, lo sviluppo di processi catalitici e fotocatalitici eterogenei, nonché la valutazione economica di processi chimici. È stata premiata con la Medaglia Chiusoli nel 2016, conferita dalla Divisione di Chimica Industriale e dal Gruppo Interdivisionale di Catalisi della Società Chimica Italiana a uno scienziato italiano di età massima 45 anni, operante nei centri di ricerca sia accademici che industriali, che abbia portato contributi di particolare rilievo scientifico, innovativo o applicativo, nel settore della catalisi e alcune delle tesi di laurea e dottorato svolte sotto la sua tutela hanno ricevuto inoltre vari premi nazionali e internazionali.



## «Si fece assai potente perché ricca e senza eredi»: storie di imprenditrici nel ‘mattone’ in Roma antica

Lo storico Tacito nel primo libro delle sue *Storie* racconta la vicenda di una maîtresse vissuta nel I secolo d.C., durante il principato di Nerone, Calvia Crispinilla. Incaricata di organizzare i piaceri dissoluti dell'imperatore (*magistra libidinum Neronis*), dopo la morte di Nerone, quando il suo successore Galba assunse il potere, si trasferì in Africa; qui lei, una donna, cospirò insieme all'ufficiale Clodio Macro, bloccando i rifornimenti di grano che da quella provincia arrivavano a Roma. Mentre Macro venne ucciso, Calvia sfuggì alla condanna e godette in seguito della protezione del nuovo imperatore Otone. Sposò un potente senatore, da identificarsi forse con Gaio Lecanio Basso. È molto interessante la spiegazione che Tacito fornisce per la sua posizione eccezionale: «si fece assai potente perché ricca e senza eredi, due pregi di sicuro effetto nei giorni felici come in quelli bui» (Tacito, *Storie* 73). Le fonti antiche effettivamente conservano precisa memoria di alcune delle fonti delle ricchezze di Calvia Crispinilla. Nell'Italia settentrionale e in Puglia sono state rinvenute numerose anfore con un marchio di fabbrica che ricorda il suo nome: era la proprietaria delle officine in cui venivano prodotti

questi contenitori, diffusissimi nel mondo romano per il trasporto e lo stoccaggio di prodotti alimentari; nelle sue fornaci si realizzavano anche le tegole, i mattoni, i dogli, anch'essi in laterizio. Uno di questi impianti produttivi è stato localizzato con sicurezza, a Loron in Istria, territorio di cui era forse originaria la sua famiglia e dove sembra che la donna fosse proprietaria della grande villa di Barcola. Calvia Crispinilla aveva consistenti proprietà anche in Calabria. In assenza di eredi e forse in seguito a un accordo con l'imperatore Vespasiano, dopo la sua morte questi beni sarebbero confluiti nelle proprietà imperiali: di qui la pungente osservazione di Tacito.

L'impegno di Calvia Crispinilla nell'industria del laterizio non rappresentava un unicum nell'esperienza romana. Diversamente, almeno dalla tarda repubblica, tra il II e il I secolo a.C., e soprattutto in età imperiale, fino al principato dei Severi nel III secolo d.C., come ha ben studiato Silvia Braitto nel suo volume del 2020 dedicato all'imprenditoria femminile nell'Italia romana, mogli di cavalieri e senatori di frequente investivano il proprio patrimonio in attività industriali per la produzione di manufatti di

argilla: tra costoro per il II secolo a.C. Cornelia Malliola (Braitto Cat. 45), Fabia Aeliana (Braitto Cat. 49), Flavia Pelagia (Braitto Cat. 54); per la prima età imperiale Rutilia (Braitto Cat. 115); Calpurnia (Braitto Cat. 28); Minucia (Braitto Cat. 93); Procilla (Cat. 172); Sabina Quinta Mustia Augurina (Braitto Cat. 121); Annia Arescusa, che sappiamo produceva lastre architettoniche per rivestimento (Braitto Cat. 7); Valeria Magna, che distribuiva i propri prodotti – tegole e mattoni – nella *Venetia et Histria* ma anche lungo le due coste dell'Adriatico, ovvero il Piceno e la Dalmazia (Braitto Cat. 148). Facevano fortuna con questo tipo di attività anche donne della famiglia imperiale: ad esempio Livia, moglie di Augusto; Messalina, moglie di Claudio; Domizia Longina, moglie di Domiziano; Domizia Lucilla, madre di Marco Aurelio; le donne della famiglia di Antonino Pio. La produzione comprendeva materiale da costruzione come tegole, mattoni e terracotte architettoniche; contenitori per il trasporto e lo stoccaggio di prodotti, come anfore e dogli. L'identificazione della proprietà delle fornaci nelle quali questi manufatti venivano realizzati, le *figlinae*, è possibile grazie

alla riproduzione su di essi di bolli, che ricordano il nome del proprietario. In territorio italico i bolli di fabbrica hanno sempre forma rettangolare; invece a Roma dall'età Claudia si afferma la forma semicircolare, dall'età Flavia quella lunata e dall'età di Domiziano, infine, quella circolare.

Anche le donne, oltre ai più numerosi uomini, potevano assumere il ruolo di proprietarie e di amministratrici delle *figlinae*: erano le *dominae*, ovvero le padrone.

La progressiva approvazione di una legislazione favorevole assicurava alle donne margini sempre più ampi di autonomia nella promozione di attività economiche in prima persona. Le leggi promulgate da Augusto sulla famiglia, tra il I secolo a.C. e il I secolo d.C., liberavano dalla tutela maschile le donne di condizione libera che avessero partorito almeno tre figli e le donne nate schiave ma in seguito emancipate, ovvero liberate, che ne avessero generati almeno quattro. In precedenza infatti ogni transazione ufficiale promossa da una donna doveva ottenere il beneplacito del padre, o del marito e, in assenza di costoro, del tutore, tutti di sesso maschile. In età Claudia la tutela fu soppressa per tutte le donne libere, consentendo loro, dunque, di intraprendere iniziative economiche in forma indipendente. Ma, accanto alla legislazione, fu anche il mercato, per quanto è possibile

capire, a determinare un accrescimento di casi di donne imprenditrici. L'impulso dell'edilizia urbana nel II secolo d.C. e la conseguente crescita della domanda incoraggiarono le iniziative imprenditoriali nel settore e quindi anche il protagonismo femminile.

Si trattava di attività particolarmente remunerative: le anfore e i mattoni avevano un mercato molto ampio e si potevano produrre con poca spesa; quindi i margini di guadagno potevano essere significativi. Vi era, infatti, una notevole disponibilità di legname per la cottura dei manufatti, data l'estensione e la diffusione delle aree boschive italiche; la materia prima, l'argilla, era facilmente accessibile: spesso le famiglie di senatori e cavalieri e ancor più la famiglia imperiale possedevano proprietà terriere, *praedia*, che comprendevano cave d'argilla; il basso costo della manodopera schiavile consentiva di produrre con poca spesa; il trasporto era agevolato dalla capillare presenza nel territorio di corsi d'acqua, fondamentali anche per la lavorazione dell'argilla.

È molto complicato ricostruire in quali interventi operativi si traducesse l'azione della *domina* negli impianti produttivi di sua proprietà. Le fonti letterarie conservano solo ridottissimi riferimenti al tema e le fonti epigrafiche, ovvero i bolli, documentano il possesso della *figlina* ma non

le modalità e i responsabili della sua gestione. La donna proprietaria probabilmente aveva un ruolo nelle decisioni relative alla trasmissione della proprietà a terzi per via testamentaria, negli accordi matrimoniali che avrebbero interferito nelle proprietà femminili e, naturalmente, nelle compravendite. Il patrimonio di Faustina Minore, figlia di Antonino Pio e moglie di Marco Aurelio, è una preziosa testimonianza in relazione alle grandi proprietà femminili: la donna, infatti, ricevette dal padre per via testamentaria importanti proprietà terriere e le *figlinae* ubicate al loro interno, che le garantiscono una notevole fortuna. Ma non è dato sapere se amministrò personalmente queste sue proprietà e svolse un ruolo imprenditoriale. Infatti la critica moderna discute ancor oggi senza approdare a una risposta certa se le *dominae* esercitassero un ruolo 'manageriale' nei propri stabilimenti produttivi o delegassero o dessero in affitto il 'ramo d'azienda' a figure destinate a funzioni dirigenziali *in loco*, le *officinatrices* e gli *officinatores*.

Se, dunque, non conosciamo con precisione il ruolo gestionale delle donne romane dell'élite nell'industria del 'mattoncino', sono certi il potere e l'influenza assicurati loro dalla disponibilità di tali proprietà. La vicenda di Calvia Crispinilla e l'esplicito commento di Tacito sulla sua storia ne sono un esempio

esplicito. Ma un dato in particolare documenta il potenziale di queste proprietà, e quindi il pericolo rappresentato dal lasciarne libera disponibilità a privati cittadini: in età severiana, tra la fine del II e l'inizio del III secolo d.C. la proprietà di *praedia* e *figlinae*, ovvero degli stabilimenti produttivi di anfore e mattoni, e dei terreni in cui erano stati edificati e in cui si trovava la materia prima, l'argilla, si concentrò nelle mani della famiglia imperiale, e quindi anche delle donne che ne facevano parte, in una nuova situazione che venne a delineare un vero monopolio e l'esclusione da tali fonti di eccezionale arricchimento di senatori e cavalieri, e quindi anche delle donne della loro famiglia, che avrebbero potuto avvalersene per contrastare il casato al potere.





## Donne e Sport

**Laura Aimone**

Talent Handler

Organizzatrice di eventi e Direttrice artistica di Endorfine Rosa Shocking

conversa con

**Lucia Capovilla**

Pluricampionessa mondiale di paraclimbing

Infermiera e Formatrice motivazionale

fotografie di

**Sharon Ritossa**

# Lucia

### **Cosa sono per te le endorfine?**

Se penso alle endorfine mi vengono in mente i momenti che passo in montagna, soprattutto quando mi fermo a guardare le albe, i tramonti, quando sono in pieno ascolto dei suoni che mi circondano; per me le endorfine sono la quiete dopo la tempesta.

### **C'è stato un momento in cui sei riuscita a vincere la paura, la voglia di tornare indietro e ti sei buttata?**

Mi sono buttata tante volte, forse troppe. Il salto più grande che ho fatto è stato quando mi sono licenziata, interrompendo un contratto a tempo indeterminato e decidendo di investire sul mio sogno di diventare un'atleta a 360°. Spesso mi sono lanciata col paracadute, nel senso che tendo a non chiudere definitivamente le porte che apro, di solito guardo tutte le alternative e anche i modi per tornare indietro... poi non succede mai, però almeno fai il salto un po' più serenamente!

### **Com'è nato il progetto *Leggera*, il cortometraggio che ti vede protagonista?**

Da una chiacchierata informale con il videomaker durante un meeting. Mi ha fatto qualche domanda sulla mia passione per il paraclimbing e all'improvviso ha detto: «Mi piacerebbe girare un film!», io mi sono messa a ridere e ho pensato: «Sì, va beh!». Non ci credevo, non avevamo nessuno a supportarci, lui invece è stato molto determinato e alla fine ce l'abbiamo fatta.

### **Durante le riprese riuscivi a essere naturale o la presenza della macchina da presa qualche volta ti ha messa in difficoltà?**

Era la mia storia, quindi ero molto tranquilla. Lui è riuscito a ritrarre tutto quello che sono e la mia storia senza stravolgerla per la pellicola. Sono molto contenta di come sia rimasto fedele alla realtà.

### **Nel film una parte importante ce l'ha anche la tua famiglia, che ruolo ha avuto nel tuo percorso?**

Per me loro sono fondamentali, se sono arrivata fino a qui e con un carattere così determinato è grazie al loro supporto. La mia famiglia mi ha sempre dato la libertà di fare ciò che desidero, fidandosi di me e supportandomi anche in idee folli, come quella di trasferirmi e all'inizio anche di scalare.

### **Spesso citi la 'storia dei secchi': hai voglia di raccontarla?**

È una storia che nasce dalla sofferenza, dall'emozione che hanno provato i miei genitori quando sono nata, perché hanno scoperto durante il parto che sarei nata senza un braccio e questo li aveva molto preoccupati. Quando oggi gli chiedo: «Come mai eravate tristi? Guardate come sono adesso!», la loro risposta è che avevano paura che io potessi non avere una vita felice. Proprio per questo quando sono nata hanno sentito il bisogno di avere punti di riferimento, di conoscere qualcuno che fosse nella mia stessa situazione. Hanno incontrato una signora, nata

L'intervista è tratta dal talk *A Viva Voce* che si è svolta il 1° ottobre a Venezia. La trascrizione è a cura di Manuela Biancoli.

come me, che gli ha raccontato che da bambina, quando andava a prendere l'acqua dal pozzo insieme ai fratelli, sua mamma dava due secchi da portare anche a lei, senza fare differenze e lasciandosi stupire da come la bambina potesse inventarsi ogni volta nuovi modi per prenderli e da come non diventasse vittima, lei per prima, di un pregiudizio su di sé. Alla fine anche i miei genitori hanno fatto la stessa cosa, hanno sempre dato due secchi sia a me che ai miei fratelli. Poi alla fine io ne ho presi anche tre!

### **Rispetto agli altri ambienti, la montagna cosa ti dà di più?**

La montagna mi fa entrare in contatto con me stessa e con la natura, mi fa cambiare prospettiva, perché secondo me quando sei immerso nella natura ti lasci trasportare da quello che c'è, non hai più il controllo di niente e quindi cambi prospettiva rispetto alla vita di tutti i giorni, dove sei sempre tu che decidi cosa fare e cosa non fare. La montagna ti insegna a seguire i ritmi della natura, ad ascoltarla e ad ascoltarti, perché essendo un luogo che potrebbe diventare pericoloso certe volte bisogna avere la lucidità di dire: «Torniamo indietro, sono troppo stanco, non ce la posso fare, non mi metto in pericolo». Si tratta di una connessione con se stessi e con il mondo.

