



# lei

leadership energia imprenditorialità

**Lei**  
Leadership  
Energia  
Imprenditorialità

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

—  
N. 11 · Aprile · 2024  
Quadrimestrale  
ISSN 2724-2692  
e-ISSN 2724-6094

—  
Teresa Cremisi  
Monica Gussoni  
Giulia Giliberti e Sara Ricci  
Giuseppina Torregrossa  
Silvana Sciarra  
Espérance Hakuzwimana  
Sudābe Sālem  
Donatella Ricci  
Alessandra Patelli  
Gabriele Gmeiner  
Charlotte Gandi  
Marianna Bruschi  
Francesca Gasperi  
Tuula Närhinen

# !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. 11 · Aprile · 2024  
Quadrimestrale  
ISSN 2724-2692  
e-ISSN 2724-6094

—

Iscrizione al Registro  
della stampa del Tribunale  
di Venezia n° 637/21



## Direttore scientifico

Fabrizio Gerli

## Comitato scientifico

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

## Progetto e coordinamento

Arianna Cattarin

## Segreteria di redazione

Immacolata Caputo  
Giulia Mengardo

## Contributi esterni

Fabiana Andreani  
Anna Battistella  
Mattia Berto  
Gloria Aura Bortolini  
Vanessa Castagna  
Laura Cortellazzo  
Enrico Costa  
Ilaria Da Col  
Leila Karami  
Maria Redaelli  
Camilla Spaliviero

## Direttore responsabile

Paola Vescovi

## Vicedirettore responsabile

Federica Ferrarin

## Editore

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

## Progetto grafico

Sebastiano Girardi Studio  
Venezia

## Traduzione in inglese

Ilaria Da Col e Serena Rumello

## Crediti fotografici

Francesca Occhi, copertina  
Basso Cannarsa, p. 2  
Sebastiano Girardi, pp. 12, 27,  
58, 60, 63,  
Mohammad Mahdi Samei, p. 34  
Mick Haupt, p. 42, 45  
Alessandro Cabonara, p. 46

## 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

Ogni numero della rivista prende forma piano piano nei mesi che precedono la pubblicazione e la raccolta di articoli, interviste, foto, contributi, compone sempre una diversa LEI che si racconta con immagini nuove, con voci e racconti di vita personale e professionale uniche e originali.

Io ancora una volta, nel leggere in anteprima l'insieme degli scritti raccolti per questa uscita, mi sento orgogliosa di poterli diffondere e condividere con «l'intento di costruire un canale di comunicazione umano», riprendendo l'affermazione della scrittrice e attivista Espérance Hakuzwimana, di cui potrete leggere l'intervista completa in questo numero. Anche in questa edizione del magazine le donne che sono riuscite a conquistarsi un posto nel mondo del lavoro sottolineano l'importanza di «seguire la propria ispirazione», di «essere sé stesse credendo nei propri progetti» e «lavorando duro per raggiungere i propri obiettivi». Le donne intervistate hanno generosamente condiviso momenti difficili ma anche le occasioni che hanno saputo cogliere perché, come approfondito nella sezione «Capacità al centro», sono «le esperienze che trasformano».

Dovrei citarle tutte, donne del presente e del passato ma lascio alla vostra lettura scoprirle e conoscerle.

Aggiungo invece che ci sono alcune novità che sono state inserite e che arricchiranno le edizioni del 2024: la rubrica «Un post(o) per lei» curata dalla career mentor e content creator Fabiana Andreani e un nuovo spazio riservato alle «Viaggiatrici», curato dalla fotografa e regista Gloria Aura Bortolini

A questo punto girate pagina e iniziate la vostra lettura.

**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

Teresa Cremisi

Presidente di Adelphi

# Teresa

**Partiamo dalla tua biografia, decisamente romanzesca: dalla nascita ad Alessandria d'Egitto a *première dame* dell'editoria francese, alla più recente presidenza di Adelphi. Puoi condividere con noi un po' della tua storia personale? In che modo le tue origini e il tuo background hanno influenzato la tua carriera e le tue prospettive?**

Quando si è giovani non si bada tanto alle proprie radici. Il grande mondo esterno in cui ci si è tuffati è molto più eccitante, proprio perché è un mondo in divenire nel quale bisogna ritagliare il proprio posto. Tutto quello che ci collega a mondi passati (lo zoccolo che il destino ci ha dato) è piuttosto percepito come una zavorra. Questo zaino pesante, si tende a buttarlo in un angolo dell'esistenza e a dimenticarlo. Solo più avanti nell'esistenza cominciano ad affiorare i legami con le origini. Almeno è quello che è successo a me: fino a una certa età ero totalmente indifferente alle mie storie familiari, solo tardi ho riconosciuto una trama – prima semi-invisibile – nei miei gusti, nelle mie reazioni, nella mia personalità che poteva ricondursi alle origini. Se poi queste famose origini hanno o meno influito nella mia carriera, non lo credo. Forse mi hanno armato alle difficoltà della vita.

**Qual è stata la tua esperienza iniziale nel mondo dell'editoria? Cosa ti ha spinto a intraprendere il percorso e quali sono stati i tuoi primi passi nel mondo editoriale? Cosa suggeriresti alle giovani donne che si accostano a questo mondo?**

Non credo di potere essere un modello. Ero giovanissima quando ho deciso che volevo essere un editore. Non sapevo bene quali fossero i contorni del mestiere, ma era una scelta alla quale non intendevo rinunciare. E ho cominciato a scrivere lettere alle case editrici di cui trovavo l'indirizzo nella guida telefonica. Lo so: erano altri tempi. Suggerimenti? Sono inutili (e comunque sarebbe lo stesso per ragazze e ragazzi, seguire l'ispirazione).

**Hai lavorato in Paesi e contesti culturali diversi. In che modo tutto ciò ha influenzato la tua visione e la tua pratica?**

È una ginnastica di adattamento. Si imparano a scavalcare ostacoli nuovi. Ma il mestiere di editore (salvo esercitarlo in un Paese dove vige la censura) è un po' lo stesso dovunque.

Oltre al tuo lavoro in editoria hai intrapreso anche la strada della scrittura. Il romanzo *La Triomphante*, che hai definito un tuo 'autoritratto spirituale', ha fatto scrivere a Claudio Magris che in esso «le lingue più diverse echeggiano nell'anima come stormire di foglie o stridio di uccelli». Cosa rappresenta per te la lingua?

Per chi come me ha vissuto in Paesi diversi e ha dovuto adattarsi a realtà diverse, la lingua in cui si scrive è la vera patria. Non si appartiene a niente e a nessuno, ma si scrive in un'immaginaria e amatissima lingua materna.

**Mi ricollego alla domanda precedente. Hai sottolineato più volte l'importanza della traduzione nella promozione della letteratura internazionale. Hai scritto i tuoi libri in francese e non li hai voluti tradurre di persona: perché? Tutti i traduttori tradiscono?**

Tradurre è un mestiere bellissimo e difficilissimo. Ho tradotto dal francese all'italiano parecchi grandi classici. È un mestiere di arte e tecnica fra i più raffinati. Ed è straordinariamente solitario e faticoso. Ricordo che bevevo Coca-Cola in continuazione per tirarmi su il morale. Quanto a tradurre sé stessi, perché no? Ma sarei stata meno brava della mia traduttrice.

**Da poco è stata pubblicata in Italia una tua bella raccolta di saggi, dal titolo *Cronache dal disordine*. In questi testi sei l'osservatrice di un mondo tenero, a volte comico, inaspettato: mi hai ricordato il piglio sornione di Wislawa Szymborska quando afferma di preferire «l'inferno del caos all'inferno dell'ordine». Tu come ti poni?**

Non conoscevo questa frase di Szymborska! Molto giusta. In realtà volevo dire che il disordine è insito in tutti i mondi in cui ci è dato da vivere (anche quelli che s'ispirano all'ordine dittatoriale e sono degli immensi bordelli di sinistra burocrazia). Non potendo né cambiare la nostra sorte, né il futuro dell'universo, ebbene meglio riderne. Meglio osservare le cose della vita senza i filtri della morale o della virtù. Tanto...