### **Nel corso della tua vita hai provato tantissimi sport. Com'è nato l'amore verso l'arrampicata?**

La prima volta che ho provato l'arrampicata è stato alle medie con l'insegnante di ginnastica ed è stato traumatico. Ho il ricordo di lui che faceva peso con se stesso e tirava la corda,

quindi mi tirava su a peso morto. A quel punto mi sono detta: «Non riesco a scalare», inoltre alle medie portavo la protesi, e scalare con la protesi è impossibile, perché è come avere un braccio rigido, quindi inutilizzabile. Per quanto ammirassi le persone che scalavano e per quanto avessi voglia di farlo mi ero detta: «Hai solo un braccio, non puoi scalare, è inutile che provi a essere come gli altri perché non lo sei»; perciò non mi sono data altre possibilità di provarci, avevo paura di soffrire, di ammettere che la mia disabilità non mi potesse permettere di fare questo sport. In seguito ho intrapreso un percorso che mi ha portata alla consapevolezza che la strada migliore da seguire era quella di essere me stessa e ho deciso di togliermi la protesi. Ho cominciato a frequentare un gruppo di ragazzi che scalavano e soprattutto grazie ai loro stimoli positivi ho deciso di riprovarci. Con mio stupore ci sono riuscita, perché per la prima volta stavo provando senza protesi: finalmente ero riuscita a esprimere me stessa. Grazie all'arrampicata sono arrivata a trasformare quella che io credevo essere la mia più grande debolezza nella mia più grande forza, a valorizzare qualcosa che prima cercavo in tutti i modi di nascondere; col tempo ho imparato a fidarmi del mio braccio sinistro, a lasciare che si muova, che sia presente, infatti nell'arrampicata non farei niente senza di lui.

### **Ci vuoi parlare invece del tuo lavoro? Che ruolo ha avuto nella tua vita e perché l'hai scelto?**

Io sono un'infermiera e ho cominciato questo mestiere perché l'aver vissuto molta sofferenza a causa della mia diversità mi ha portata a voler







aiutare l'altro. Come infermiera ho lavorato anche all'estero, in Inghilterra, poi sono tornata a lavorare dove avevo fatto il tirocinio durante l'università, ossia nell'area psichiatrica. Lavorare in ambito psichiatrico era il mio sogno perché mi piace l'idea di aiutare i pazienti anche attraverso la relazione e la comunicazione. Ora sono infermiera di famiglia ed è un mestiere in cui mi trovo bene. Scegliere di licenziarmi è stato difficile perché stavo lavorando in una realtà che mi piaceva, ero felice. Da un punto di vista razionale non riuscivo a spiegarmi perché avessi questa esigenza. Posso dire che ho deciso di lasciare il lavoro perché l'arrampicata stava diventando un'ossessione, volevo scalare vette sempre più difficili e per farlo avevo la necessità di allenarmi di più in modo da potermi sentire forte e sicura sulla roccia. Dopo il licenziamento mi sono trasferita ad Arco e ho chiesto all'allenatore se poteva seguirmi, visto che nel paraclimbing è difficile trovare qualcuno in grado di seguirti a livello agonistico, essendo uno sport molto giovane. Lui ha accettato. Il mio allenatore non si è mai fatto limitare dai miei pensieri, nemmeno dai suoi, e insieme abbiamo sperimentato fino a che punto a livello morfologico potevo spingermi, perché a volte si trattava di limiti puramente di pensiero e non reali. Dopo il trasferimento ho aperto la partita iva e

adesso sono tornata a fare l'infermiera di famiglia, un cerchio che si chiude, ma all'inizio non lo potevo sapere.

**Ti sei mai trovata in una situazione in cui davanti a una porta chiusa hai deciso d'impulso di volerla sfondare?**

Ci sono state persone che non hanno creduto in me, ma ce ne sono state altrettante che ci hanno creduto e che mi hanno aiutata e supportata. Ho sempre visto chi chiudeva la porta come una persona che avesse un limite, provo molto dispiacere per chi non riesce ad andare oltre. Anche se mi hanno chiuso la porta in faccia io non l'ho mai vissuta così, perciò non ho nemmeno sentito la necessità di doverla sfondare.

**Hai un consiglio da dare su come poter vivere una vita un po' più endorfinica?**

Il consiglio che do è quello di ascoltarsi e cercare di capire quali sono i propri bisogni, perché molte volte ci vengono indotti dagli altri e dalla società. Anche a me è capitato di pensare che stessi seguendo un mio desiderio e poi accorgermi che invece era un bisogno indotto dalla società. Personalmente la montagna mi dà molte endorfine, poi non è detto che debba essere così anche per gli altri, ognuno deve capire cosa sono le endorfine per sé.

**[Domanda dal pubblico] C'è una paura realistica e oggettiva, ma c'è anche una paura inconscia e irrazionale. Penso sia più difficile da gestire la paura irrazionale. Cosa pensi a riguardo?**

Penso che la paura irrazionale abbia a che fare con l'ansia. Quando mi capita di provarla mi fermo e l'ascolto. È facile da gestire quando l'ascolti, quanto ti fermi e gli chiedi: «Perché ci sei? Da cosa mi vuoi proteggere?»; quando entri in contatto con lei poi svanisce.

**[Domanda dal pubblico] Come si fa a trovare se stessi e non farsi travolgere dalle aspettative e dagli standard sociali?**

La società tende a darti una casella dentro la quale devi entrare, e tu sei quasi obbligato, quasi sogni di volerci stare. Poi, una volta dentro, può succedere che ti accorgi che quella casella non fa per te, perché magari non rispecchia il tuo sogno, i tuoi desideri. Per me si tratta di cercare di capire qual è la tua casella, disegnarla, e non avere paura se il tuo disegno è diverso dagli altri. Se siamo tutti uguali siamo più facili da gestire, per questo la diversità fa paura, perché sei imprevedibile. Essere nata così mi ha obbligata a uscire da questa casella e sono grata per questo. Non etichettarmi mi ha permesso di non definirmi.



### **Lucia Capovilla**

È nata nel 1993. I suoi genitori hanno scoperto che sarebbe nata senza un braccio solo al momento del parto: Lucia è riuscita a trasformare questa disabilità in un'opportunità. Ha iniziato a scalare a Venezia, la sua città natale. Con la pratica ha capito che la forza sulle braccia non è indispensabile e che le distanze, con delle accortezze tecniche, si possono accorciare. La sua disciplina è lead paraclimbing per cui ha svolto competizioni anche a livello mondiale. Dal 2015 ad oggi è sempre salita sul podio in tutte le Coppe del Mondo, vincendo l'oro nel maggio 2022. Nel 2015 si laurea in Scienze infermieristiche. Ha lavorato prima in Inghilterra e poi tra le isole di Venezia, per poi trasferirsi ad Arco dove ha aperto partita IVA per collaborare con strutture riabilitative e Ambulatori Infermieristici. Lucia è protagonista del cortometraggio *Leggera* in cui racconta delle sue esperienze sulla roccia, degli allenamenti, della sua famiglia e della sua infanzia e sarà proiettato durante il Festival Endorfine Rosa Shocking.



## Trame Veneziane

**Mattia Berto**

Attore, regista e fondatore del Teatro di cittadinanza

**conversa con**

**Silvia Tiburzi**

Chef, Casa Cappellari

**fotografie di**

**Francesca Occhi**

## Silvia

Silvia Tiburzi è la chef del ristorante Casa Cappellari a Venezia, che gestisce insieme al marito Massimo Cappellari. Un'avventura di famiglia che racconta la cura, determinazione e amore per un mestiere antico. Silvia non è veneziana di nascita, ma ha scelto di vivere a Venezia, dove è arrivata per studiare e ha deciso di rimanere. È una donna dolce e determinata, che si divide tra la sua cucina e il suo ruolo di madre. Tiene con sé uno spirito di grande lavoratrice e senza paura accoglie le sfide verso il futuro. Nella sua cucina condivide spazio e tempo con altre giovani donne, ribadendo che insieme si possono fare grandi cose, in cucina e non solo. Il suo ristorante, che ama definire una casa, è un luogo avvolgente e raffinato che fa sentire le persone accolte come amici di famiglia. Negli ultimi tempi, con generosità, trasmette il suo sapere e la sua passione anche alle nuove generazioni.

### **Raccontaci la tua storia.**

Sono nata in un paese di campagna in provincia di Venezia, Pianiga. I miei zii avevano una trattoria a conduzione familiare, la Trattoria Fratelli Piccolo a Vigonza. Era un ambiente armonico, ci lavorava tutta la famiglia: i miei cugini, mia zia, mia mamma e mia nonna. A dieci anni ero già in cucina con mia nonna a curare il pesce e ad

asciugare le posate ed era anche un modo per rimanere vicina a mia mamma. Volevo fare la commercialista perché mi piacevano e mi piacciono i numeri, ho frequentato l'Istituto Tecnico Commerciale per poi iscrivermi alla facoltà di Economia a Venezia. Inizio l'università e comincio anche il mio rapporto con la città, per mantenermi arrivo a fare tre lavori: lavoravo in un ristorante, in un negozio e da un commercialista. In questi anni conosco anche mio marito, Massimo. Lui aveva già un'attività in laguna e decidiamo di lavorare insieme. Il 22 Novembre di vent'anni fa mi sono laureata e il giorno dopo abbiamo iniziato i lavori di restauro della nostra prima attività. Nel 2011/2012 avviene però la mia trasformazione con l'incontro con Corrado Fasolato, il mio mentore. Per un anno ho lavorato con lui e questo periodo ha segnato per me un forte cambiamento, capendo che la cucina era quello che mi faceva stare bene.

Il tempo passa lavorando nel nostro primo locale e ricordo che un giorno, un signore, ci ha detto che ci voleva far vedere uno spazio del quale ci saremo innamorati. Sono entrata nel luogo dove ci troviamo oggi ed è stato amore a prima vista. Ho subito detto *«questa sarà Casa Cappellari, il nostro ristorante, ma anche un luogo dove accogliere i clienti e farli sentire come amici a casa»*.

### **Cosa significa per te essere una donna chef?**

È un grande responsabilità verso il cliente: il cibo è acqua e vita. Dico sempre al mio staff che quando cucinano devono pensare che il cibo che stanno preparando va fatto al massimo della sua espressione, deve essere buono, ma anche nutriente. Non è facile condurre una cucina oggi perché ci sono delle responsabilità alte, ma bisogna lavorare con coscienza e farlo al meglio. Con il mio team lavoro costantemente per creare squadra, un gruppo dove si condivide tutto come in una famiglia. Sono mamma di due bambine e mi divido tra la famiglia in cucina e quella con mio marito e le mie due figlie. Ogni tanto con Massimo, mio marito, ci scontriamo avendo punti di vista diversi ma non potrei mai rinunciare a lavorare a quest'avventura con lui!

### **Che rapporto hai con Venezia?**

Sono sempre venuta a Venezia, fin da piccola. Ricordo le gite fatte in questa città e ricordo le tante foto in Piazza San Marco con i colombi. Ho iniziato a vivere la città con l'università, e oggi, a chi mi chiede come fai a vivere a Venezia, rispondo che non potrei più vivere in terraferma. Venezia è acqua, tranquillità e alle volte il lunedì, quando sono libera, mi piace fare strade alternative fuori dalle rotte turistiche e ritemprarmi. Venezia è arte, arte che nasce dalla storia. Sono convinta che le persone che vivono qui hanno uno sguardo più ampio perché vivono nella bellezza. Anche per i bambini vivere a Venezia

è un'opportunità e per questo sono felice che le mie figlie crescano qui. Spero, in futuro, di avere più tempo per godere di angoli e sfaccettature della città nascosta che devo ancora scoprire.

### **Che cos'è la leadership al femminile?**

Le donne nel far leadership sono più forti! Tra donne, se si va d'accordo, si possono raggiungere grandi obiettivi. Le donne hanno grinta, determinazione e la capacità di essere poliedriche e di gestire tante cose allo stesso tempo. In cucina con me lavorano due giovani donne e forse il successo di questo periodo sta un po' in questo nostro fare insieme. Precise, attente e carismatiche abbiamo una marcia in più!

### **Ce la dici una ricetta?**

*Spaghetti al peperoncino fatti con le seppie in nero in maniera creativa.* Preparo aglio, olio e peperoncino e ci lavoro una settimana! Marino l'aglio con l'olio, curo i peperoncini e li marino a parte. Dopo sette giorni di marinatura, cucino i peperoncini a bassa temperatura nell'olio, esaltando al massimo il loro sapore. Dopodiché frullo il tutto creando una crema che sarà la base per il nostro spaghetti. Le seppie, tagliate a cubetti, le cucino con della cipolla per circa due ore e concludo la cottura aggiungendo il loro nero. Arrivati a questo punto cucino lo spaghetti, lo salto con la crema e lo impiatto. Aggiungo allo spaghetti le seppie in nero creando una sinfonia di colori e sapori!

Si ringrazia il ristorante  
Casa Cappellari, Venezia





Fiorella Costantini

Storyteller e fotografa, ex studentessa dell'Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

**Claudia Zini**

Imprenditrice Culturale all'Estero,

Fondatrice e direttrice del Centro Studi *Kuma International*

«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 il ruolo dell'imprenditrice culturale all'estero.

### Introduzione

Essere un'imprenditrice culturale oggi significa trasformare la conoscenza profonda del settore delle arti e della cultura in un progetto imprenditoriale concreto, sostenibile ed economicamente rilevante. Questa figura professionale ha una forte abilità nell'individuare opportunità, creare iniziative culturali innovative e costruire reti di collaborazione tra artisti, enti pubblici e privati per influenzare positivamente il tessuto sociale ed economico del contesto in cui opera. L'imprenditrice culturale funge da ponte tra arte, comunità e istituzioni e, attraverso una visione strategica orientata al futuro, connette territori e persone con progetti che affrontano le sfide contemporanee. È un percorso professionale non sempre lineare, come ci racconta Claudia Zini, un'imprenditrice culturale attiva a livello internazionale con Kuma International, un centro dedicato alle arti visive con sede a Sarajevo, da lei fondato e tuttora diretto. Claudia ha identificato una lacuna nel panorama culturale della Bosnia Erzegovina e risposto con una soluzione concreta: la creazione di un centro che esplora l'arte contemporanea per affrontare temi complessi come l'identità, la memoria, il trauma e la ricostruzione sociale. I progetti di Claudia dimostrano come l'arte possa diventare un catalizzatore di trasformazione sociale e come un'iniziativa nata a livello locale possa avere un impatto significativo su scala internazionale, grazie alla partecipazione di artisti e ricercatori provenienti da tutto il mondo.

### L'imprenditoria culturale all'estero

L'imprenditrice culturale è una figura chiave nel panorama professionale contemporaneo, capace di intrecciare creatività, gestione strategica e impatto sociale in progetti che trascendono le frontiere locali. La sua abilità nel raccogliere fondi e gestire risorse assicura la sostenibilità a lungo termine dei progetti, mantenendo un equilibrio armonioso tra arte e business. Con una sensibilità unica, l'imprenditrice culturale coglie le esigenze culturali emergenti, sviluppando soluzioni innovative e pionieristiche. Opera in sintonia con il contesto in cui si inserisce, coinvolge attivamente le comunità e utilizza l'arte per affrontare temi cruciali come l'inclusione e la coesione sociale, promuovendo un clima di partecipazione e interazione costruttiva. Un altro elemento distintivo è la sua prospettiva internazionale: i progetti realizzati si configurano come spazi di scambio tra culture diverse, grazie a collaborazioni che attraversano i confini nazionali. Claudia Zini ha saputo sviluppare e far crescere Kuma International in un contesto complesso come quello della Bosnia Erzegovina, un paese profondamente

segnato dalle ferite della guerra degli anni Novanta e che, ancora oggi, rimane al di fuori dell'Unione Europea. Claudia ha creato un impatto tangibile sia a livello sociale che culturale: le attività di Kuma possiedono un potenziale applicabile a diversi livelli, affrontando tematiche che risuonano per la loro rilevanza universale.

### Hard skills e soft skills necessarie

Diventare un'imprenditrice culturale richiede un mix di competenze tecniche e trasversali. Non basta la passione per l'arte; è essenziale padroneggiare abilità fondamentali per trasformare idee in realtà sostenibili. Tra le hard skills, una solida preparazione in gestione culturale, fundraising e amministrazione forma la base per progetti realizzabili. È cruciale comprendere le dinamiche del mercato culturale e gestire fondi pubblici e privati, oltre a utilizzare strategie di marketing per far conoscere le proprie iniziative. Parallelamente, è importante conoscere il panorama artistico contemporaneo per cogliere trend emergenti e valorizzare artisti che parlano alla società attuale. Altrettanto essenziale è la capacità di muoversi nel mondo digitale, utilizzando strumenti tecnologici per comunicare e promuovere progetti in modo coinvolgente. Non meno rilevanti sono le soft skills, come leadership e networking, che aiutano a costruire una rete di contatti solida. La creatività, da bilanciare con la risoluzione dei problemi, e l'empatia sono fondamentali per stabilire un dialogo profondo con artisti e comunità. Infine, la flessibilità è una dote preziosa: in un settore in continua evoluzione, adattarsi e cogliere nuove opportunità è la chiave per mantenere vivo l'impatto e crescere.

### Titoli di studio richiesti

Per diventare imprenditrice culturale non esiste un percorso formativo rigido, ma alcuni titoli di studio possono senz'altro facilitare l'accesso a questa professione. Una laurea in discipline umanistiche come Storia dell'Arte, Cultura e Media, o Gestione dei beni culturali, rappresenta una base solida per comprendere le complessità del panorama culturale e artistico. Un ulteriore passo avanti può essere un Master in Gestione culturale o in studi interdisciplinari, che fornisce competenze specializzate in ambito gestionale, economico e artistico. La formazione continua è cruciale: corsi di perfezionamento o certificazioni arricchiscono il profilo professionale e migliorano le possibilità di successo. Inoltre, le esperienze pratiche, come tirocini presso istituzioni culturali o la partecipazione a progetti di arte pubblica, offrono importanti opportunità di apprendimento e networking, rendendo il candidato più competitivo nel mercato del lavoro. Il percorso di studi di Claudia, incentrato sui beni culturali, ha rappresentato un punto di partenza per la sua carriera. Tuttavia, a fare la differenza nel raggiungimento dei suoi obiettivi professionali è stata la capacità di cogliere opportunità anche al di fuori del contesto universitario, come stage e corsi di formazione specifici, i viaggi che ha vissuto e le persone che ha incontrato.

**Oltre al percorso accademico, quali credi siano stati gli eventi chiave o momenti decisivi che ti hanno portata a trasferirti a Sarajevo e fondare e dirigere Kuma International? Cosa ti ha ispirato a creare un centro dedicato alle arti visive nelle società post-conflitto e quali sono state le principali sfide che hai dovuto affrontare in un contesto delicato come quello della Bosnia post-bellica?**

Oltre al percorso accademico, diversi momenti chiave mi hanno portata a trasferirmi a Sarajevo e a fondare Kuma International. Uno di questi è stato il primo incontro con la comunità artistica bosniaca durante i miei studi universitari in Italia, quando ho conosciuto alcuni artisti bosniaci giunti in Trentino, la mia regione d'origine, per un progetto di scambio culturale. Ho subito percepito il potenziale dell'arte come strumento di dialogo in un contesto delicato come la Bosnia. Un altro momento fondamentale è stato il programma Erasmus, che mi ha dato la possibilità di trascorrere un anno accademico in Inghilterra durante il periodo universitario. Questa prima esperienza all'estero mi ha aperto a nuovi orizzonti e ha sviluppato in me la capacità di adattamento, facilitando i successivi trasferimenti, prima a Londra per il dottorato e infine a Sarajevo. Durante il dottorato, ho condotto ricerche approfondite in Bosnia e compreso a fondo il contesto complesso del paese. Ho esplorato il legame tra arte, memoria e riconciliazione, trovando l'ispirazione per creare Kuma International come piattaforma volta a promuovere opportunità di dialogo attraverso progetti artistici innovativi. Le principali sfide che ho affrontato riguardano l'instabilità del contesto in cui operiamo: la Bosnia Erzegovina è ancora oggi segnata da divisioni etniche e tensioni politiche che rendono difficile ottenere sostegno finanziario e istituzionale. Inoltre, guadagnare la fiducia della comunità locale è stato impegnativo, dato che la mia condizione di



straniera mi rendeva inizialmente percepita come una *outsider*. Questo ha richiesto grande sensibilità ed empatia, un ascolto attento e la capacità di adattare i progetti alle necessità e alle aspettative della comunità.

Kuma è nata come uno spazio dedicato non solo all'esposizione dell'arte, ma anche alla creazione di un archivio vivente, dove storie e memorie personali possano essere raccontate attraverso l'arte.

**Kuma International è fortemente orientata alla formazione e organizza regolarmente workshop e summer schools aperti a studenti locali e internazionali. Quanto ritieni importante la componente educativa nel tuo lavoro e quale impatto pensi abbia avuto sui partecipanti? Con sette edizioni alle spalle, quali sono stati i risultati più significativi della summer school e quali sono i tuoi obiettivi futuri?**

La componente educativa è un pilastro fondamentale del lavoro di Kuma. La summer school, giunta alla sua settima edizione, è stato il primo progetto che ho lanciato nel 2018 e quello a cui sono più affezionata. L'obiettivo principale è offrire ai partecipanti – studenti, ricercatori e giovani professionisti provenienti da tutto il mondo – l'opportunità di immergersi nel contesto storico, artistico e culturale della Bosnia Erzegovina e di conoscere di persona i suoi protagonisti.

Uno dei risultati più evidenti è stato la creazione di una comunità internazionale di persone che si dedicano alla ricerca e all'arte con un approccio etico e sensibile verso le storie e le esperienze locali, come possono testimoniare le diverse esposizioni e pubblicazioni realizzate dai partecipanti. La summer school ha la capacità di attrarre persone da oltre 30 paesi, dimostrando che le questioni legate alla memoria e alla riconciliazione non sono solo locali, ma fanno parte di una riflessione globale che supera le barriere geografiche e linguistiche.

Il mio obiettivo per il futuro è ampliare il dialogo artistico internazionale coinvolgendo le esperienze artistiche provenienti da altri paesi segnati dalla guerra. Vorrei portare artisti e ricercatori da tutto il mondo a riunirsi attorno allo stesso tavolo a Sarajevo, creando uno spazio dove possano condividere storie, riflessioni e pratiche artistiche, contribuendo a costruire nuovi ponti di comprensione e a superare le barriere che la guerra e la violenza hanno creato.

**Kuma International affronta temi complessi come il conflitto, la memoria e il trauma. Come riesci a bilanciare l'esplorazione artistica di questi argomenti con il rispetto delle sensibilità locali? Dal 2018, anno in cui hai fondato Kuma, hai notato un cambiamento nel modo in cui l'arte e la cultura post-bellica sono percepite?**

Fin dall'inizio, il mio obiettivo è stato quello di creare uno spazio sicuro e rispettoso dove le persone potessero esplorare temi complessi, studiando da vicino le esperienze personali degli artisti locali, le cui vite sono state inevitabilmente segnate da quattro anni di guerra. La sfida principale è sempre stata quella di bilanciare l'esplorazione artistica con il rispetto delle sensibilità e delle esperienze vissute. Per fare questo, adotto un approccio basato sul dialogo e sull'ascolto attivo. Ogni progetto viene sviluppato tenendo conto delle specificità culturali e storiche del paese in cui lavoriamo. Costruire rapporti di fiducia con la comunità locale è stato essenziale. Ad oggi c'è una crescente consapevolezza, apertura e interesse verso l'arte come strumento per affrontare il passato e promuovere il dialogo mentre inizialmente ho trovato una certa resistenza a discutere apertamente della guerra, poiché molte persone temevano che ciò potesse riaprire ferite non ancora rimarginate.

L'interesse internazionale verso queste tematiche è aumentato a mano a mano: artisti e ricercatori

da tutto il mondo guardano alla Bosnia come a un contesto di studio speciale e questo ha portato a un aumento delle collaborazioni internazionali e ha dato maggiore visibilità al nostro lavoro.

**Quali competenze ritieni essenziali per chi desidera seguire una carriera simile alla tua, in qualità di imprenditrice culturale? Guardando al futuro, quali sono i tuoi piani per Kuma International e come vedi evolvere il ruolo dell'arte nei processi di pace e riconciliazione?**

Ritengo che ci siano alcune competenze fondamentali che vanno oltre quelle accademiche. La capacità di adattamento è essenziale, poiché lavorare nel settore culturale richiede flessibilità e la disponibilità a rivedere strategie e approcci in base alle circostanze. È inoltre importante sviluppare un forte senso di empatia e la capacità di ascolto, per riuscire a comprendere i bisogni della comunità e adattare le attività e i progetti di conseguenza.

Un'altra competenza chiave è la capacità di fare networking e costruire relazioni. Il lavoro di un imprenditore culturale si basa molto sulla creazione di collaborazioni e partenariati che permettono di portare avanti progetti ambiziosi e di ottenere un impatto maggiore.

Inoltre, è importante avere una forte visione strategica per identificare opportunità di finanziamento, sviluppare proposte progettuali solide e saper presentare la propria organizzazione in modo convincente ai potenziali partner e sostenitori.

È altrettanto fondamentale avere fiducia in sé stessi e nelle proprie idee. Ho imparato che, soprattutto nei momenti difficili, mantenere salda la propria visione e non perdere la rotta è essenziale. Essere una donna a capo di un'organizzazione culturale in un paese straniero ha rappresentato una sfida aggiuntiva, ma anche un'opportunità per dimostrare che la leadership femminile può portare a un cambiamento positivo e che noi donne

siamo molto più forti di quello che crediamo. Ho anche avuto la fortuna di avere sempre il supporto della mia famiglia, degli amici e dei collaboratori più stretti. È stata la loro presenza a darmi la forza e la determinazione per continuare a credere in Kuma e a portarlo avanti.

Guardando al futuro, il mio obiettivo è rafforzare il ruolo di Kuma come centro di eccellenza e ampliare la nostra offerta formativa, estendendo il nostro raggio d'azione ad altri contesti segnati dalla guerra, come l'Ucraina o il Medio Oriente. Aspiriamo a creare un metodo replicabile a livello internazionale, in grado di sostenere la riconciliazione e il dialogo in altre aree del mondo.

L'arte possiede una capacità unica di generare spazi di riflessione e dialogo, spesso difficili da ottenere attraverso altre forme di comunicazione. Le pratiche artistiche possono offrire nuove prospettive, ricostruire legami sociali e creare narrazioni condivise che superano le divisioni.

### Biografia

Claudia Zini è un'imprenditrice culturale. Dal 2018 è la fondatrice e direttrice di Kuma International, un centro dedicato alle arti visive nei contesti segnati dal conflitto la cui missione è quella di utilizzare l'arte contemporanea come strumento di dialogo e riconciliazione, creando uno spazio di riflessione e scambio su temi complessi come l'identità, la memoria e il trauma.

Claudia ha studiato Beni Culturali all'Università di Padova e successivamente presso l'Università Ca' Foscari Venezia, per poi conseguire un dottorato di ricerca presso il Courtauld Institute of Art di Londra, specializzandosi in arte contemporanea della Bosnia Erzegovina. Dal 2015 vive stabilmente a Sarajevo, dove si è trasferita durante il periodo di ricerca per il dottorato. Nel 2019 è stata una delle curatrici del padiglione della Bosnia Erzegovina alla Biennale di Venezia. Nel 2024 è stata insignita del titolo di Cavaliere dell'Ordine della Stella d'Italia per il suo impegno culturale e professionale.



**Enrico Costa**  
Media Relations Specialist  
all'Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo  
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con  
**Bianca Arrighini**  
Co-founder e CEO di Factanza Media

Parliamo di giovani e informazione con Bianca Arrighini, co-fondatrice assieme a Livia Viganò della start up di informazione giornalistica sui social Factanza. Un'idea nata all'università si è sviluppata fino a diventare un'impresa in continua crescita. Oggi conta più di 1,4 milioni di utenti under 35 sui social, dove si occupa di divulgare tutti i giorni le informazioni fondamentali per essere aggiornati sull'attualità in pochi minuti, con formati creati per catturare l'attenzione e rendere gli utenti più consapevoli di cosa succede nel mondo.

**Factanza punta a fare informazione per le nuove generazioni con il loro linguaggio e sui loro canali. Partiamo dal linguaggio grazie al quale vi sintonizzate con Millennials e GenZ: come lo descriveresti? Qual è la vostra ricetta per parlare a chi il giornale non lo legge?**

Il nostro linguaggio è diretto, semplice e immediato. La nostra ricetta è spiegare concetti complessi senza dare nulla per scontato, utilizzando un tono informale ma autorevole. Puntiamo sulla chiarezza e sull'accessibilità, fornendo sempre il contesto necessario per comprendere le notizie. Il tutto – ovviamente – con formati studiati per funzionare e vivere sui social, i canali principali su cui le nuove generazioni si informano.

**Pensi che il futuro dell'informazione stia solo sulle piattaforme?**  
Le piattaforme social oggi sono fondamentali, perché permettono di arrivare dove le persone già si trovano, e in tempi rapidissimi. Ma

non credo che il futuro dell'informazione sia esclusivamente sulle piattaforme. Sono uno strumento, non l'unico mezzo. La sfida è integrare canali diversi, adattare il messaggio, rimanendo fedeli ai propri valori e ingaggiando gli utenti trasmettendogli passione, fiducia e entusiasmo. L'informazione di qualità può e deve esistere su diversi canali, adattandosi alle esigenze dei vari pubblici.