**Chi sono state le persone o le figure chiave che ti hanno ispirato lungo il tuo percorso personale e professionale?**

Quelli che mi hanno dato fiducia quando in realtà avrebbero potuto avere dei dubbi. In particolare, Livio Garzanti e Antoine Gallimard.

**Come affronti l'equilibrio tra vita personale e carriera professionale? Quali sono le strategie che adotti?**

Questa è la domanda che si fa a tutte le donne! L'equilibrio per definizione non esiste. Si saltella da un piede all'altro. Si fa come si può e a seconda delle circostanze. Con i bambini piccoli, l'equilibrio è un sogno per acrobati.

**L'editoria ha ancora un ruolo importante nel plasmare e preservare la cultura di una società: ma in un'era digitale qual è il compito principale degli editori?**

Qui non capisco la domanda: il digitale non ha cambiato nulla nel rapporto tra editoria e società. Ha facilitato la produzione di libri, rendendola più agevole e più economica. Ma non ha cambiato in profondità il mestiere. Il compito degli editori dipende dal tipo di casa editrice. Voglio spiegarmi: una casa editrice medio-piccola con alte ambizioni letterarie non vive allo stesso ritmo di un conglomerato di marchi editoriali quotato in borsa; entrambi però hanno lo stesso scopo, trovare il proprio pubblico con libri ben confezionati.

**So che provi una certa allergia a essere indicata 'donna di potere' perché la ritieni una definizione banale. Quando si raggiungono vette molto alte si diventa anche più vulnerabili? Come ti proteggi?**

Il potere bene usato è una bellissima cosa. Con il potere di fare libri di qualità e organizzare squadre di editoriali capaci, si fanno grandi cose per la cultura. Quanto alla vulnerabilità, sono d'accordo: va di pari passo con le responsabilità estese. Ma non c'è nulla da fare: meglio dare per scontato che i successi e gli smacchi si succedono nella vita e che bisogna seguire la propria ispirazione e cogliere per quanto possibile le occasioni di vivere e di creare.



### Teresa Cremisi

Nata ad Alessandria d'Egitto, Teresa Cremisi vive tra Parigi e Milano e lavora nel mondo dell'editoria. Dopo vent'anni trascorsi in Garzanti, per la quale ha curato diverse edizioni di classici della letteratura, nel 1989 lascia Milano per Parigi, dove diventa direttore editoriale di Gallimard. A partire dal 2005 assume la carica di presidente e direttore generale del gruppo Flammarion. Nel 2021 viene nominata presidente di Adelphi. È membro del Consiglio di Indirizzo del Teatro la Fenice di Venezia. Ha collaborato con prestigiose istituzioni culturali, tra le quali il Museo d'Orsay, la Biblioteca Nazionale di Francia, il Centro Nazionale del Cinema.

Nel 2016 ha pubblicato il romanzo autobiografico *La Triomphante* (Adelphi). Nel 2022 ha curato una nuova edizione del *Processo di condanna di Giovanna d'Arco*; nel 2023 è uscita per La nave di Teseo la traduzione di una sua raccolta di saggi dal titolo *Cronache dal disordine*.



YEH  
EST. 1995



## Donne e Istituzioni

**Sara Bonesso**

Professoressa Associata presso il Dipartimento di Management –  
Venice School of Management e vice-direttrice del Ca' Foscari Competency Centre

**conversa con**

**Monica Gussoni**

Dirigente Area Risorse Umane,  
Università Ca' Foscari Venezia

**fotografie di**

**Francesca Occhi**

# Monica

### **Parliamo da te: ci racconteresti brevemente il tuo excursus formativo e professionale?**

Sono nata a Varese, dove ho trascorso buona parte della mia vita. Ho studiato all'Università Statale di Milano con un percorso di tipo umanistico; dopo la laurea ho partecipato a un concorso dell'Università degli Studi dell'Insubria e ho iniziato a occuparmi di Risorse Umane. In questi anni sono nati i miei due figli; nel frattempo ho iniziato un Master al Politecnico di Milano dedicato al Management dell'Università e della Ricerca. Un percorso che mi ha aiutato ad avere una solida consapevolezza sul funzionamento del sistema universitario. Nel 2013 ho superato con successo la selezione di Ca' Foscari per un profilo dirigenziale dedicato alle Risorse Umane. In quel momento avevo una famiglia, due bambini piccoli e dovevo scegliere se spostarmi a Venezia. Ero molto spaventata, ma ho avuto un forte appoggio da mio marito, che mi ha incoraggiato a non rinunciare a questa opportunità e quindi eccomi qui. La possibilità per le donne di accettare incarichi di responsabilità dipende anche dalla disponibilità del compagno o della compagna di farsi carico delle incombenze di cura; sappiamo bene che non è scontato. Io sono stata molto fortunata. A Ca' Foscari ho trovato un ambiente e delle persone splendide, mi sono sentita subito a

casa e spero che anche i colleghi e le colleghe mi abbiano sentita parte della loro comunità. Direi che dopo dieci anni sono cafoscarina doc.

### **Quali sono stati i primi passi che hai scelto di fare come Dirigente sul tema della parità di genere?**

Quando sono arrivata a Ca' Foscari erano già attive diverse iniziative sul tema della parità di genere: il Comitato Pari Opportunità, una regolamentazione del telelavoro che all'epoca, parliamo degli anni 2013-14, era ancora una novità soprattutto nella PA. Nel mio primo mandato abbiamo individuato le direttive su cui investire: una di queste è stata il Welfare di Ateneo e il potenziamento di tutte le azioni che andavano verso una maggiore conciliazione vita-lavoro. Venezia è un contesto particolare perché tantissime persone abitano in terraferma e hanno tempi di trasferimento molto lunghi; era necessario agevolare i dipendenti. Nel 2018 abbiamo avviato un processo virtuoso di sperimentazione dello smart working. Sappiamo poi quale è stata la sua evoluzione nell'ambito pubblico e privato in Italia a seguito della pandemia. Noi lo reputiamo uno strumento potentissimo di cambiamento organizzativo e abbiamo cercato allo stesso tempo di investire nelle competenze del personale e di chi

lo coordina. Sono convinta che siamo riusciti a trattenere e attrarre molte persone anche per le nostre politiche di conciliazione vita-lavoro. In parallelo abbiamo lavorato sul welfare: siamo state tra le prime Università a investire in un piano welfare che desse la possibilità al personale di accedere a una serie di servizi, benefit e occasioni che compensassero gli stipendi più bassi rispetto a quelli del settore privato e i vincoli che la politica di contenimento della finanza pubblica ci impedisce di eliminare.

**Un'altra certificazione importante per Ca' Foscari è quella del Family Audit. Quanto conta per un'organizzazione una certificazione di questo tipo? Cosa ha portato in termini di nuovi obiettivi e aree di miglioramento?**

La certificazione Family Audit è uno standard trentino, ma è stato esteso in tutt'Italia grazie a un protocollo d'Intesa tra la Provincia Autonoma di Trento e il Dipartimento per le politiche della famiglia. L'anno scorso abbiamo ottenuto il certificato executive: abbiamo completato il primo triennio e siamo entrati nel secondo triennio, con l'obiettivo di consolidare le iniziative realizzate e apportare continui miglioramenti. Per attuarlo abbiamo cercato sempre un dialogo all'interno dell'organizzazione, abbiamo modificato la nostra regolamentazione interna adattandola ai diversi bisogni. Prima di adottare lo smart working, abbiamo sperimentato per esempio un'articolazione dell'orario di lavoro flessibile nei mesi estivi per andare incontro alle famiglie; abbiamo fatto grossi investimenti anche nella formazione, fondamentale per accompagnare il cambiamento a tutti i livelli.

**Ca' Foscari ha applicato lo smart working, o quello che viene chiamato adesso *hybrid work*, in maniera molto flessibile, e quindi le persone non hanno vincoli di orario. Come funziona di preciso?**

Si richiede una fascia di 'reperibilità', in quanto c'è la necessità di garantire dei collegamenti sincroni con i colleghi e le colleghe, ma poi ciascuno può organizzare i propri giorni di smart working con la massima flessibilità, rispettando la regola secondo la quale il 51% dell'attività deve essere svolta dall'ufficio. Ciascuno ha a disposizione indicativamente due giorni di smart working alla settimana che può scegliere in autonomia, ma se per motivi familiari o di salute ha la necessità di più giorni può farlo previo accordo con il responsabile dell'ufficio e in base all'organizzazione del lavoro. Ovviamente poi dovrà 'recuperare', intensificando la presenza in servizio nei giorni successivi. È uno strumento potentissimo di flessibilità ed è anche uno strumento intelligente, che consente di essere più produttivi e di diminuire l'assenteismo.

**La parità di genere rientra tra gli obiettivi del piano strategico di Ca' Foscari. L'Ateneo si è dotato di un Gender Equality Plan. Ci puoi raccontare la genesi di questo piano volto a riequilibrare le quote di genere?**

Come sempre accade in Italia, ma anche in Europa, la necessità di dotarsi di un Piano per l'equità di genere, è nata come un 'vincolo': la normativa a livello europeo obbligava le istituzioni universitarie e gli enti di ricerca a dotarsi di un Gender Equality Plan (GEP) per accedere alle fonti di finanziamento europeo. Per Ca' Foscari





questo adempimento normativo si è rivelato una grossa opportunità per spostare l'attenzione anche sulle altre componenti dell'Ateneo, quindi studentesse, studenti, ma anche sul personale docente e ricercatore, oltre che sul PTA. Si tratta di uno strumento in continuo aggiornamento.

**Quali sono le iniziative di cui vai più orgogliosa nel Plan, pensate sia per i docenti, per il personale tecnico-amministrativo e per gli studenti?**

L'unico modo per incidere sulla cultura organizzativa a mio parere è investire sulle persone, sul loro modo di approcciare i problemi e vedere le cose. Le iniziative catalogate come formazione o sviluppo delle persone sono quelle a cui tengo di più, quelle su cui dobbiamo investire anche da un punto di vista economico, di risorse, di organizzazione. Vorrei avere più possibilità di incidere sulla parte che riguarda la carriera, per cercare di migliorare su temi e percezioni delicate, come quelle del soffitto di cristallo, ma è un po' più difficile, lo confesso. È importante lavorare sulla mentalità e la cultura delle studentesse del nostro Ateneo, perché vuol dire preparare le future generazioni a un approccio diverso alle

questioni di genere. Sappiamo infatti che spesso sono le donne stesse ad autolimitarsi.

**Ca' Foscari è la prima Università in Italia ad aver conseguito la Certificazione della Parità di Genere. Come è nata l'idea di ottenere un riconoscimento così prestigioso?**

Da qualche anno faccio parte del direttivo del gruppo regionale dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP). Far parte di questa associazione 'di categoria' mi ha aperto tanti e nuovi orizzonti: la contaminazione tra pubblico e privato è stata una spinta all'innovazione. In uno dei webinar organizzati per i soci e le socie ho saputo di questa opportunità. Ho chiesto se questa certificazione si potesse applicare anche alla pubblica amministrazione e la risposta è stata affermativa. Noi non abbiamo vantaggi economici, in quanto non abbiamo la possibilità di chiedere sgravi fiscali che invece possono ottenere le aziende private. Le nostre motivazioni riguardano la valorizzazione e lo sviluppo della parità di genere, diversità e inclusione e l'implementazione di buone pratiche. La certificazione è stata inserita come

obiettivo di area nella performance di Ateneo. Abbiamo fatto un lavoro di ricostruzione, monitoraggio, verifica, raccolta di tutte le iniziative che venivano fatte all'interno dell'Ateneo sul tema. Abbiamo costruito un 'cruscotto' di indicatori e un sistema di misurazione che ci consente di tenere monitorati tutti gli aspetti che contribuiscono al miglioramento del benessere delle persone e che si sono rivelati importanti nella certificazione. Ogni anno, a dicembre avremo la visita di verifica, quindi saremo valutati di nuovo su tutti gli indicatori e dovremo dimostrare che stiamo proseguendo nel nostro percorso di miglioramento, perché la certificazione l'abbiamo ottenuta, ma è importante mantenerla. Anche il continuo dialogo con il gruppo di persone che monitora l'attuazione del GEP è fondamentale. Le persone hanno lavorato a questo progetto con un grande impegno e professionalità e i complimenti vanno a loro più che a chi ha avuto l'idea.

**La certificazione comprende sei aree; quali sono quelle su cui Ca' Foscari ha ottenuto un punteggio migliore? Durante il processo c'è l'aspetto del *continuous improvement*, ovvero individuare gli aspetti su cui lavorare per il successivo audit.** Nella valutazione dei KPI aziendali, siamo andati molto bene nei processi HR e nelle opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, dove abbiamo ottenuto il 100%, il punteggio più alto. Possiamo migliorare nella governance, nella cultura e strategia. L'audit ci ha permesso di imparare: abbiamo individuato i punti deboli su cui possiamo migliorare. Paradossalmente, gli ambiti da sviluppare leggermente riguardano l'equità remunerativa per il genere, anche se secondo me il punteggio più basso è dovuto un po' alla rigidità della prassi, che mal si sposa con le regole della pubblica amministrazione. Dobbiamo lavorare ancora di più sulla tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro e rafforzare l'erogazione delle attività formative sui temi delle attività di genere, e identificare i destinatari potenziali per i congedi parentali e di paternità, intercettando di più i papà ad esempio. Poi bisogna migliorare la rilevazione dei KPI per genere, in particolare rispetto al turnover uomo-donna. Sicuramente a livello di governance è richiesto un maggior coinvolgimento e una maggiore comunicazione, nel senso che molto spesso facciamo tante cose e quando bisogna creare un cruscotto è necessario un lavoro certosino di ricostruzione di tutte le iniziative.

**Per quanto riguarda invece i punti di miglioramento ci sono delle iniziative che avete già in mente di implementare? Magari qualche progetto che avevi già in mente prima di ottenere la certificazione?**

Vorremmo avviare un percorso di consolidamento delle competenze sul gender, sia nell'ambito del personale accademico che del personale tecnico-amministrativo. L'anno scorso abbiamo dedicato molta attenzione alla certificazione e alle *human strategies*, mentre quest'anno vorremmo lavorare più attivamente e concretamente sulle persone. Lo scorso anno abbiamo elaborato le linee guida per i panel, adesso dobbiamo lavorare nel concreto, con le persone e sulle persone, includendo la parte formativa. Sarà una bella sfida.

**Il punteggio che Ca' Foscari ha ottenuto nella Certificazione della Parità di Genere – 84,5 – è elevato considerando che molte aziende private, che hanno anche più margini di manovra su alcune politiche, hanno ottenuto punteggi inferiori.**

Vuol dire che, per quello che abbiamo fatto, Ca' Foscari è sulla buona strada. Poi c'è ancora molto da lavorare. Quello che vorrei dire è che molto spesso all'interno della pubblica amministrazione si compiono scelte organizzative molto innovative, ma viene data loro poca visibilità. Bisognerebbe cercare di investire in una migliore comunicazione interna ed esterna, perché molto spesso ciò che si fa rimane autoreferenziale. Comunicare le buone pratiche, raccontarle, può servire da stimolo anche per creare dei modelli di riferimento anche per altre realtà. Rispetto alla Certificazione della Parità di Genere, spero che anche altri colleghi e colleghe vengano stimolati dal percorso che abbiamo intrapreso e decidano di portarlo all'interno delle loro organizzazioni.