**Politica, economia, temi sociali, scienza... Come non banalizzare questi temi sui social e come scegliere quello che è rilevante?**

Non banalizzare significa rispettare la complessità dei temi, pur semplificandoli: un lavoro molto complesso, perché a dilungarsi sono bravi tutti, mentre a spiegare in poche parole temi complessi in pochissimi. Scegliere ciò che è rilevante richiede un'analisi costante del contesto: ci chiediamo sempre cosa interessa ai nostri lettori e come possiamo fare la differenza nel modo in cui raccontiamo una notizia. Ci basiamo su dati, fonti autorevoli e conversazioni con la nostra community per capire quali argomenti hanno un impatto diretto sulle loro vite, scegliendo argomenti rilevanti basandoci su ciò che impatta la vita dei giovani e su questioni globali importanti. L'obiettivo è sempre quello di stimolare la curiosità e il pensiero critico, non semplificare eccessivamente.

**Fare informazione richiede innanzitutto attenzione alle fonti. Che relazione avete con il mondo della ricerca e dell'università? È per voi una fonte di dati e voci autorevoli?**

Assolutamente sì. Abbiamo un forte legame con il mondo accademico e della ricerca. Lo consideriamo una fonte essenziale di dati affidabili: attingiamo a studi accademici, paper scientifici, e coinvolgiamo esperti per approfondire temi complessi per offrire un'informazione solida e basata su evidenze, portandola sui canali che i ragazzi usano di più.

**Che sensazioni, riscontri, o dati hai sull'impatto di questo vostro lavoro giornalistico? Riuscite a cambiare, migliorare la dieta informativa di chi vi segue?**

Abbiamo riscontri molto positivi, sia qualitativi che quantitativi. Molti dei nostri follower ci dicono che grazie a noi hanno ripreso a interessarsi di politica, economia, sostenibilità e un sacco di altri temi. Anche i dati lo confermano: il nostro engagement è alto, e la community è molto attiva nel discutere e condividere contenuti. Stiamo sicuramente contribuendo a una maggiore consapevolezza per la nostra community di più di un milione di persone, con l'obiettivo di farla espandere sempre più.

**L'ecosistema informativo, sui social in particolare, rischia di finire nel calderone dell'inaffidabilità, della poca indipendenza, della disinformazione percepita come 'diligante' che potrebbe rendere tutto falso fino a prova contraria. Come risponde Factanza in questo panorama in evoluzione?**

La nostra risposta è la trasparenza e la verifica rigorosa delle fonti. Ogni contenuto che pubblichiamo è attentamente verificato. Inoltre, cerchiamo di educare la nostra

community a distinguere le fonti affidabili da quelle meno attendibili, stimolando lo spirito critico e cercando di trasmettere le competenze necessarie per destreggiarsi nel mare di disinformazione di oggi.

**Che consiglio daresti a ragazze e ragazzi per migliorare il loro rapporto con l'informazione, bene indispensabile nella vita quotidiana di ognuno?**

Il mio consiglio principale è di non fermarsi mai alla prima fonte. Oggi è troppo facile farsi un'opinione basata solo su titoli o post virali. Confrontate diverse fonti, e cercate di capire chi c'è dietro le notizie che leggete. Siate curiosi, critici, e non smettete mai di farvi domande. E poi, conoscere quello che succede nel mondo è la cosa più bella che ci sia.

**Chiediamo con tre parole che secondo te caratterizzano la comunicazione oggi.**

Adattabilità, qualità, trasparenza.



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

# Allenare l'unicità: distinguersi nel futuro del lavoro

Diversità, equità e inclusione sono ormai termini ricorrenti nella comunicazione aziendale, nelle offerte di lavoro e nella pubblicità. Da una parte, è positivo che le aziende si impegnino a lasciare un impatto positivo sul contesto socio-culturale che le circonda; dall'altra, è lecito chiedersi se questi proclami si riflettano davvero nell'esperienza quotidiana delle persone o siano solo manifestazioni di *carewashing*,<sup>1</sup> ovvero un interesse di facciata finalizzato al marketing, senza un reale impatto sulla società.

L'era del *brand activism*, intesa come impegno delle aziende verso cause sociali, sembra entrare in una nuova fase. Se subito dopo la pandemia molte imprese si erano impegnate a sostenere varie cause, cambiando persino i loghi per aderire a campagne sociali, oggi si osserva un'inversione di tendenza. Alcune aziende, come Toyota<sup>2</sup> e Harley Davidson<sup>3</sup> hanno scelto di rinunciare alle loro iniziative di inclusività legate alle tematiche LGBTQ+, ritenendo tali attività

non più coerenti con la loro comunicazione aziendale.

Sottolineare l'importanza della diversità nella retorica aziendale sembra quindi essere meno 'di appeal' rispetto al passato. Un articolo di *Harvard Business Review Italia*<sup>4</sup> del 2022 ha già evidenziato questo fenomeno, riportando i risultati di una ricerca sull'impatto del linguaggio usato dalle aziende per promuovere la diversità. Né l'approccio che valorizza la diversità come leva economica, né quello che la giustifica su basi morali sembrano essere efficaci: il primo può far sentire i candidati come meri strumenti per il profitto aziendale, mentre il secondo rischia di suonare come un semplice proclama di facciata. Secondo gli autori, l'approccio ideale consiste nel considerare la diversità un valore intrinseco, manifestato nella concreta valorizzazione dei talenti e nella creazione di un ambiente lavorativo accogliente.

Ma quale prospettiva manca a questa narrazione? Quella che si concentra sulla valorizzazione dell'unicità di ciascun individuo. Puntare sull'unicità del contributo di ogni candidato è già una pratica quotidiana nella selezione del

personale,<sup>5</sup> come dimostra l'affermarsi dello *Skills First Approach*, che valuta più le competenze acquisite rispetto ai titoli accademici. In un mondo in rapido cambiamento, l'unico modo per le imprese di affrontare l'incertezza è puntare sul potenziale delle persone, sulle loro competenze trasversali (soft skills) e sulla capacità di adattarsi e formarsi continuamente.

«Le aziende assumono le persone per le qualifiche e le licenziano per le competenze e i comportamenti», sostiene Gianni Rusconi su *Il Sole 24 Ore*.<sup>6</sup> Un'assunzione sbagliata può costare all'azienda fino alla metà della retribuzione annua lorda del dipendente, considerando i costi del processo di selezione, gli stipendi, la formazione e l'impatto sull'organizzazione stessa.

Ci troviamo quindi in un'epoca di grandi opportunità per i candidati, con ampi margini di crescita e di auto-realizzazione. Tuttavia, l'unicità va allenata, e non è sempre semplice: spesso veniamo da percorsi scolastici in cui siamo abituati a delegare agli altri la valutazione delle nostre capacità e a definirci solo attraverso competenze tecniche che rischiano di diventare rapidamente obsolete.

1 <https://www.linkedin.com/pulse/come-riconoscere-il-carewashing-e-loffice-peacock-sul-mondino-ocphf/>.

2 <https://www.out.com/business/toyota-no-longer-sponsoring-lgbtq-dei-reasons-explained>.

3 <https://www.ilgiornale.it/news/cronaca-internazionale/denaro-batte-inclusivit-harley-davidson-abbandona-linea-woke-2360816.html>.

4 <https://www.hbritalia.it/settembre-2022/2022/09/01/news/per-una-gestione-corretta-delle-diversita-15324/>.

5 <https://economicgraph.linkedin.com/research/skills-first-report>.

6 [https://www.ilssole24ore.com/art/le-selezione-perfetta-come-trovare-giuste-competenze-evitando-errori-costosi-AGklG2X?refresh\\_ce=1](https://www.ilssole24ore.com/art/le-selezione-perfetta-come-trovare-giuste-competenze-evitando-errori-costosi-AGklG2X?refresh_ce=1).

### **Come sviluppare e raccontare la propria unicità?**

Una breve guida dalle lezioni che tengo in varie università:

#### **Conoscere le proprie soft skills**

Creiamo una linea del tempo personale e annotiamo su di essa eventi significativi, aggiungendo le competenze trasversali che abbiamo sviluppato in ognuno di essi. Questo esercizio ci aiuta a prendere consapevolezza del nostro percorso e della nostra unicità, anche in assenza di esperienze lavorative pregresse. È un modo per superare le definizioni vaghe di sé (come 'organizzato' o 'brillante'), fornendo invece esempi concreti da usare durante i colloqui.

#### **Personalizzare il CV**

Anche se il curriculum non lascia molto spazio alla creatività, possiamo comunque renderlo unico, mettendo in evidenza elementi personali e distintivi. Possiamo, ad esempio, adattarlo alla posizione desiderata con un profilo iniziale che descriva in breve perché siamo adatti al ruolo, selezionare le esperienze più rilevanti, includere sezioni sui valori e le cause sociali a cui teniamo, o indicare le condizioni professionali che preferiamo evitare. Un tocco finale? Un QR code per mostrare un portfolio o progetti personali.

### **Creare una vetrina personale su LinkedIn**

In un contesto in cui l'intelligenza artificiale rende banale la creazione di testi generici, è fondamentale evitare la banalità quando parliamo di noi stessi. L'IA può aiutarci a iniziare, ma il nostro stile personale deve emergere sin dalla *headline*. Non limitarsi a parole chiave, ma aggiungere un breve *statement* su cosa rappresentiamo o cosa ci distingue. Anche nella sezione 'informazioni', meglio evitare i *buzzword* impersonali e optare per aneddoti e narrazioni che esprimano la nostra autenticità.

#### **Lettera di presentazione legata all'azienda**

Anche il modo in cui ci presentiamo a un'azienda esprime la nostra unicità. Se ci candidiamo per una posizione o inviamo una candidatura spontanea, descriverci come semplicemente 'motivati' non è abbastanza. Meglio puntare su esempi concreti che dimostrino le nostre competenze, accompagnandoli a un interesse verso l'azienda motivato da esperienze personali.

#### **Mostrare il talento durante i colloqui**

Il talento, inteso come consapevolezza del proprio percorso e del proprio contributo, è cruciale. Dobbiamo arrivare al colloquio

con l'idea che le scelte compiute fossero le migliori possibili al momento, senza paura del giudizio altrui. Per raccontare la nostra esperienza, possiamo seguire la tecnica STAR (Situation, Task, Action, Results) o PEARL (Problem, Epiphany, Action, Results, Learning), per mantenere alta l'attenzione del nostro interlocutore. Le migliori domande per entrare in sintonia con il selezionatore? Le *in-depth questions*, che portano chi ci sta davanti a esprimere un'opinione personale, ad esempio: «Qual è la cosa più bella del lavorare qui?» o «Come definirebbe il modello di leadership?»

In un futuro segnato da cambiamenti tecnologici sempre più rapidi, affermare la propria unicità come elemento di valore e integrazione del contesto lavorativo può aiutare a restare insostituibili e a navigare l'incertezza.





Gloria Aura Bortolini

Giornalista, regista, fotografa e conduttrice televisiva

# Tina Modotti

Attrice, fotografa, attivista politica, fino a diventare un agente segreto al servizio dei sovietici. Una vita intensa quella di Tina Modotti, trascorsa tra il Messico post-rivoluzionario e la Mosca di Stalin, tra l'Europa delle dittature neofasciste e la Spagna della guerra civile. Friulana di nascita, classe 1896, figlia di una cucitrice e di un carpentiere, appena dodicenne si assume la responsabilità di provvedere alla madre e ai quattro fratelli più piccoli, andando a lavorare in una fabbrica tessile. All'età di diciassette anni decide di raggiungere il padre e la sorella maggiore per cercare fortuna in America. Occhi scuri, labbra carnose e capelli corvini, Hollywood le apre le porte e Tina si ritrova a recitare in tre pellicole mute con il ruolo di attrice protagonista. La sua carriera nel cinema ha vita breve perché non riesce ad accettare come viene venduto e presentato al pubblico il suo corpo. Non le piace l'etichetta di *femme fatale* che le affibbiano e così, nel 1923, lascia tutto per ricominciare una nuova vita a Città del Messico, insieme al suo amante, il fotografo Edward Weston. Da lui Tina impara la tecnica fotografica per trasformarla poi in un mezzo di denuncia sociale.

Quando la relazione con Weston giunge al termine, Tina si consola con le sue due grandi passioni: la fotografia e la politica. Il Messico stava vivendo un periodo di

enorme fermento culturale e nel 1927 la fotografa decide di iscriversi al Partito comunista messicano, di cui i suoi amici artisti facevano parte. Collabora con il quotidiano del partito, *El machete* e comincia a lavorare nella sezione messicana del *Soccorso rosso*, un'organizzazione comunista con ramificazioni in tutto il mondo. Diego Rivera la ritrae in uno dei suoi più celebri murali, *El Arsenal*, nell'atto di armare il popolo per la rivoluzione proletaria.

Insieme a lei in quel dipinto ci sono due uomini, Vittorio Vidali, agente sovietico in missione in Messico e Julio Antonio Mella, leader rivoluzionario cubano di cui Tina si innamora subito. La loro relazione dura pochi mesi perché la notte del 10 gennaio 1929, il cubano viene ucciso con due colpi di pistola. Un omicidio politico ma di mezzo ci finisce Tina, accusata e poi scagionata grazie all'intervento dei compagni di partito. L'atmosfera messicana era insostenibile: il governo mette fuorilegge il partito comunista ed espelle gli stranieri, accusandoli di essere implicati nella cospirazione contro il nuovo presidente Pascual Ortiz Rubio. Anche Tina viene imbarcata sul piroscafo Edam diretto in Olanda.

Era il 25 febbraio 1930.

A bordo ritrova una vecchia conoscenza: l'antifascista triestino Vittorio Vidali. I due vengono

reclutati nel servizio segreto militare sovietico e si ritrovano a Mosca come agenti segreti dell'Urss. Girano l'Europa con documenti e nomi falsi e nel 1936 vengono inviati in Spagna durante la guerra civile scatenata dal movimento nazionalista del generale Francisco Franco contro il governo repubblicano. A Madrid Tina diventa Maria Ruiz, forte e silenziosa, sempre vestita di nero, arruolata nel battaglione femminile del Quinto Reggimento dell'esercito popolare di Carlos Contreras (alias Vidali). Oltre a curare i feriti, aiutare gli orfani e organizzare gli ospedali, si occupa anche di controspionaggio. Quando le forze antifasciste vengono sbaragliate dalle armate di Franco, Tina rientra a Città del Messico, con un passaporto spagnolo intestato a María del Carmen Ruiz Sánchez. Era il 1939: gli amici, che non la vedevano da dieci anni, non la riconoscono più. Triste e invecchiata dalla guerra, rimane in disparte, silenziosa. Rompe anche con il partito e decide di non rinnovare più la sua tessera, delusa dal patto di non aggressione stretto dal dittatore rosso con Hitler e dall'assassinio di Lev Trotskij compiuto dagli stalinisti. Da lì a poco, il 5 gennaio 1942, a soli 46 anni, muore a Città del Messico. Le voci di circostanze sospette si fanno da subito insistenti. Anche se non ci sono prove concrete, pare che

Vittorio Vidali, suo compagno di vita e di partito, sia coinvolto nel suo omicidio per via delle troppe cose che la donna conosceva in tema di politica spagnola. La versione ufficiale è che la fotografa, tornando a casa da una cena con amici, fu colpita da infarto in un taxi. Non più attrice, non più fotografa, non più comunista, ne era rimasta solo l'anima più pura: quella di idealista.