### **Monica Gussoni**

Laureata all'Università Statale di Milano in Lingue e Letterature straniere moderne, ha conseguito nel 2012 il Master di II livello in Management dell'Università e della Ricerca presso il Politecnico di Milano. Si occupa di gestione e sviluppo del personale dal 1999, dapprima presso l'Università degli Studi dell'Insubria a Varese e poi dal 2013 a Venezia presso l'Università Ca' Foscari, dove ricopre il ruolo di Direttrice dell'Area Risorse Umane. Attenta ai temi dello sviluppo organizzativo e del change management, ha avviato e gestito numerosi progetti di innovazione nell'ambito della formazione del personale, su conciliazione vita privata-lavoro, telelavoro, welfare e lavoro agile, ottenendo importanti riconoscimenti a livello nazionale. È stata relatrice in numerosi corsi di formazione ed eventi su questi temi. È componente del Direttivo del gruppo Regionale Veneto e Friuli Venezia Giulia dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP).



## Capacità al centro

a cura di

**Laura Cortellazzo**

Ricercatrice presso il Dipartimento di Management  
e membro del Ca' Foscari Competency Centre

**Sara Bonesso**

Professoressa Associata presso il Dipartimento di Management  
e Vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

**Fabrizio Gerli**

Professore Associato presso il Dipartimento di Management  
e Direttore del Ca' Foscari Competency Centre

# Sviluppare le competenze trasversali: il ruolo dell'esperienza

L'attuale ambiente organizzativo, caratterizzato da crescente flessibilità e veloce cambiamento, richiede sempre più forti competenze trasversali, come la capacità di lavorare in gruppo, la comunicazione, l'empatia, la gestione delle emozioni, la flessibilità. Secondo la ricerca, lo sviluppo di queste competenze prevede un approccio diverso dai tradizionali metodi che caratterizzano il panorama della formazione accademica e aziendale, ed è maggiormente incentrato sull'apprendimento attivo, sulla stimolazione alla cooperazione, in cui l'esperienza gioca un ruolo fondamentale. Idealmente, ciascuna esperienza può trasformarsi in un'occasione per utilizzare, e forse affinare e sviluppare, le proprie abilità interpersonali e intrapersonali. L'approccio esperienziale concepisce l'apprendimento come un processo olistico in cui la persona è chiamata a pensare, sentire, percepire e comportarsi nell'interazione con l'ambiente. Secondo la teoria sviluppata da David Kolb, le esperienze rappresentano la base per la riflessione e l'osservazione. Sulla base dell'osservazione e la riflessione, gli individui attribuiscono significati alle loro esperienze, creando strutture di conoscenza e trasformando i propri modelli di azione.

### Le esperienze ci trasformano

Le esperienze fungono da meccanismo fondamentale attraverso il quale gli individui apprendono, si adattano e, infine, modificano il proprio

comportamento in risposta all'ambiente dinamico che li circonda. Questo può essere applicato sia a esperienze personali che professionali. Ad esempio, la genitorialità o le attività di *caregiving* possono influenzare positivamente la nostra capacità di ascolto, fornire supporto emotivo, gestire le emozioni in situazioni stressanti, dimostrando pazienza e comprensione, gestire il tempo dando priorità ai compiti e allocando il proprio tempo in modo efficiente. Esplorare e vivere in altri Paesi consente alle persone di immergersi in culture, costumi e tradizioni diverse. Interagire con persone provenienti da contesti differenti dal proprio promuove la consapevolezza e la sensibilità culturale, aiutando le persone a sviluppare empatia, rispetto e apprezzamento per le differenze culturali. Viaggiare spesso comporta il navigare in ambienti sconosciuti, affrontare sfide inaspettate e adattarsi alle mutevoli circostanze, mettendo alla prova la propria flessibilità.

Soprattutto se ripetute nel tempo, queste esperienze permettono di riesaminare, testare e integrare le proprie convinzioni e comportamenti, creando un mutamento duraturo del nostro comportamento. Nella maggior parte dei casi si tende a separare le proprie esperienze personali da quelle professionali perché appartenenti a sfere della vita diverse. La loro integrazione potrebbe invece liberare del potenziale e permettere di sfruttare competenze sviluppate

in ambito personale anche all'interno dell'ambito lavorativo.

### Uno studio a livello universitario

Basandosi sulla teoria dell'apprendimento esperienziale, un recente studio condotto dal Ca' Foscari Competency Centre su 324 studenti magistrali ha esaminato l'impatto di diverse categorie di esperienze (culturali, sportive, internazionali, ecc.) degli studenti sul loro livello di competenze trasversali. Attraverso il loro coinvolgimento attivo in esperienze extracurricolari, gli studenti hanno l'opportunità di osservare e riflettere sulle loro convinzioni e comportamenti, identificando, modellando o rispecchiando da altri i comportamenti più appropriati. Studi precedenti hanno riscontrato una relazione positiva tra la partecipazione ad attività extracurricolari e la capacità di comunicazione, l'iniziativa, la presa di decisioni degli studenti, le loro competenze interpersonali, in particolare il lavoro di squadra, ma anche la loro consapevolezza di sé. Tuttavia, questi studi tendono a raggruppare diverse esperienze come se fossero un unico fattore. Uno step in avanti è stato fatto cercando di distinguere come diverse esperienze possono influire su diverse tipologie di competenze trasversali. Nello specifico, lo studio ha riscontrato una relazione significativa tra attività culturali – come la partecipazione a gruppi culturali, di teatro e arte – e abilità cognitive e interpersonali. Esperienze di

studio e lavoro all'estero mostrano un effetto positivo su competenze di consapevolezza sociale (ad esempio l'empatia), gestione sociale (ad esempio il lavoro in team) e competenze cognitive (ad esempio il pensiero sistemico). Infine, la pratica di attività sportive dimostra di influenzare positivamente le competenze di gestione di sé come l'orientamento all'obiettivo e l'autocontrollo. I risultati di questo studio offrono delle interessanti implicazioni su come valorizzare le esperienze personali nel processo di apprendimento delle competenze trasversali. In primo luogo, dato che alcune esperienze rispetto ad altre consentono di allenare maggiormente alcune competenze, una persona può orientare più facilmente il proprio piano di apprendimento delle competenze trasversali. Inoltre, durante lo svolgimento dell'esperienza la persona dovrà prestare attenzione a come la padronanza con cui dimostra le competenze che intende acquisire stia migliorando progressivamente. Infine, le esperienze personali come la partecipazione ad attività di volontariato, culturali, sportive, possono, in particolare per i giovani che si affacciano al mercato del lavoro con limitate esperienze lavorative, essere valutate in sede di presentazione della propria candidatura e durante il colloquio di selezione. A tal fine risulta indispensabile acquisire consapevolezza delle attività legate a tali esperienze che vanno a stimolare maggiormente alcuni comportamenti.