Tina non ha mai amato essere definita artista, lei diceva di essere una semplice fotografa con la passione di descrivere le scene di vita quotidiana.

I suoi celebri scatti, che compongono le collezioni dei più importanti musei del mondo, sono il simbolo di una donna emancipata, la cui arte fotografica è indissolubilmente legata al suo impegno sociale. La sua tomba si trova nel grande Panteón de Dolores a Città del Messico, e riporta parte di un epitaffio scritto per lei da Pablo Neruda:

«Tina Modotti, sorella, tu non dormi, no, non dormi: forse il tuo cuore sente crescere la rosa di ieri, l'ultima rosa di ieri, la nuova rosa. Riposa dolcemente, sorella...».

**Il coraggio di provarci.  
Una storia controvento**  
Cristina Scocchia

**In un contesto in cui per i giovani, le donne, le persone che non nascono con le spalle coperte è sempre più difficile arrivare a posizioni apicali, quale percorso ha permesso a Cristina Scocchia di diventare amministratore delegato a quarant'anni e di ricoprire poi questo ruolo per ben tre volte?**

Nata in un piccolo paese della Liguria, ha costruito prima la sua carriera all'estero in Procter & Gamble, per poi essere scelta alla guida di L'Oréal Italia. Nel 2017 è al vertice di Kiko. Oggi è CEO di Illycaffè e siede nel consiglio di amministrazione di EssilorLuxottica e di Fincantieri. Ha imparato che ciò che manca può trasformarsi nella scintilla per trovare il coraggio di provarci, per raggiungere i propri obiettivi puntando sul merito e sul gruppo. Occorre fare squadra sia nelle aziende sia nel sistema Paese, per non restare indietro e sostituire le ottiche di potere con un *mindset* basato sui valori e sulle persone. Occorre dare a tutti, senza distinzione l'opportunità di dimostrare il proprio talento, perché il punto di partenza non deve più determinare chi puoi diventare. Mamma di Riccardo, riservatissima, Scocchia ha deciso di raccontarsi per la prima volta in questo libro, affiancata dalla giornalista Francesca Gambarini.

Sperling & Kupfer  
2024  
19,90 euro



**Dimmi di te**  
Chiara Gamberale

**Ci sono momenti, nella vita, che somigliano a una palude: andare avanti sembra impossibile, possiamo solo lasciarci affondare.**

Succede a Chiara, quando si ritrova madre quasi per caso e si trasferisce con la figlia in un quartiere di famiglie normali, fedeli a regole che lei ha sempre rifiutato. Abituata a vivere come un'eterna adolescente e affamata di emozioni, non sopporta quella quiete fittizia e presto non riesce più a lavorare, ad amare, a confidare nel futuro. Ma il casuale incontro con un amico che non vedeva dai tempi del liceo le fa venire un'idea: ricontattare le persone che mitizzava quando adolescente lo era davvero. Reincontra i personaggi della sua gioventù e a ogni incontro la tensione sale, perché passato e presente si mescolano, fino a costringerla a un faccia a faccia con la tremenda verità che si ostinava a evitare. Chiara Gamberale, portavoce dei nostri segreti più profondi, regala un'indagine in forma di romanzo sul modo impacciato, tenace o incosciente con cui rimaniamo in bilico fra i sogni che avevamo e la vita che facciamo. E inventa per tutti la possibilità di trasformare una palude nel mare aperto.

Einaudi  
Settembre 2024  
18 euro

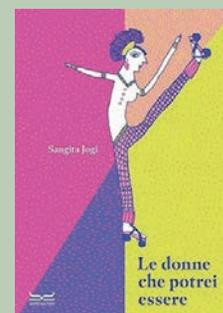


**Le donne che potrei essere**  
Sangita Jogi

**«Ho capito che, per quanto lo si desidera, non si può essere moderni per conto proprio».**

Straordinarie, grintose, alla moda, amanti del divertimento e sicure di sé in ogni situazione possibile: ecco le donne nella mente della giovane artista Sangita Jogi. Le immagini che evoca sono sorprendenti, soprattutto alla luce della sfera limitata della sua vita in Rajasthan (India), dove è immersa in un ambiente patriarcale molto tradizionale e in cui il suo ruolo di giovane nuora è severo e limitato. Eppure, ogni volta che può, Sangita Jogi trova il tempo di disegnare: le sue linee sicure sognano infinite possibilità, in cui il gioco e l'esplorazione creano mondi alternativi. Il libro è diviso in sei sezioni, donne moderne, donne che potrei essere, in giro per il mondo, apparizione in pubblico, bei tempi il mondo è progredito, e in ciascuna Sangita Jogi ci racconta in modo unico la sua vita, i suoi sogni, le sue aspirazioni.

24 Ore Cultura  
Maggio 2024  
19 euro



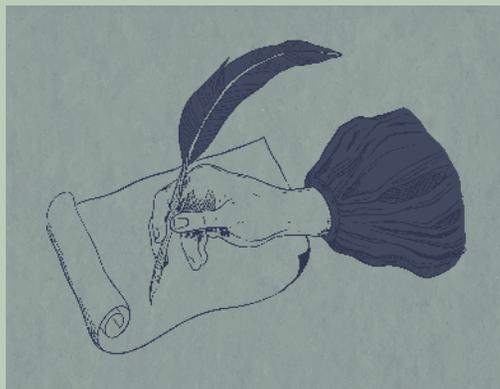
«Bisognerebbe saper attendere e raccogliere, per una vita intera e possibilmente lunga, senso e dolcezza, e poi, proprio alla fine, si potrebbero forse scrivere dieci righe valide. Perché i versi non sono, come dice la gente, sentimenti (che si acquistano precocemente), sono esperienze.»

Per scrivere poesia  
Rainer Maria Rilke

Scrivere poesie è un atto estremamente intimo e delicato, può essere un modo per lasciare scorrere il proprio flusso di coscienza, per prendere consapevolezza di uno stato d'animo, di una situazione e, a volte, può aiutare anche gli altri a farlo, essendo un mezzo letterario che, forse più di ogni altro, riesce a scavare nelle profondità del mondo e dell'animo umano. Come la poesia è avvolta da un velo indistinto, evanescente, così anche la figura del poeta è difficile da definire e chi decide di intraprendere questo mestiere deve mettere a confronto il proprio lavoro, spesso frutto del suo bagaglio di tradizioni, conoscenze e soprattutto esperienze, con il mondo letterario di oggi. In questo confronto continuo, in particolare all'inizio, possono risultare molto utili consigli e pareri di poeti già avviati nel mercato letterario. Seguendo questo pensiero, in occasione della diciannovesima edizione di *Incroci di Poesia 2024*, Archivio Scrittori e Scrittrici Migranti e Career Service hanno deciso di inserire, all'interno del programma di mentoring di Ateneo *Professione Poesia*, un'iniziativa volta a fornire un supporto concreto e motivazionale da parte di poeti affermati ai partecipanti della prima edizione del concorso letterario-artistico *Pane e Mimose*.

Il progetto segue e s'ispira alla metodologia del programma di mentoring *Coltiviamoci*, portato avanti dall'Ateneo dal 2019, il quale ha come obiettivo quello di favorire l'inserimento lavorativo di giovani laureati e laureate in diversi settori e vede come protagonisti il *mentor*, ovvero il soggetto con più esperienza, e il *mentee*, un soggetto meno esperto che ha il desiderio di conoscere meglio un determinato ambito lavorativo e di sperimentarsi concretamente nel settore scelto. In questo caso, l'incontro con poeti e poetesse affermati permetterà ai partecipanti di comprendere meglio come poter indirizzare la passione per la scrittura di poesie all'interno della propria vita professionale. In particolare, il *mentee* avrà innanzitutto la possibilità di approfondire meglio in cosa consiste una figura così dibattuta e misteriosa come quella del poeta e soprattutto potrà cominciare ad acquisire una consapevolezza maggiore rispetto al proprio stile, iniziando così a crearsi un'identità chiara, che è la base indispensabile da cui partire per immergersi nel mercato letterario. Funzione dei *mentor* sarà anche quella di contribuire a portare il *mentee* a credere sempre di più nelle proprie capacità avendo fiducia in se stesso e nei suoi progetti.

Protagonisti di questa iniziativa di mentoring saranno quattro poeti nati sul suolo veneto, che si sono fatti strada all'interno dello sfaccettato e complicato mondo letterario creando nel corso del tempo un proprio stile autentico che oggi li caratterizza: Francesca Brandes, Valter Esposito, Lucia Guidorizzi e Michela Manente. Riuscire a trovare spazio per la propria passione all'interno del percorso lavorativo può essere stimolante e sicuramente gratificante; per riuscire a raggiungere questo obiettivo i consigli e i pareri che ci vengono dati durante la strada possono rivelarsi davvero preziosi e col tempo proficui. Certamente, sopra ogni cosa, rimane fondamentale avere fiducia in se stessi e credere nei propri progetti, che con il tempo possono prendere strade e forme sorprendenti e inaspettate.



## 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 Vice Director of the Ca'  
Foscari Competency Centre

**Laura Cortellazzo**  
Associate Professor at Venice School of  
Management and Member of the Ca'  
Foscari Competency Centre

**Fabrizio Gerli**  
Associate Professor at Venice School of  
Management and Director of the Ca'  
Foscari Competency Centre

### Beyond the Myth of Spontaneous Innovation: Soft Skills that Guide Change

When talking about innovations, we often imagine that revolutionary ideas emerge from a random, spontaneous process – an outcome of pure inspiration or individual genius. When we think of great innovators, it's natural to picture their discoveries as the result of sudden epiphanies. This captivating view, however, overlooks the complexity and organization necessary to generate effective and sustainable innovation. Research shows that innovation rarely arises from a fortuitous event. While intuition and individual creativity play a role, innovation is fundamentally a collaborative process requiring specific methodologies, analytical tools, and coordinated efforts. In other words, individual talent alone is not enough to drive innovation; a structured organizational process and a range of competencies among those involved in generating innovation are essential.

This perspective leads us to understand innovation as a complex phenomenon that must be nurtured through a structured approach and specific soft skills, which are critical to addressing the challenges that arise throughout the innovation process.

In today's environment, successful organizations approach innovation as an organized practice, involving interdisciplinary teams, formalized methodologies – such as design thinking – and techniques for generating new ideas. However, for these tools to be effective, those involved need not only hard skills but also soft skills, including emotional, social, and cognitive skills, which form the intangible dimension of human capital. This set of soft skills enables

individuals to understand the organizational context, collaborate effectively, and experiment with new solutions.

The Ca' Foscari Competency Centre analysed 227 cases of innovation, defined as situations in which successful product, process, marketing, organizational, or strategic innovations were developed. For each case, the organizational conditions, people involved, and determining factors were examined. Special attention was given to the soft skills employed, particularly by entrepreneurs and managers, whose roles were central to the success of these innovations. These soft skills proved essential for achieving effective results in innovation processes, as they facilitated overcoming obstacles, managing uncertainties, exploring new environments, and assessing levels of criticality and risk.

Which soft skills were most useful in supporting innovative processes? Among the individuals analysed, a variety of soft skills emerged as especially valuable. Here is a brief description of the most commonly observed soft skills. The first skill is *Result orientation*: the ability to pursue goals with determination, even in the face of obstacles and difficulties. This skill is crucial in innovation processes, where achieving results often requires a long path marked by trials, errors, and successive improvements. It enables individuals to maintain motivation and focus on the final goal. For example, in an innovative process, a goal-oriented person facing technical obstacles or limited budgets can find alternative solutions or additional resources to complete the project successfully. The added value of result orientation lies in the capacity to define and maintain clear goals along the way. Those who possess this skill are able to map out a detailed roadmap, monitoring progress and identifying deviations from the ideal path. This approach is particularly useful in innovation contexts, where unsuccessful attempts are common; result orientation helps maintain focus on the ultimate objective.

Another essential skill to support innovation is *Diagnostic thinking*. This involves the ability to analyse complex situations and identify the root causes of problems. In innovative processes, we often encounter new situations or challenges that require fresh solutions. Diagnostic thinking allows us to manage these challenges through a systematic approach, grounded in deep analysis and a careful understanding of the

variables involved. This skill is critical for developing innovative solutions because it enables us to pinpoint genuine obstacles to innovation. Additionally, it prevents superficial approaches, helping us focus on the 'why' behind problems. In an innovation environment, where problems are complex and multidimensional, diagnostic thinking is essential to understand not just the symptoms but also the root causes. Possessing this skill enables one to design solutions that address real causes, improving the likelihood of success.

A third key skill is *Observing*. The ability to carefully observe the surrounding context is crucial for innovation. Observing allows individuals to notice details and insights that might otherwise go unnoticed. Moreover, this skill helps in gathering new ideas, stimuli, and suggestions, even from contexts different from the one in which problems are being addressed. This means it supports the practical application of solutions developed elsewhere. In innovation processes, observing requires constant attention and curiosity about unfamiliar environments, along with the capacity to adapt insights and intuitions gathered in other contexts to one's own. Lastly, the fourth skill is being a *Change agent*. Possessing this skill means having the ability and motivation to challenge the status quo, positively influencing the environment and inspiring others to do the same. This skill is fundamental in the innovation process, as it enables individuals to overcome internal resistance and foster a mindset open to change. It helps them view change as an opportunity for growth and improvement for everyone involved. Being a change agent is crucial in innovative contexts, helping to address cultural resistance and encouraging active, constructive participation in new initiatives.

In conclusion, innovation is not a random process; it requires methodology, organization, and soft skills that enable individuals to effectively address the unique obstacles of innovative processes. The soft skills we described are just a few of those necessary to build a supportive environment for innovation and make the best use of available technical resources. Recognizing the importance of these skills can make a significant difference for entrepreneurs, managers, and professionals, as well as for those preparing to fill these roles, since soft skills empower them to actively contribute to the development of innovative ideas.