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

conversano con  
Giulia Giliberti e Sara Ricci  
Zanzara arte contemporanea

fotografie di  
Francesca Occhi

## Giulia e Sara

**Qual è stato il vostro percorso formativo e professionale prima della nascita di Zanzara arte contemporanea?**

**Giulia:** Figlia d'arte e prima assistente di mio padre Eugenio nella realizzazione di alcune sue opere all'interno di istituzioni pubbliche e collezioni private, fin da bambina sono stata affascinata dal suo lavoro, che è sempre stato motivo di orgoglio. L'arte contemporanea è per me un impegno serio e scrupoloso. Dopo la Laurea in Sociologia dell'Arte e della Letteratura all'Università Federico II di Napoli e la specializzazione in Comunicazione e Marketing all'Università di Bologna, ho lavorato all'organizzazione di sei edizioni di una giovane fiera d'arte contemporanea bolognese, al coordinamento di diverse mostre temporanee e alla curatela delle prime quattro edizioni di un festival di arte urbana e pubblica a Mantova. Inoltre, per circa quattro anni ho gestito l'ufficio stampa di un palazzo storico bolognese che organizza grandi mostre.

**Sara:** Dopo la Laurea Magistrale in Storia e Conservazione delle Opere d'arte presso l'Alma Mater Studiorum Università di Bologna ho iniziato a collaborare dal 2016 con gallerie private e con diverse realtà in ambito artistico

e culturale alla realizzazione di mostre, festival e di una fiera d'arte contemporanea bolognese. Parallelamente portavo avanti la mia attività di curatrice indipendente. La necessità di acquisire basi economiche da affiancare all'approccio umanistico per completare il mio profilo professionale mi ha portata a conseguire il Master di II Livello in Cultural Management (MuSeC) presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Ferrara.

**Com'è nata l'idea di aprire la galleria? Quali difficoltà avete dovuto affrontare per realizzare il vostro sogno?**

Zanzara arte contemporanea nasce dalla condivisione di un sogno. Le nostre strade si sono incrociate nel 2019, lavorando fianco a fianco all'organizzazione di una fiera d'arte contemporanea a Bologna e a un festival di arte pubblica a Mantova. La forte alchimia lavorativa, il desiderio comune di mettere insieme le nostre competenze e il coraggio di mettersi sempre in gioco hanno dato vita al nostro progetto. Le difficoltà sono quelle che bloccano la nascita e lo sviluppo di molte realtà, tra cui una burocrazia che spesso rende difficile le cose più banali. Dopo un inizio un po' 'burrascoso', abbiamo trovato le persone giuste in grado di accompagnarci in questo percorso.





**Come avviene il processo di ricerca e scelta degli artisti? Prediligete artisti emergenti o già più affermati?**

Gli artisti che scegliamo di rappresentare, con cui inizia un percorso di crescita reciproca che ci porta alla realizzazione di una mostra personale o collettiva, sono generalmente artisti mid-career nati intorno agli anni Ottanta, con un percorso già riconosciuto. Il confronto tra i nostri differenti punti di vista, se da un lato rende la selezione degli artisti più complessa, dall'altro ci aiuta a mantenere una coerenza che crediamo essere alla base di una programmazione credibile. Soprattutto, in grado di offrire mostre che possano dare strumenti critici ai visitatori. Per arricchire l'offerta culturale di Zanzara arte contemporanea e soprattutto per aprire un reale dialogo con le nuove generazioni

di artisti, abbiamo dato vita alla project room, da noi intesa come contenitore sperimentale – collaterale e temporaneo – che accoglie proposte progettuali esterne. Vuole essere un luogo di inclusione, aperto a esperienze artistiche giovani e di proposta, dedicato a progetti di artisti emergenti accompagnati o meno da un curatore, che raccontano il nostro presente attraverso i molteplici linguaggi dell'arte contemporanea. A fine marzo inauguriamo la nostra project room #2 a cura di ZNS project dedicata agli artisti Aurora Avvantaggiato e Raffaele Vitto all'interno delle Ex-Scuderie, uno dei due spazi che attualmente gestiamo. In galleria, invece, è in corso fino all'11 maggio la mostra personale dell'artista canadese Fiona Annis, *Tempo, tanto quanto vuoi, un mare di luce* che esplora attraverso il linguaggio della luce e del tempo i temi della catastrofe e della





speranza radicale, con l'uso non ortodosso della fotografia. Stiamo inoltre preparando la seconda edizione della rassegna *Video-Setting*, che ripercorre le origini e le sperimentazioni della videoarte in Italia con il coinvolgimento anche di artisti storicizzati. Quest'anno, grazie alla collaborazione con l'Archivio Pi. Gallery di Giuseppe Falivene, che gestisce la Casa Museo di Recanati, inaugureremo a fine maggio una mostra dedicata a Claudio Cintoli.

**Chi è il cliente tipo della vostra galleria? A quale target vi rivolgete in particolare?**

Frequentano e dimostrano attenzione per il nostro lavoro persone del settore, curiosi e appassionati. Il pubblico può cambiare a seconda delle mostre che organizziamo. I collezionisti arrivano soprattutto da fuori città e trascorrono alcuni giorni a Ferrara in occasione delle inaugurazioni. C'è una presenza costante di persone di cultura di Ferrara e rientrano nel nostro target anche le giovani generazioni. Da Zanzara è possibile trovare opere uniche ed edizioni limitate legate alle mostre organizzate. Si tratta di una proposta ampia, rivolta a chi desidera avvicinarsi al collezionismo per la prima volta, arredando la propria casa con opere di valore, a chi decide di regalare ai propri cari qualcosa di unico e a chi nutre un profondo amore per l'arte contemporanea e possiede una collezione sempre in divenire.

**C'è una parola con cui definireste oggi l'arte contemporanea?**

L'arte contemporanea è espressione del nostro tempo, pensiamo sia impossibile descriverla con una sola parola. Essa è:

- Espressione
- Contaminazione
- Necessità
- Risorsa
- Linguaggio simbolico
- Pensiero
- Intuizione
- Percezione sensibile.

E ancora, citando Joseph Beuys: «L'arte è una zanzara dalle mille ali».

**Nel mercato dell'arte viene data la stessa visibilità alle artiste donne e agli artisti uomini o la disparità di genere è un problema anche in questo settore? Qual è il punto di vista di Zanzara a questo proposito?**

La disparità di genere è un problema che inquina ogni settore. La presenza di donne che ricoprono cariche dirigenziali nei luoghi di cultura, anche se non è mai mancata, è aumentata in modo rilevante negli ultimi anni, sia all'interno delle più importanti istituzioni pubbliche del settore, sia in quelle private. La presenza di artiste, benché casi indiscutibili e ampiamente riconosciuti, è stata pressoché inesistente. La predominanza

maschile nell'arte, frutto di un'élite patriarcale che relega la donna a un ruolo di 'musa ispiratrice a disposizione del genio maschile', è un retaggio culturale specchio di una società che non prevedeva uguali diritti e non garantisce tutele sufficienti. Pensiamo che dei passi avanti si stiano facendo, negli ultimi tempi assistiamo a una maggiore presenza di artiste, in particolar modo nell'ambito di gallerie e istituzioni private, ma la strada da percorrere per superare le disparità è ancora lunga.

**I due spazi che ospitano Zanzara, uno più tradizionale e l'altro, molto suggestivo, ricavato dalle Ex-Scuderie, rispondono alla vostra duplice mission: l'esposizione di mostre e l'organizzazione di eventi che aprano un confronto con il territorio. Qual è il vostro bilancio dopo un anno e mezzo dall'apertura? Qual è stata la risposta della città e del mercato? Si può vivere di cultura?**

Siamo soddisfatte del lavoro fatto fino ad ora, perché insieme siamo riuscite a realizzare molti dei progetti che avevamo in cantiere per i primi due anni di attività.

Il 'doppio binario' ci ha consentito di lavorare su più fronti. Ampliare l'offerta culturale ci ha permesso di iniziare a dialogare con le istituzioni locali, partecipando ad avvisi pubblici per il sostegno alla cultura. In un ambito altamente competitivo come il nostro, guidato da logiche di mercato che prediligono da una parte realtà consolidate e dall'altra tendenze commerciali più o meno condivisibili, seguire una linea che mette al primo posto la qualità e l'etica implica un impegno incondizionato e diverso tempo per emergere. Gestire una galleria con un approccio curatoriale richiede una grande dedizione, e può regalare enormi soddisfazioni. Ma ci vuole molto coraggio nel fare delle scelte, bisogna credere fermamente in quello che si sta facendo e affrontare i cambiamenti e gli ostacoli che si presentano a testa alta. Parlare di un mercato, prima di partecipare direttamente a una fiera d'arte contemporanea, ci sembra in parte prematuro. La città di Ferrara, diversamente dalla vicina Bologna, come confermano la maggior parte degli operatori culturali, non si distingue ancora per la presenza di personalità di spicco nell'ambito del collezionismo di arte contemporanea e probabilmente è questa la ragione per cui molte realtà del settore tendono a riconfigurarsi, a sparire o a partecipare alle numerose fiere che attirano un più ampio pubblico attento al contemporaneo.

**Che consigli daresti alle giovani e ai giovani che vogliono intraprendere un percorso di carriera nel mondo delle gallerie d'arte e della curatela?**

Il consiglio è quello di coltivare la propria curiosità, di non smettere di studiare e di investire nella propria formazione. Bisogna credere nei propri sogni, ma allo stesso tempo prepararsi a possibili alternative. Consigliamo di non affezionarsi troppo a un'idea o a un progetto, ma di essere pronti a mettersi in discussione. Leggere, informarsi, ripercorrere le tappe di chi ha un percorso virtuoso e di fare tanta pratica affiancando professionisti. Ma soprattutto, di prendersi il proprio tempo e non arrendersi mai.





### Giulia Giliberti e Sara Ricci

La *mission* di Zanzara arte contemporanea è la promozione e la diffusione dell'arte contemporanea, intesa come campo di ricerca trasversale e multidisciplinare. Nasce nel cuore della città di Ferrara con l'obiettivo di sviluppare mostre e progetti con artisti nazionali e internazionali, riavvicinando e riconnettendo l'arte contemporanea al tessuto urbano e sociale della città.

Si propone come punto di riferimento per artisti, curatori, studenti, addetti ai lavori e appassionati; luogo di incontro e contaminazione di idee. Oltre all'organizzazione di mostre interne alla galleria, rivolge la sua attenzione anche all'esterno, per aprire dialoghi e costruire sinergie con il territorio e le altre realtà che operano in ambito culturale.

Con un programma espositivo strutturato sviluppa virtuose connessioni al fine di promuovere il lavoro di artisti riconosciuti e *mid-career*, partendo dall'assunto che «l'arte è una zanzara dalle mille ali» (Joseph Beuys, 1981). L'arte in cui credono le fondatrici di Zanzara, Giulia Giliberti e Sara Ricci, può e dovrebbe essere nella città e per la città, dovrebbe essere connettore sociale e arricchire la vita delle persone. Dovrebbe parlare del presente, essere consapevole del proprio passato e, nel rispetto di questo, aprire nuove riflessioni sul futuro.



**Ines Giunta**Ricercatrice, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali  
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

**Giuseppina Torregrossa**

Scrittrice

## Giuseppina

**Etty Hillesum scrive nel suo Diario «bisogna essere sempre più parchi di parole insignificanti per trovare quelle parole di cui si ha bisogno». Di quali parole abbiamo bisogno oggi e qual è il compito della letteratura?**

Secondo Alfred Tomatis, neuro-otorino francese del secolo scorso, le parole sono lo strumento che manifesta all'esterno il nostro sentire, ma al tempo stesso influenza ciò che sentiamo nel momento in cui il suono prende corpo, dando luogo a un circolo virtuoso che fa delle parole uno strumento potente di comunicazione. Nella lingua Nushu, la prima di genere, usata dalle donne Yaho per comunicare tra di loro di nascosto dagli uomini, le parole davano voce ai pensieri, ai sentimenti, promuovevano resistenza, opposizione, ché le parole producono anche azione. Più parole conosciamo, più concetti possediamo, più si attivano i circuiti neuronali e si arricchiscono le loro connessioni. In questo rapporto di interdipendenza tra cervello e parole, la scelta di queste ultime influenzerà il comportamento del singolo. La letteratura è una forma di linguaggio e come tale è capace di influenzare il sentire, di promuovere azioni. Perciò credo che Pace sia il mantra del nostro tempo. E penso non solo alla cessazione delle guerre, che minacciano la nostra stessa esistenza, ma a una necessaria pacificazione dell'uomo con l'uomo, con la donna, con la natura, con Dio stesso. Solidarietà è l'altra parola di cui io personalmente sento il bisogno. E mi riferisco al ritorno al senso di appartenenza a una comunità che promuova i diritti e coltivi la speranza. E infine Amore e Conoscenza, per abbattere pregiudizi, sollevare interrogativi, perseguire la verità.

Heidegger distingue tre tipi di parole, la parola metafisica, la parola ortodossa, la parola perfetta, e descrive la parola perfetta come quella capace di armonizzare con la naturale identità delle cose. Nei suoi romanzi spesso la parola perfetta è una parola in siciliano,

**che apre a un universo mondo altrimenti inesprimibile.**

Cos'è la naturale identità delle cose, quella con cui si armonizza la parola perfetta? Mi viene da dire il sentimento delle cose. Non il sentimento che in noi genera la cosa, ma il sentimento stesso che la cosa è. Perciò il dialetto è la lingua perfetta, perché in accordo con la naturale identità delle cose e, come diceva Pirandello, è la cosa stessa. Mentre la stessa parola in italiano è concetto, simbolo.

La mia esperienza del dialetto è strettamente connessa all'infanzia. Prima dell'italiano ho imparato il siciliano in un paese dell'entroterra, i cui abitanti negli anni Sessanta si esprimevano solo in dialetto, non sapevano leggere né scrivere. Le parole che ho ascoltato fin dalla nascita terminavano tutte in uzzo, uzzu, uzza. *Picciridduzzu, cappidduzzu, signuruzzu, bidduzza*. Oppure in edda: *scimunitedda, vistinedda, panzunedda*. Non esistevano accrescitivi né dispregiativi, ma solo vezzeggiativi. Io ero una privilegiata. Appartenevo a una famiglia borghese che conosceva l'italiano. Perciò potevo esprimermi con tutti, farmi capire da tutti. Le parole sono state il mio primo gioco. È stata la mia nonna materna a iniziarmi a quel gioco, a spiegarmi l'importanza degli accenti, le differenze sostanziali tra vocaboli che si differenziano per poco. «Basta una sola vocale per dare al discorso un significato diverso», diceva. «Che significa ziddare? E zoddare?» e rideva poi di quelle piccole trasgressioni che le parole le permettevano, ché ziddare significa 'cacca di capra'. E anch'io, come Camilleri, trovo nella parola dialettale un significato compiuto, un suono rotondo, che difficilmente potrei trovare nell'equivalente italiano.