### WolmanitY

**Ines Giunta**  
Associated Professor, Department of  
Philosophy and Cultural Heritage

### in conversation in

**Chloé Mukai**  
Senior Programme Officer, Ethical Fashion  
Initiative at International Trade  
Centre

*The views expressed in this article do not necessarily reflect the views or positions of ITC and its partners.*

**Going to the philosophical roots of the problem of responsibility, which concerns not only survival but the unity of the species and the dignity of its existence, Hans Jonas states his famous phrase: "Act in such a way that the consequences of your action are compatible with the permanence of genuine human life on earth". How have you personally experienced that cyclical journey that allows one to move from the personal to the social, thus responding to that call?**

I've never thought of this topic in this way, thank you for asking me to reflect on it: I probably experience this every day! My work entails working in multiple locations, with different stakeholder groups, and a very diverse range of socio-economic and cultural backgrounds. This job requires managing difficult interpersonal situations and taking decisions that are often not linear – and which constantly moves me from personal to social. At my work at the Ethical Fashion Initiative, we strive to create decent work for impoverished groups who are often cut out of international trade chains, but who have valuable skills and views to bring to bear.

**Morin speaks of the aesthetic feeling as something that places us in a state**

definable as poetic, contrasting it with a state he calls prosaic, which characterizes what is done without pleasure or wonder, and is done out of obligation, for survival. Your way of promoting the work of African women seems to embrace the philosopher's invitation to bring together these two aspects, transforming work often seen as functional for survival into a creative act.

Exactly – and this is why I often say I have a dream job! Before joining EFI, I lived in London, where I studied fashion photography and had a short stint working in the fashion industry. While I was thrilled by the beauty of what we were creating, I also had this overwhelming feeling of emptiness and being lost. My current work combines these two different realms, connecting artisan producers – mainly women from Africa – with international fashion and creative brands. It merges a sense of fulfilment, and of course a means to generate a livelihood, and at the same time we are creating beautiful stories and objects that have a soul to them.

Care is the diligent concern for someone or something, the commitment or thought directed toward a living being or an object, attended to with solicitude. It also includes protection and attention for those who are more fragile or weak. Can your work, typically associated with women, be understood as an act of care?

It's an act of care, and it's the sense of responsibility, or duty, that connects us with the communities where we work. In fact, while our projects are limited in time and geography as we are funding by donors, our relationship with the women we are involved with outlives these boundaries.

The 'subaltern' woman, for Spivak, is doubly marginalized, both by capitalism and by patriarchal social structures. She is, in any case, a woman who cannot speak, a silence imposed on the social level and in the representation of herself. What has it meant for you to give voice to her?

I grew up in Japan until I was 18 years old, and this patriarchal representation of women who remained in the background is something also very familiar to me. At the same time, I knew there was another way. I was given a voice, through my work, and it means the world to me to see other women, flourish through work. The moment they are empowered,

and given the means to enact change, women are able to move things in their community and generate change.

The defence of women's values and rights today is often linked with the preservation of land, community, the biosphere, and health. How do these two aspects come together in your work?

Women – and specifically local communities like those with whom we work in Africa and elsewhere in the Global South – are deeply intertwined with their environment and their local community. By encouraging and supporting them to access fair and dignified jobs, we are simultaneously and organically contributing to working towards addressing global issues such as inequality and environmental degradation. Obviously, so much needs to be done to address the monumental challenges of social inequalities facing the world but defending women's values and rights is taking a step in the right direction.

Chloé Mukai is a Senior Programme Officer for the International Trade Centre's Ethical Fashion Initiative (EFI). She has over 15 years of experience working at the intersection of the fashion industry, artisanal production in the Global South, and international development assistance. Currently based in Geneva, Switzerland, Chloé has been based with ITC in Burkina Faso (where she managed a project focusing artisanal production of hand-woven cotton fabric for the export market) and in Haiti (where she oversaw a multi-sectoral artisan support project that included metalwork and woven goods). She also has extensive experience working with artisans in Côte d'Ivoire, Kenya, Mali, Uganda, Uzbekistan and Tajikistan. Before joining EFI, she was the editor of African Woman Magazine, a regional lifestyle magazine headquartered in Uganda. Originally from Tokyo, Japan, Ms. Mukai holds a Bachelor of Arts degree in Fashion Photography from the University of the Arts London and a Masters in Environmental Management from the Open University.



### Women and Rights

by Vania Brino

Full professor in Labour Law  
Coordinator of the Master's Degree Programme in Governance of Public Organizations, Ca' Foscari University of Venice

Sara De Vido

Full professor in International Law  
Rector's delegate for the International Holocaust Remembrance Day and the National Memorial Day of the Exiles and Foibe, Ca' Foscari University of Venice

Interview by Sara De Vido, Claudia Irti, Sara Dal Monico, Federica Valerio  
Ca' Foscari University of Venice

On 20 October, the workshop Women Empowerment Leadership Workshop *INTRAPRENDENTI: opportunità e servizi per favorire l'imprenditorialità femminile*, with Fondazione Università Ca' Foscari Venezia as lead partner, took place at San Giobbe, Department of Economics, Ca' Foscari University of Venice, with a group of students, setting the stage for the presentation of the book *Take the Lead* by Shaheena Janjuha-Jivraj, Anne-Valérie Corboz, and Delphine Mourot Haxaire. This session, led by Dr. Sara Dal Monico and Dr. Federica Valerio, preceded the book's formal presentation, aimed to spark a debate and deepen participants' understanding of empowerment through interactive activities and guided reflection.

The first session was centred around the question "What is women's empowerment to you?". Starting from some insights from the book, participants reflected on how empowerment is a process, a journey towards awareness; on how achieving empowerment involves making the situation fairer

by 'dodging obstacles', a strategy of learning to navigate entrenched societal and professional barriers that can hinder growth; on how it comes with a building a supportive network. The conversation then turned to the idea of different models of leadership, highlighting the limitations of a 'one-size-fits-all' approach; to the concepts of courage and vulnerability, which are not necessarily in contrast one with the other; and discussed the importance of 'working against the patriarchy' and the often unspoken 'rules' of professional behaviour that tend to benefit men disproportionately.

After the lively and insightful debate of the first session, followed by a coffee break which allowed to continue the discussion in a more relaxed setting, the author Delphine Mourot Haxaire was interviewed by Professors Sara De Vido and Claudia Irti. The interview was followed again by a second debate session, this time in the presence of the author, which made it altogether even more interesting. The following is an extract from the interview.

Please introduce yourself, your own journey and could you share a little bit more about your background?

I studied Business in Paris while simultaneously studying Law, I became a lawyer in France but moved to London soon after, following my then boyfriend now husband. I worked for two years at a law firm, working very hard and I learned a lot there. At some point I had to decide if I wanted to become a solicitor in the UK, but instead opted for a role in a US bank, where I worked for nearly thirteen years and I was doing execution of capital markets, and then business unit risk management in fixed income, which was both 'firefighting' on urgent issues and working on broad longer-term regulatory implementations for the floor (MIFID2 for example). While I was there, I started thinking a lot about these diversity topics as I was the chair of the family network for Europe. Five years ago, I had a change of heart and I became the director of HEC in London, my own alma mater, and I qualified as a coach in parallel.

What led you to co-write *Take the Lead*? Both your professional and personal experiences?

It was both actually. It all started while discussing with the co-authors. We were working on a lot of woman leadership

programs, and we had the feeling that most women went through similar experiences. We realized that when women were telling us their stories, they often used the word 'luck' – "I was lucky because I was proposed this role", "I was lucky because when I came back from maternity leave, this or that happened" – they tend to use the word 'luck' to describe what happened to them. And of course there is some degree of luck in life, but if you think that what happens to you is mostly luck, this does not empower you, hence *Take the lead*.

**And what about the subtitle *How Women Leaders are Driving Success Through Innovation*? Could you tell us more about that?**

I wrote this book with professors who are professors in Entrepreneurship and Innovation, and in Strategy and Leadership. It was crucial for us to link diversity with innovation. So, the subtitle is *How Women Leaders are Driving Success through Innovation*. You get to innovation by thinking differently, and starting to focus on how you could do things just a little bit differently. This works only if you have an inclusive leadership, if you have a leader who allows 'crazy ideas', or at least different ideas.

**This is very interesting; at university we talk a lot about diversity and inclusion also in research. Your book builds on seven 'Cs', represented like a ship, including creativity. Could you tell us a little but more about that, how the idea of the ship came about?**

We started thinking about business models, and on the Cs. The one that was the starting point was Creativity, which we define very broadly as "another way to solve a problem" and is the link with innovation. Then we applied this creativity to our own canvas and created a ship for this, so you have the image of how you can navigate your career. It is very visual and speaks to our readers. In fact, when readers speak to me about the book, I am always struck by the fact that it is never the same thing that has made them react. Depending on where they are in their own life, things resonate differently with people. It is always a pleasure to realise this.

**And the seven Cs?**

Ah yes! It's like navigating a boat – you must be aware of all the seven Cs, but maybe one resonates with you more according to where you are in life, you may concentrate on one or two of them

at the same time, but you need to be aware of them all. They are Creativity, Career, Compass, Creating your teams, Courage, Connections and Champions.

**We, as women, are most often asked to make compromises, between our careers and personal lives, but choosing courage over compromise makes you think about it from a different perspective. I did find myself in some parts of the book, and one that stuck with me was the ability to say no. A powerful no. Courage means saying a powerful no that puts you at the centre, not in the background: you say no because it's your choice. This is my takeaway at least, and so I wanted to ask if that was your intention in writing this, and whether you found yourself in situations where you said a 'powerful no'.**

It's a struggle every day. It's about changing your perspective. You are saying no, but maybe at the same time you're saying yes to something else. The key is to be aware of *why* you are saying yes, or no. Change the perspective: you are saying yes, but you are really saying no, and maybe you can try to say, 'yes under certain conditions', which are the conditions that work for you? Find a way that works for you – again, be creative about it!

**Another interesting part of the book is the quotes from women: how did you choose them? And why did you think it would be helpful to include these interviews in your book?**

This book is about empowerment, about inspiring women to find their own way. So, we thought it was important to have examples of women who have done it in their own way, who have found a solution that worked for them. We interviewed around 30 women from all over the world, from very different backgrounds. One of them, for example, was working in hospitality, but her husband had to move every three years for work, so she had to find a new job every three years. As the years went by, she decided to start her own business. She now says that her business is 'in her suitcase', because she used her knowledge and expertise to find a solution that would work for her. What was also very interesting for us was the power of 'hindsight', and the importance of taking the time to stop, look back and eventually understand what you learnt and what you can take from those experiences.

**What about the definition of success: what is success for you? And what is it for the women you interviewed?**

In the "Career" chapter, we included an 'inspirational corner', where we included quotes from all the women we interviewed about their own definition of success. And it was such a difficult question at the end. For me personally it would be maybe balance and growth. It is very personal, since it has a lot to do with context and education.

**The context that supports you is very important.**

Yes, and related to education there is also the topic of girls education. Obviously, this means being open-minded and allowing women the opportunity to study, but also empowering them. It is important to remember that the world of work is different from the world of school for instance. It is so important to grasp and understand the rules of your work environment and find a way that works for you, find your own path in the work environment you're in, which means applying your creativity to this quest.

**Delphine Mourot-Haxaire**

Delphine Mourot is an executive coach, teacher and author, and a former banker and lawyer. She is also the Director of HEC in the UK. Delphine graduated from HEC Paris. She also holds a Master's degree in Political Science, a Master's degree in International Law and Taxation, and a Master's degree in European Law. Delphine teaches Ethics in Finance in the Master of International Finance at HEC Paris and facilitates executive education.



**Lei & The World**

**Manuela Lietti**

Researcher, Ca' Foscari University of Venice

**in conversation with**

**Liao Wen**

Artist

***By Devouring it, I Learn About the World on view at Capsule Venice is your first solo exhibition in Europe. Featuring a completely new set of works specifically conceived for the occasion, this solo exhibition stems from a year of preparation during which you have taken your ongoing research about the body, about individual and collective rituals, and about ancient and contemporary myths, towards unexplored realms. Could you share a bit about the process that led you to this distinctive body of works on view?***

The inspiration for this solo exhibition comes from a scene I encountered on the streets of New York last year: a small bird was pecking at the fresh vomit of a drunken man who was lying nearby. I couldn't bear to look directly at the scene. I held my breath, and my heart raced. My body experienced a strong sense of rejection, and I could hardly suppress the urge to vomit myself. But, my rationality told me that I must gaze at this filth. I had been tormented by severe pharyngitis and I thought that nausea was solely a physical reaction until I saw the bird nonchalantly enjoying the vomit as a delicacy. It made me reflect on whether the feeling of nausea also stems from psychological suggestion.

***By Devouring it, I Learn About the World:*** this phrase hints at the concept of understanding the world through the act of swallowing. However, when faced with that pile of vomit, I closed my eyes and nostrils to prevent the invasion from the mouth of the other.

This violent act of invasion became the main impetus for conceptualizing the exhibition. By devouring it, I learn about the world explores, through different media and perspectives, the boundaries between the self and others in everyday life, as well as the potential for violence.

**I am very interested in learning about your approach to the different materials you use. What is special about each material you work with?**

Of course, every sculptor has materials

they are more skilled with and frequently use. So far, the primary material I have been using is wood. I initially chose wood unconsciously and coincidentally. On the one hand, it is partly because I used this type of linden wood when I studied puppetry in the Czech Republic. On the other hand, I had never received systematic training in sculpture before, and wood is a material that is easy to obtain, and to master. I feel a sense of pleasure when carving wood. This may be related to the satisfaction of controlling the material, or it may be connected to our latent tendencies toward violence. This is also a main theme of my solo exhibition.

**Though most of the works you present in the exhibition use lime wood, I could not help but notice that you have added new elements, for example, seeds and grains. When did you start to experiment with these materials?**

In 2021, I used grains and seeds in my first personal project. I covered the ground of the Cai Jin Space with 3 tonnes of soil and then scattered barley seeds. Over time, the audience entering the exhibition hall would see wheat in different stages of growth. In this solo exhibition, I also used grains. In the performance piece *I Swallow the Tides to Light Up...* the performers mixed grains with red mechanical grease. Two performers tore at each other, smearing the mixture on each other's bodies and faces. I learned from reading an anthropological text that a specific tribe has a custom of mixing menstrual blood with grains to pray for a bountiful harvest in the coming year. Grains are so common in our daily lives, yet we often only see them as food, neglecting the immense energy they contain. They can grow or decay, can be silently swallowed by us, and can possess powerful magical forces.

**Your work balances extremes of pleasure and disgust – attraction and repulsion coexisting at the same time. The texture of the materials intrigues our senses. It makes us want to interact physically with the works. At the same time, they often leave us with a sense of fear and repulsion. What do you think lies at the intersection of these emotions in your sculptures?**

Perhaps everyone has a different perception of pleasure and disgust. In my work, I speculate that it may be the smooth surface of the sculpture and the delicate variations in skin tone that evoke a

sense of comfort for people. At the same time, my work possesses a strong sense of aggression, with sharp tentacles, and its form lies somewhere between human, plant, and animal, resembling a kind of mutant.

By articulating these elements, the correspondence between pleasure and discomfort may become clearer. So why do we feel fear and resistance towards aggressive objects and towards forms that are mutated and undefinable?

The topics I focus on are precisely those that are hidden beyond the norms of everyday life. For example, the piece *Tears of Succubus* in this exhibition is inspired by the sexual cannibalism of mantises, discussing the extremes of love and desire, violence, and possession in intimate relationships. I hope to reveal the fears and desires we conceal through my work. When we confront these fears and desires, whether visually or psychologically, we inevitably experience some degree of discomfort.

**How do you see your sculptures as being in dialogue with the work other artists who explore hybrid forms?**

No artist's style appears out of nowhere. There are many artists who inspire me. From the perspectives of form and medium, the one who has influenced me the most is probably Hans Bellmer. His female dolls, which are pieced together in unusual ways, may seem like outliers to many, but for someone like me who also straddles the fields of art and puppetry, they feel very familiar. In 2020, when I hesitated about whether to incorporate elements of puppetry into my sculptures, Bellmer's 1937 work, *The Machine-Gunneress in a State of Grace* gave me a great deal of confidence. I realised that I could continue his exploration. I could create sculptures with movable joints, I could piece things together freely, and I could express hidden desires through sculpture.

**You spent a month in Venice, and some of your favourite spots during that time were the bookstores around Campo Santa Margherita. What are you currently reading?**

Yes, my two favorite bookstores in Venice are Apollo Bookstore and Bruno Bookstore. At the Bruce Bookstore, I purchased Jeroen Peeters' book *And Then It Got Legs: Notes on Dance Dramaturgy*. It is a book about choreography. The author explores how to transform bodily movements from everyday life,

studio research, and improvisation into creative works. To some extent, I feel that the methods of choreography are similar to my approach to sculpture – both in an attempt to capture something tangible from the void, and both seek to express and reflect a person's mindset and state through posture and movement.

**Liao Wen**

Liao Wen's artistic practice includes sculpture, video, and performance. Her humanoid sculptures exude both a sense of primordiality and futurism, teetering on the edge of rules and taboo-breaking. She draws inspiration from puppetry, anthropology of ritual and myth, medicine, art history, and everyday norms. Through provocative language, she attempts to contemplate the social order, technology, and the disciplining of power projected onto the body while simultaneously imagining the possibilities of the future body.

Liao Wen (Chengdu, 1994) lives and works in Hong Kong. She received her MFA from Central Academy of Fine Arts China in 2019 and her BFA from Sichuan Fine Arts Institute in 2016. Her solo exhibitions include *By Devouring it, I Learn About the World*, Capsule Venice (Venice, 2024); *Naked*, Frieze New York (New York, 2023); *Almost Collapsing Balance*, Capsule Shanghai (Shanghai, 2021), and *The Body Knows Silently*, Cai Jin Space (Beijing, 2021). She has participated in group exhibitions *Durian-Durian: Southeast Asian Studies as a Methodology*, The First Trans-Southeast Asia Triennial (Guangzhou, 2023); *Bodies and Souls*, Cassina Projects (Milan, 2023); *Durian on the Skin*, François Ghebaly Gallery (Los Angeles, 2022); *BOOMERANG-O-CAT Biennale 2021*, OCT Art & Design Gallery (Shenzhen, 2021); *2nd Women Artists International Biennial of Macau* (Macau, 2020); *She Says*, Chengdu Contemporary Image Museum (Chengdu, 2019) among others.

She was one of the finalist artists of the Ducato Prize 2023 and was awarded the Frieze New York Stand prize in 2023. Her works have been featured in publications such as *The New York Times*, *Art in America*, *The Art Newspaper China*, and *ArtReview*. She has been selected to be the resident of Pro Helvetia in Switzerland in 2025.



**Wannabe Her**  
**Da grande vorrei essere Lei**

**Fiorella Costantini**

Storyteller and photographer, former student at Ca' Foscari University of Venice

**in conversation with**  
**Claudia Zini**

Cultural Entrepreneur Abroad, Founder and Director of the Study Center Kuma International

*Wannabe Her* is a column dedicated to discovering and promoting innovative, 'out of the ordinary,' or hard-to-access professional roles in fields of interest to Ca' Foscari students. In this issue, we explore the role of a cultural entrepreneur abroad.

**Introduction**

Today, being a cultural entrepreneur means transforming artistic and cultural knowledge into a concrete, sustainable, and economically impactful entrepreneurial project. This role requires skills in identifying opportunities, creating innovative cultural initiatives, and building collaborative networks among artists and both private and public institutions, all aimed at influencing the surrounding economy and social fabric.

The cultural entrepreneur serves as a connecting point between art, community, and institutions. With a future-oriented vision, this professional links territories and people through projects that address contemporary challenges. The career path is not always straightforward, as shown by Claudia Zini, founder and director of Kuma International, a visual arts centre based in Sarajevo. Claudia identified a gap in the Bosnian cultural landscape and responded by establishing a centre that uses contemporary art to address complex issues such as identity, memory, trauma, and social reconstruction.

Claudia's project demonstrates how art can act as a catalyst for social transformation and how a local initiative can have a significant impact on an international scale, thanks to the participation of artists and researchers from around the world.

**Cultural Entrepreneurship Abroad**

A cultural entrepreneur is a key figure in the contemporary professional landscape, blending creativity, strategic management, and social impact into projects that reach beyond local

boundaries. Skills in fundraising and resource management ensure the long-term sustainability of these projects and help balance art with business.

The cultural entrepreneur identifies emerging cultural needs, develops innovative solutions, works in harmony with the surrounding context by involving the community, and uses art to address crucial issues such as inclusion and social cohesion, aiming to promote active participation and constructive interaction.

An international perspective is also essential to this role, as projects are often designed to foster cultural exchange and supported by cross-border collaborations.

Claudia has succeeded in developing and growing Kuma International within the complex context of Bosnia and Herzegovina, a country still marked by the war of the 1990s and not yet a member of the European Union. Kuma's activities hold the potential to address issues of international significance at multiple levels.

#### **Hard Skills and Soft Skills Required**

Becoming a cultural entrepreneur requires a blend of technical and cross-disciplinary skills. Passion for art alone is not enough; specific skills are essential to transform ideas into sustainable initiatives. A solid foundation in cultural management, fundraising, and administration is key among the hard skills required. It's crucial to understand the dynamics of the cultural market and to manage both public and private funds effectively. Additionally, knowledge of marketing strategies is essential. An understanding of the contemporary art scene is also necessary to identify emerging trends and support contemporary artists. In today's digital age, familiarity with technological tools is critical for engaging communication and effective project promotion.

Soft skills are equally central to this role. Skills such as leadership and networking help to build a strong network of contacts. Creativity, balanced with problem-solving skills, along with empathy, is fundamental for establishing meaningful dialogue with artists and the community. Finally, in a constantly evolving sector, flexibility and adaptability are essential to maintain impact and foster growth.

#### **Required Educational Background**

There is no well-defined path to follow, but certain qualifications can ease entry into this profession. A degree in Humanities – such as History of Art, Culture and

Media, or Cultural Heritage Management – can provide a solid foundation for understanding the complexities of the artistic and cultural landscape. A Master's in Cultural Management or interdisciplinary studies can add administrative, economic, and artistic skills.

Lifelong learning is also crucial: masterclasses or certifications enrich a professional's profile and increase the chances of success. Additionally, hands-on experiences, such as internships in cultural institutions or involvement in art projects, make candidates more competitive by offering valuable learning and networking opportunities.

Claudia's educational background, focused on Cultural Heritage, marked the beginning of her professional career. However, she leveraged additional opportunities, including internships and masterclasses, beyond the academic setting. Her travels and the people she met along the way also played a transformative role.

**Beyond your academic journey, what key events or moments led you to move to Sarajevo and establish Kuma International? What inspired you to create a centre dedicated to visual arts from post-conflict societies, and what were the main challenges you faced in the delicate context of Bosnia and Herzegovina?**

Several key moments led me to move to Sarajevo and establish Kuma International. One of the first was my encounter with the Bosnian artistic community during my university studies. I met some Bosnian artists who had come to Trentino, my home region, as part of a cultural exchange program. I immediately sensed the potential of art as a tool for dialogue in fragile contexts, such as Bosnia.

Another pivotal experience was my Erasmus program, which allowed me to spend a full academic year in England. This first time abroad helped me explore new frontiers and develop adaptability skills that made future moves, such as to London for my PhD and later to Sarajevo, much easier.

During my doctorate, I conducted research in Bosnia, which allowed me to begin understanding the complexity of the country. I explored the connection between art, memory, and reconciliation, finding inspiration to establish Kuma International as a platform for promoting dialogue through innovative artistic projects.

The main challenges I faced relate to the instability of the context in which we

operate: it is difficult to secure financial and institutional support because, even today, Bosnia and Herzegovina is marked by ethnic divisions and political tensions. Additionally, gaining the trust of the local community has been challenging as I am a foreigner and, therefore, initially seen as an outsider. This required awareness, empathy, attentive listening, and the ability to adapt projects to the needs and expectations of the community. Kuma was founded as a space dedicated not only to art exhibitions but also to creating a living archive where personal stories and memories can be shared through the visual arts.

**Kuma International has a strong educational focus, regularly organizing workshops and summer schools for both local and international students. How important is education in your work, and what impact do you believe it has had on participants? After seven editions, what do you consider to be the most significant results, and what are your future goals?**

The educational component is a fundamental pillar of Kuma International's work. Our summer school, now in its seventh edition, was one of the first projects launched in 2018 and is the one I am most attached to. Its main goal is to offer participants – students, researchers, and young professionals from all over the world – the opportunity to immerse themselves in the Bosnian historical and cultural context and engage directly with its key figures.

One of the most significant achievements has been the creation of an international community committed to research and art through a thoughtful and ethical approach, inspired by local stories and experiences. This is evident in the exhibitions and publications produced by the participants.

The summer school draws people from 30 countries and demonstrates that issues of memory and reconciliation are not solely local but are part of a global discourse that transcends geographical and linguistic barriers.

Looking ahead, my goal is to broaden the international artistic dialogue by incorporating artistic experiences from other countries affected by conflict. I aim to bring artists and researchers from around the world together in Sarajevo, creating a space where people can share stories, insights, and artistic practices, contribute to building new connections of understanding, and work toward overcoming barriers created by violence and war.

**Kuma International addresses complex issues like conflict, memory, and trauma. How do you balance artistic exploration of these themes with respect for local sensibilities? Since Kuma's founding in 2018, have you noticed any changes in how post-war art and culture are perceived?**

Since the beginning, my goal has been to create a safe and respectful space where people can explore complex themes and study the personal experiences of local artists affected by four years of war. The main challenge has always been balancing artistic exploration with respect for the sensitivities and lived experiences of others. To achieve this, I use an approach centred on dialogue and active listening, developing every project with careful consideration of the cultural and historical nuances of the context in which we work. Building trusting relationships with the local community has been essential.

Today, there is a growing awareness, openness, and interest in art as a tool for processing the past and fostering dialogue. Initially, however, I encountered some resistance to discussing the war openly; many people feared that this might reopen unhealed wounds.

Interest from the international community in these themes has also grown gradually. Artists and researchers from around the world now see Bosnia as a unique place of study, leading to increased international collaboration and providing greater visibility for our work.

**What fundamental skills are essential for a career as a cultural entrepreneur? Looking to the future, what are your plans for Kuma International? How do you see the role of art evolving in peace and reconciliation processes?**

I believe there are certain fundamental skills that go beyond academics. Adaptability is essential, as working in the cultural sector demands flexibility and a willingness to adjust strategies and approaches to the circumstances. Additionally, strong empathy and listening skills are crucial to understanding the needs of the community and adapting activities and projects accordingly.

Another key skill is the ability to build a network and foster relationships. Cultural entrepreneurship relies on creating collaborations and partnerships that enable ambitious projects and increase impact.

Strategic vision is equally important: identifying funding opportunities, developing project proposals, and effectively

presenting your organization to potential partners and supporters are vital to advancing any initiative. Self-confidence and belief in one's ideas are also essential. I've learned that in challenging moments, holding fast to your vision and maintaining direction is fundamental. Being a woman and director of a cultural organization in a foreign country has presented additional challenges but also opportunities—to demonstrate that female leadership can bring positive change and to show that women are often stronger than we realize. I've also been fortunate to have the unwavering support of family, friends, and close collaborators. Their presence has given me the strength and dedication to never stop believing in Kuma.

Looking to the future, my primary goal is to strengthen Kuma's role as a centre of excellence and expand our educational offerings by extending our reach to other territories affected by war, such as Ukraine and the Middle East. Our aim is to create an internationally replicable method that fosters reconciliation and dialogue in various war-impacted regions.

Art has a unique ability to create spaces for reflection and dialogue, spaces often challenging to achieve through other forms of communication. Artistic practices can offer new perspectives, rebuild social connections, and create shared stories that transcend division.

### Biography

Claudia Zini is a cultural entrepreneur and, since 2018, the founder and director of Kuma International, a centre dedicated to visual arts in contexts affected by conflict. Kuma's mission is to use contemporary art as a tool for dialogue and reconciliation by creating a space for reflection and exchange on essential themes such as identity, memory, and trauma.

Claudia studied Cultural Heritage at the University of Padua and then at Ca' Foscari University of Venice. She completed her doctorate at the Courtauld Institute of Art in London, specializing in the contemporary art of Bosnia and Herzegovina. Since 2018, she has lived in Sarajevo, where she moved for research during her doctorate. In 2019, she was one of the curators of the Pavilion of Bosnia and Herzegovina at the Venice Biennale. In 2024, she was awarded the title of Cavaliere dell'Ordine della Stella d'Italia in recognition of her cultural and professional dedication.

### A Place for Her Un post(o) per LEI

by Fabiana Andreani  
Career Mentor & Content  
@fabianamanager

#### Training Uniqueness: Stand out in the Future of the Job Field

Diversity, equity, and inclusion are recurrent topics in corporate communication, job offers, and advertising. On one hand, it is positive that companies are committed to leave a positive impact in the surrounding socio-cultural context. On the other hand, it is questionable whether these declarations are reflected in daily experience or whether they are merely expressions of *carewashing*,<sup>1</sup> a façade interest finalized to marketing that does not have a real impact on society.