**Spesso la sua scrittura sembra l'esito di quella attitudine contemplativa descritta da Simone Weil che considera l'atto di attenzione come una forma distacco dal sé in favore di una connessione più profonda con un esterno che, nel suo caso, è quasi sempre declinato al femminile, sante o derelitte che siano: ce lo può presentare?**

Se di attenzione contemplativa si può parlare nei miei scritti, essa nasce dall'abitudine all'uso dei sensi. La mia infanzia è stata piena di stimoli sonori: le marcette della banda del paese, i rintocchi delle campane, le urla degli ambulanti, lo scalpiccio dei cavalli, le serenate d'amore nelle notti d'estate, gli inni sacri della Messa, le novene mormorate nel mese di maggio; visivi: l'oro del grano, il giallo dell'acetosella, il rosso del pomodoro, delle amarene; olfattivi: il profumo del gelsomino, della bella di notte, dell'origano, ma anche il puzzo del letame, del becchime. All'università poi ho studiato medicina e la mia formazione si è basata sui cinque sensi. Allora la diagnostica di laboratorio o radiologica era molto limitata. Nel corso degli anni ho capito che la malattia è espressione di una intima lacerazione che segue la via del corpo. Osservazione, ascolto, palpazione mi hanno portato proprio a una attitudine contemplativa che oggi facilita l'incontro con i miei personaggi, come allora mi aiutava a incontrare il paziente. La mia specializzazione in ginecologia è una delle spiegazioni dei miei numerosi personaggi femminili. Ma non basta. C'è nella donna una complessità e ricchezza di sentimenti che la rendono molto interessante. Oltre al continuo mutamento dettato dalla sua fisiologia che la rende sfuggente e mi spinge a inseguirla per certi sentieri di dolore. Che poi siano sante o prostitute poco importa, non è il ruolo che cerco, ma la loro essenza femminile.

**Il filosofo Natoli descrive il dolore come un'irruzione del non-senso che lacerava la ragione e che, se non lo annienta, spinge a interrogarsi su di sé e sul mondo. Che rapporto hanno le sue eroine con la malattia e con il dolore?**

Se il dolore è l'irruzione del non senso, la mia prima esperienza di dolore è una incomprensibile lacerazione fortemente connessa al linguaggio. Il trasferimento in città mi costrinse a confrontarmi con l'italiano. Via i vezzeggiativi, i suffissi fantasiosi, le allocuzioni inventate. Mi dovevo esprimere secondo rigide regole grammaticali e fonetiche. Mi mancava lo 'stupido' della mia tata, i sussurri, le nenie, quegli infiniti suoni universali. Mio padre ci mise del suo. «Guai a te se parli in dialetto». Il siciliano era considerato il linguaggio degli ignoranti, vietato ai professionisti e ai loro figli. D'improvviso la tenerezza del dialetto venne bandita

dalla mia vita. Fu un periodo durissimo, non si trattava di un semplice apprendimento che comportava fatica, ma dell'ingresso forzato e traumatico nel mondo del razionale e delle convenzioni.

La scuola non mi aiutò. Avevo frequentato la seconda elementare in paese, le mie compagne si esprimevano solo in dialetto. Al contrario la mia maestra, che aveva insegnato nelle scuole della città sociale di Valdagno, creata da Gaetano Marzotto, parlava un italiano perfetto con un bell'accento nordico. Noi alunne ridevamo di lei e dicevamo che 'toscaneggiava', anche se Valdagno si trova in Veneto. Lei si limitava a correggere gli errori di geografia, per il resto ci lasciava libere di esprimerci.

**Nello scenario della sua terra, descritta attraverso una moltitudine di profumi, di suoni e di panorami, appaiono tutti, a la Derrida, contemporaneamente, ospiti e stranieri e il gesto di accoglienza si fa sempre luogo aperto all'irrompere di un'alterità che sorprende ma che non spaventa. Quanto è importante oggi rappresentare nella forma letteraria questo tipo di apertura come un valore?**

Isola al centro del Mediterraneo, la Sicilia è terra di passaggio. Noi siciliani nel corso dei secoli abbiamo aperto le porte a popoli diversi, dai quali abbiamo cercato di prendere il meglio. Mi riferisco alle architetture arabe per esempio, alle loro grandi opere di ingegneria, ai mosaici bizantini, ma anche alla cucina francese, alle contaminazioni della lingua. La nostra apertura al diverso è un atteggiamento dell'animo, un talento congenito di cui sono particolarmente fiera. Difficile insegnarla, posso solo testimoniarla.

Le mie compagne palermitane il siciliano nemmeno lo conoscevano. Perciò non mi inserii subito. Provai un senso di spatriamento, così lo definisce Mario Desiati, il sentimento malinconico di chi è costretto a partire. Tuttavia portavo a casa voti buoni e nessuno sospettò la mia sofferenza. Persi però il gusto per il racconto. Il mio vocabolario italiano era striminzito, perché espressione di un mondo emotivo misero e malinconico.

Il divieto di mio padre alle medie si estese allo slang. Guai a pronunciare certe espressioni colorite che si sussurravano nella cerchia degli adolescenti. Non ne capivo le ragioni. I miei nonni non mi avevano mai censurato. Solo le parole che provocavano disperazione dovevo evitare. «Non

c'è nulla di male nella menzogna se serve a dare speranza» mi aveva insegnato il nonno, ma lui faceva il medico e si riferiva alla malattia. Dopo la terza media, la mia famiglia si trasferì a Roma e si ripresentò di nuovo il problema del linguaggio. Questa volta non era una questione di dialetto, ma di dizione. C'erano le 'e' aperte e strascinate, le 'o' larghe e grasse. A scuola precipitai nell'inferno. Appena parlavo mi ridevano tutti in faccia, ché la Sicilia non era ancora diventata un brand e i siciliani erano considerati terroni. Smisi di parlare. Nelle interrogazioni facevo scena muta. Mi isolai e di fatto mi condannai al silenzio. I voti questa volta peggiorarono, i professori mi bollarono come scansafatiche.

Ma poi diventò una questione di sopravvivenza, e dopo un anno le corde vocali si allinearono nella giusta posizione. Cominciai a parlare uno slang romanesco algido e inelegante. La doppia erre si perse per strada, e guerra diventò *guera*, e poi *bono*, *catorcio*... il cuore, che sempre batteva con preoccupazione, diventò *core*. E quando ero triste non piangevo, *piagnevo*. Non capivo e il non capire mi procurava un dolore che si placava solo nel sonno. L'esperienza del dolore dei miei personaggi è la mia, perché è al proprio mondo interiore che attinge lo scrittore.

**Cosa crede che sia importante chiedersi oggi? E che risposta si darebbe?**

Crede che sia necessario interrogarsi su Dio. Il nostro è il tempo della distruzione, la ricerca di Dio, che è verità e amore, è oggi una questione di sopravvivenza per l'intero pianeta.





### Giuseppina Torregrossa

Siciliana, tre figli, un cane. Specializzazione in ginecologia, dottorato in perinatologia. Si è occupata di politiche di genere e di sostegno alle donne operate di tumore al seno. Il primo romanzo è *L'assaggiatrice* pubblicato nel 2007; *Il conto delle minne* è del 2009 e poi *Manna, miele, ferro e fuoco*. Nel 2013 è uscito *La miscela segreta di casa Olivares*; seguono la serie della vicequestore Marò Pajno e quella dell'ispettore Mario Fagioli. L'ultimo romanzo, *La Santuzza è una rosa*, è stato pubblicato nel 2023 con Feltrinelli. Vive tra Palermo e Roma.