The era of *brand activism*, defined as companies' commitment towards social causes, appears to be entering a new phase. Immediately after the pandemic, many companies pledged to support different causes and changed their logos to adhere to social campaigns. Today, a turnaround is observable. Some companies, as Toyota<sup>2</sup> and Harley Davidson<sup>3</sup> chose to quit their inclusivity activities related to LGBTQ+ themes, believing that these activities are not coherent anymore with their corporate communication.

Highlighting the importance of diversity in the business rhetoric appears 'less appealing' compared to the past. An article of *Harvard Business Review Italia*<sup>4</sup> published in 2022 had already drawn attention to this phenomenon and reported the results of a research on the impact of the language used by companies to promote diversity. Neither the approach that valorises diversity as an economic stimulus, nor the approach that justifies diversity on moral grounds appear to be effective: the first one can make candidates feel like a mere instru-

ment for business profit; the second one risks appearing as a simple façade proclamation. According to the authors, the ideal approach is to consider diversity as an intrinsic value manifested by the concrete valorisation of talents and by the creation of a welcoming working environment.

What is the missing perspective of this narration? A focus on celebrating the uniqueness of every individual.

Focusing on the uniqueness of the candidate's contribution is already common practice in the recruitment process,<sup>5</sup> as shown by the success of *Skills First Approach*, that evaluate more the skills and competencies compared to academic qualifications. In an ever-changing world, the only way for companies to deal with uncertainty is to focus on people's potential, on their soft skills, on their adaptation and on continuing education.

"Companies hire people for their titles and fire them for their skills and behaviours" sustains Gianni Rusconi on *Il Sole 24 Ore*.<sup>6</sup> An unsuitable hiring can cost a company up to half of the gross annual remuneration of the employee, considering costs related to hiring process, salaries, formation, and impact on the organization.

We face a phase of great opportunities for candidates with a wide margin of growth and self-realization. However, uniqueness must be trained, and it is not always simple: we often come from educational paths in which we are used to delegate others in the evaluation of our skills and in defining ourselves through technical skills that could rapidly become obsolete.

#### How to develop and narrate your uniqueness

Here is a brief guide from my lectures in various universities:

#### Be acquainted with your soft skills

Create a personal timeline and write down significative events including the soft skills acquired during these events. This exercise helps you in gaining self-confidence on your path and uniqueness, even in absence of previous work experiences. It is a way to go beyond vague definitions of yourself (such as 'organized' or 'brilliant') by providing concrete example useful during job interviews.

5 <https://economicgraph.linkedin.com/research/skills-first-report>.

6 [https://www.ilssole24ore.com/art/le-selezione-perfetta-come-trovare-giuste-competenze-evitando-errori-costosi-AGk1G2X?refresh\\_ce=1](https://www.ilssole24ore.com/art/le-selezione-perfetta-come-trovare-giuste-competenze-evitando-errori-costosi-AGk1G2X?refresh_ce=1).

#### Personalize your CV

The CV does not leave plenty of room to creativity, but we can make it unique by drawing attention to personal and distinctive elements. We can, for example, adapt our CV to the desired position through a personal description in which we explain why we fit into that role, enhance our most relevant experience, include values and social causes we believe in and indicate professional condition that we would avoid.

A final touch? A QR code to show a portfolio or professional projects.

#### Create a personal showcase on LinkedIn

In a context where Artificial Intelligence makes the creation of generic texts trivial, it is fundamental to avoid banalities when we speak about ourselves. AI can help us beginning, but our personal style must come to light from the *headline*. Do not limit to key words but add a short statement on what you represent and what distinguish you. In the 'information' section, it is better to avoid impersonal *buzzword* and you should opt for anecdotes and narrations that show your uniqueness.

#### Cover letter connected to the company

The way we introduce ourselves to the company expresses our uniqueness. If we candidate ourselves for a job position or if we send a spontaneous application, it is not enough to describe ourselves as "motivated". It is better to focalize on concrete examples that show our skills and our interest in the company through our personal experiences.

#### Show the talent during job interviews

The talent, understood as awareness on your own path and contribution, is crucial. During a job interview, we should feel confident that all the choices we made were the best in that moment, without fearing others' opinion. To tell your experience, we can use STAR technique (Situation, Task, Action, Results) or PEARL (Problem, Epiphany, Action, Results, Learning) to maintain the attention of our interviewer. What are the best questions to get in tune with the selector? In-depth questions, which lead the interviewer to express an opinion, for example: "What is the best aspect of working here?" or "How would you define the leadership method?"

In a future characterized by faster technological change, affirming own uniqueness as value element and integration in profession context can help in remaining irreplaceable and in navigating uncertainty.

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

# Lucia Veronesi

## *La desinenza estinta* 2024

Tessuto jacquard  
effetto lampasso di trame  
300 × 500 cm  
Dettaglio

Progetto vincitore della XII edizione-2023 di Italian Council, programma di promozione dell'arte contemporanea italiana nel mondo realizzato dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della cultura: *La desinenza estinta* è un progetto di Lucia Veronesi curato e prodotto da Ramdom (Italia) realizzato in collaborazione con il Nordenfjeldske Kunstinstrimuseum MiST (Trondheim, Norvegia); con il sostegno dell'Università di Zurigo – Dipartimento di botanica sistematica ed evolutiva e Dipartimento di biologia evolutiva e studi ambientali (Zurigo, Svizzera); Goldsmiths University (Londra, UK); Ca' Pesaro-Galleria Internazionale d'Arte Moderna (Museo di destinazione dell'opera); l'Istituto Italiano di Cultura di Oslo

Il progetto è realizzato con il supporto di Collezione Luca Bombassei

Come può un artista dialogare con la scienza, restando fedele ai dati e mantenendo al contempo la propria voce, il proprio intimo modo di esprimersi? Lucia Veronesi (Mantova, 1976) ci offre una risposta con *La desinenza estinta* (2024). In quest'opera, l'artista unisce il suo interesse per la botanica con le ricerche scientifiche, distaccandosi però dall'approccio illustrativo e rigoroso tipico della botanica per esprimere il proprio sentire. Il risultato è un lavoro che armonizza scienza e arte, rispettando entrambe.

L'idea di questo progetto nasce dalla volontà di approfondire il tema botanico, già trattato nei banner di *Da sola nel bosco* (2023). Questo lavoro esplorava le vite di alcune figure femminili che avevano fornito un contributo significativo alla botanica tra il Medioevo e l'Ottocento. Il filo conduttore dell'interesse di Veronesi per le storie di donne che hanno segnato l'evoluzione scientifica si era manifestato anche in un precedente progetto, *La distanza dall'eterno* (2022), dedicato a diverse astronome. Entrambe le opere coniugano forme tessili, immagini e parole, creando narrazioni visive capaci di immergere lo spettatore in storie poco conosciute o spesso trascurate.

Parallelamente, Veronesi ha coltivato per anni la passione per l'arte tessile, sviluppando tecniche come il cucito, il ricamo e il collage su tessuto. Questo interesse si è ulteriormente approfondito durante una residenza in Norvegia, dove ha studiato l'opera dell'artista tessitrice norvegese Hannah Ryggen, il suo rapporto con il paesaggio norvegese, la natura e il suo attivismo politico.

Il collage rappresenta per Veronesi la genesi di ogni sua creazione, e la parola ha un ruolo fondamentale nelle sue opere, non solo per il significato che reca ma anche come presenza fisica, concreta, in dialogo con altre forme espressive. Il progetto *La desinenza estinta* ha preso forma grazie alla scoperta di una ricerca condotta da due professori dell'Università di Zurigo, Rodrigo Cámara-Leret e Jordi Bascompte. Il loro articolo, *Language Extinction Triggers the Loss of Unique Medicinal Knowledge*, evidenzia la correlazione tra l'estinzione delle lingue indigene e la perdita di conoscenze sull'uso delle piante medicinali. Questo studio ha ispirato profondamente Veronesi, portandola a elaborare il progetto vincitore della XII edizione (2023) dell'Italian Council, curato e prodotto da Ramdom.

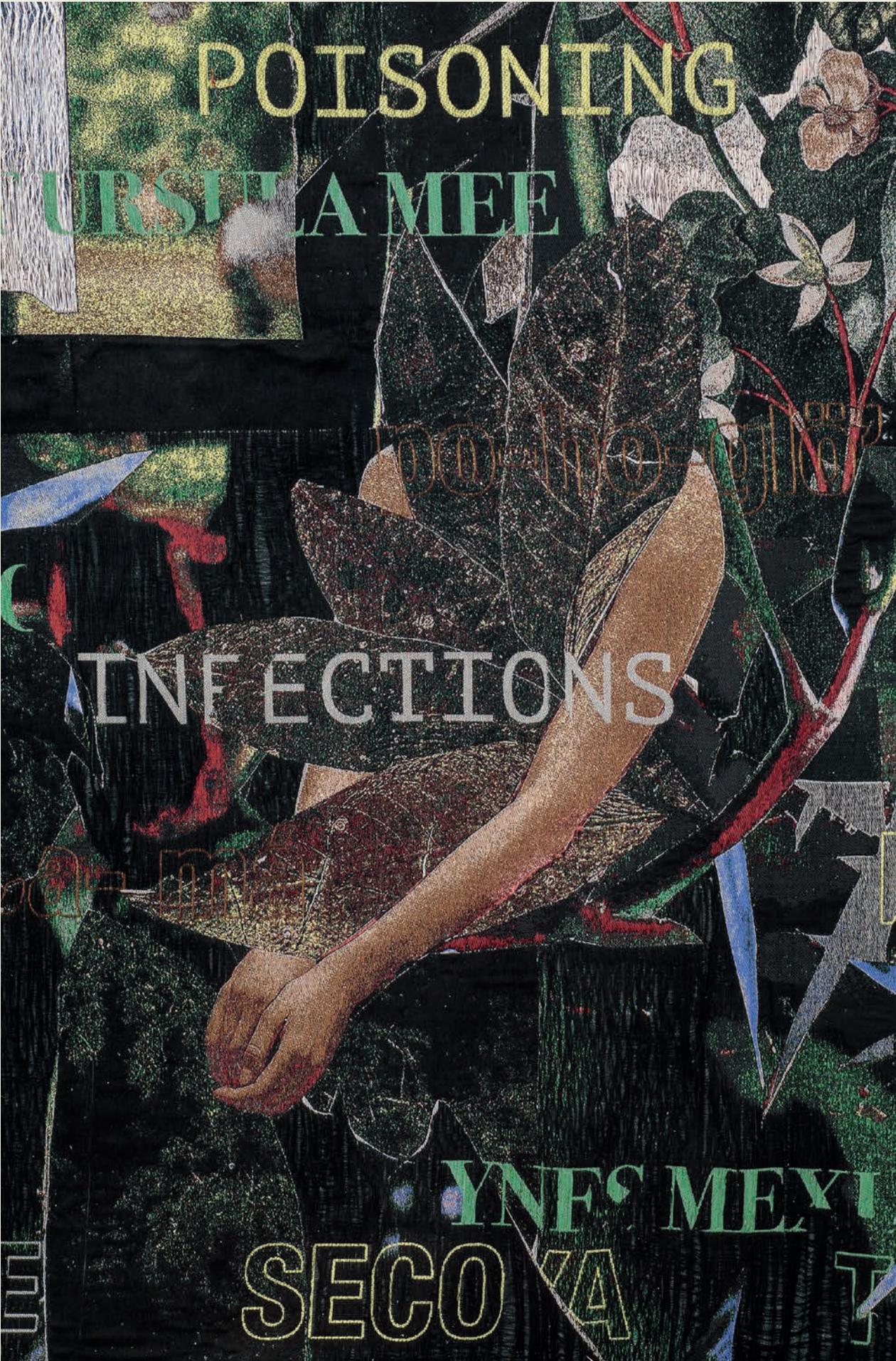
Il progetto coinvolge anche prestigiosi partner internazionali oltre all'Università di Zurigo, anche la Goldsmiths University di Londra, Ca' Pesaro – Galleria Internazionale d'Arte Moderna di Venezia, l'Istituto Italiano di Cultura di Oslo e il Nordenfjeldske Kunstinstrimuseum MiST (Trondheim, Norvegia).

*La desinenza estinta* è un progetto sulla cancellazione culturale e sul rischio di perdita di conoscenze medicinali legate alle piante. Le lingue indigene si estinguono e metaforicamente anche le piante, che senza nome continuano a esistere nella foresta ma nessuno sa più come utilizzarle.

Questo oblio è lo stesso in cui sono caduti nomi di botaniche del passato, storie minori ma non per questo meno importanti. Queste ricerche confluiscono nella creazione di un arazzo jacquard e di un video, dove il collage – la sua tecnica chiave, come abbiamo accennato – rappresenta il punto di partenza. Le immagini in movimento del video si fondono quindi con collage in stop motion, creando un racconto unico. Oltre all'installazione tessile e video, una terza parte del progetto è rappresentata da una pubblicazione visiva, edita da Marsilio, che racconta il lavoro principalmente attraverso immagini. Il volume raccoglie cinquanta collage che hanno ispirato l'arazzo e si apre e si chiude con un moodboard dello studio dell'artista, una sorta di 'scricigno' che racchiude note e materiali raccolti durante le ricerche a Londra, in Norvegia e a Zurigo.

Il volume è a cura dell'artista e di Ramdom con interventi grafici di Carmen Malafrente, sotto la supervisione di Rossella Martignoni e Anna Colafoglio. Le didascalie scientifiche, redatte da Lucia Veronesi, sono state integrate nei collage, creando un impatto visivo forte che instaura un dialogo diretto tra testo e immagine. In questo modo, il progetto interagisce con la sua stessa essenza e con lo spirito dei collage.

L'arazzo e il video sono stati esposti a Ca' Pesaro – Galleria Internazionale d'Arte Moderna di Venezia dal 21 giugno al 13 ottobre 2024, e sono ora parte della collezione permanente del museo.



POISONING

URSTLA MEE

INFECTIONS

YNFC MEXI

SECO VA

## Sommario

Ritratto di Lei	2
Donne e Istituzioni	8
Capacità al Centro	12
Lei & Impresa	16
WolmanitY	30
Donne e Diritti	34
Lei & Mondo	38
Lei & Scienza	52
Donne al lavoro: una lente su Roma Antica	58
Donne e Sport	62
Trame Veneziane	68
Da grande vorrei essere Lei	72
Parliamo D	74
Un post(o) per LEI	76
Viaggiatrici	80
Letture	82
Eventi	83
English Corner	84
Professione Artiste	90



Università  
Ca' Foscari  
Venezia