## Donne e Diritti

### 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 associata di Diritto Internazionale  
Delegata della Rettrice ai Giorni della Memoria, del Ricordo e alla Parità di genere  
Università Ca' Foscari Venezia

### conversano con

#### Silvana Sciarra

Già giudice della Corte costituzionale e Professoressa Ordinaria di Diritto del Lavoro  
e Diritto Sociale Europeo presso l'Università di Firenze e l'Istituto Universitario Europeo

## Una giurista si racconta: una storia di traguardi e incontri fondamentali

**Il suo cammino, prima nel mondo accademico e da ultimo come Presidente della Corte Costituzionale, è stato lungo e contrassegnato da molti traguardi importanti. Qual è stato il suo segreto, la forza per realizzare risultati così significativi?**

Ho tanti segreti da svelare. Il primo riguarda i miei passi iniziali nel mondo accademico, che ho potuto fare con convinzione grazie a due forze sinergiche: quella della mia famiglia e quella del mio mentore. La prima mi ha lasciata libera di scegliere, facendomi sentire responsabile e rafforzando le mie convinzioni. Il secondo mi ha indicato la strada da percorrere, sollecitando la mia fantasia e nel contempo insegnandomi una disciplina accademica improntata alla serietà e allo studio. In tutti e due i casi il mio segreto è stato continuare a essere me stessa, continuare a credere nei miei progetti, battermi per affermare il mio punto di vista. Ma l'ho potuto fare perché i miei genitori e il mio professore hanno sempre affiancato al rigore il rispetto e la vicinanza umana. Ho imboccato una svolta dirompente nella mia vita professionale quando sono stata eletta giudice costituzionale. Quei personaggi fondamentali che mi hanno guidata nei primi passi sono tornati a guidarmi, anche se da un qualche altro mondo. A loro si sono affiancate le mie figlie, cui devo molto, perché mi hanno insegnato

la concretezza e hanno rafforzato, giorno dopo giorno, il mio impegno a essere trasparente e leale. Ho cercato di attingere a questo rapporto di fiducia familiare la forza e il coraggio necessari per entrare nel collegio dei giudici costituzionali. A questo impegno istituzionale ho dedicato le mie energie, con convinzione e profonda immedesimazione, affermando la mia indipendenza e apprezzando il grande valore della collegialità.

**Come giudice della Corte costituzionale ha trattato questioni di particolare rilevanza. Può parlare di qualche caso che l'ha particolarmente impegnata?**

Le questioni di diritto del lavoro sono state per me tutte impegnative e significative, vista la mia provenienza disciplinare quale professore di diritto del lavoro. Ma anche il diritto europeo mi ha affascinato, per aver insegnato Diritto Sociale Europeo all'Istituto Universitario Europeo di Fiesole per tanti anni. Il coinvolgimento nel redigere un'ordinanza di rinvio pregiudiziale alla Corte di giustizia dell'UE, in materia di accesso a prestazioni di sicurezza sociale per cittadini di stati terzi regolarmente soggiornanti, è stato totale. Ho vissuto con i miei collaboratori – con cui ho condiviso ogni passaggio della mia straordinaria esperienza – un momento di compenetrazione della teoria nella pratica: il dialogo fra Corti si

concretizza anche nelle righe di una decisione inviata a Lussemburgo e nella ansiosa attesa della risposta. L'attesa è stata premiata con una sentenza della Corte di giustizia sintonica con i quesiti posti dalla Corte costituzionale. La mia gratitudine per il collegio, che quella strada dialogante mi aveva indotto a percorrere, è grande. Non posso nascondere poi che alcune sentenze su temi eticamente sensibili hanno sollecitato fortemente la mia coscienza. Mi riferisco alla sentenza da me redatta che riguarda i diritti dei nati da una coppia dello stesso sesso, composta da due donne. La sentenza di inammissibilità, motivata sulla base di una scelta ricorrente della Corte costituzionale che si ferma prima della linea di confine che la separa dalla discrezionalità del legislatore, si chiude con un forte richiamo a quest'ultimo, affinché intervenga urgentemente. La motivazione di quella sentenza si svolge anche sulla scorta di ampi riferimenti alla giurisprudenza delle corti europee, in particolare alla Corte di Strasburgo, che ben enuncia il fondamentale diritto del minore a vedere tutelata la sua identità in tutti i nuclei familiari, a prescindere dall'appartenenza di genere dei genitori. La sentenza evoca il contesto di affetti e di consuetudini condivise che la famiglia sa dare a persone in tenera e giovane età, più che mai bisognose di cure e di sostegno.

### **Ha un ricordo particolare dei suoi primi passi nel mondo dell'accademia e della sua prima sentenza da giudice della Corte Costituzionale?**

Il ricordo che mi viene in mente, quanto all'accademia, riguarda l'attesa delle bozze della mia prima pubblicazione: la stampa, i caratteri sudati e mille volte ripensati che si trasformano in pagine di una rivista o di un libro, l'ansia di rivedere ogni parola e ogni virgola. Non ho difficoltà a confessare che quella gioia nel vedere una pubblicazione conclusa, mista alla preoccupazione di non aver detto abbastanza o abbastanza bene non mi hanno mai lasciata. Ritroverò quelle sensazioni anche quando rileggerò questa intervista... Della prima sentenza da me redatta ho un ricordo coinvolgente, perché il desiderio impossibile che ho coltivato dentro di me scrivendola è stato quello di sapere cosa facesse e come stesse la persona del cui caso si discuteva. Si trattava di un medico, afflitto da una patologia a lunga latenza, che vantava il diritto a una pensione privilegiata, ritenendo che quella patologia, apparsa tardi, fosse comunque dovuta al servizio prestato. La Corte ha riconosciuto che il danno subito dovesse essere riparato e che la garanzia di questo diritto rappresentasse un'espressione dello stato solidale. Solidarietà: una nozione che attraversa il percorso accademico di un professore di diritto del lavoro e che diventa per il giudice costituzionale un solido principio da affermare. Quel medico è per me un simbolo dell'incisività delle sentenze della Corte costituzionale nella vita delle persone.

### **Ritiene di aver affrontato delle difficoltà come donna nel suo percorso professionale?**

Mi ritengo fortunata nell'affermare che non ho subito discriminazioni né molestie. Ma ho avvertito in alcuni contesti accademici una sorta di sottile prevenzione, come se ci fosse bisogno di mettermi alla prova: ce la farà? Ebbene molte donne, soprattutto le più giovani, avvertono questa sfida e devono saperla vincere, sconfiggendo i pregiudizi. Per farlo io ho dovuto dimostrare che ero consapevole del mio ruolo, pronta nel rispettare le scadenze, non spaventata nel parlare in pubblico e nel chiedere di intervenire negli organi collegiali... ma che fatica! Tutto questo mi è servito per trovare il coraggio di prendere la parola per la prima volta nella Camera di Consiglio della Corte Costituzionale, non senza qualche batticuore, anzi, se devo essere sincera, con il cuore che batteva a mille!

### **Nel Dossier del Servizio Studi della Camera dei Deputati presentato a fine anno, la fotografia sull'occupazione femminile in Italia riflette profonde disparità e uno scenario tutt'altro che rassicurante. Dal suo punto di vista, quali sono le azioni che dovrebbero essere promosse per contrastare il gender gap e promuovere il lavoro delle donne?**

Innanzitutto si deve affrontare l'annosa questione della disparità di trattamento salariale: è mortificante per una donna scoprire di essere pagata meno di un uomo, a parità di mansioni svolte. Serve trasparenza nelle politiche salariali, e servono misure concrete di sostegno per le donne che scelgono di essere madri. Credo anche che si debba rendere più agevole l'accesso a percorsi di studio e di formazione professionale che accrescano le 'capacità' delle donne. Ho usato volutamente una parola densa di

significato per gli economisti e per gli scienziati sociali, nonché per i giuristi, una parola che si affianca al superamento reale delle discriminazioni, anche di quelle latenti o indirette, che sono proprio per questo più insidiose. Le donne devono sentirsi capaci ed essere capaci, il che vuol dire essere poste su uguali posizioni di partenza, per avanzare senza ostacoli sulla strada dei loro diritti. C'è poi il tema della violenza di genere che in modo subdolo si ripercuote nei percorsi formativi e poi nel lavoro. Nei molti incontri con gli studenti in occasione delle mie visite nelle scuole, ho suggerito che serve praticare in giovane età una 'pedagogia della parità' da parte di uomini e donne. Le giovani donne devono sentirsi capaci di adottare un linguaggio inclusivo, che comunichi ai compagni di scuola, agli amici – e più tardi ai partner nel lavoro e nella vita – il valore della diversità e il grande dono della femminilità. Alle donne è, a mio parere, riservato il compito prioritario di esprimere i propri sentimenti ed esplicitare le proprie ambizioni, per dare un segnale di autonomia, di indipendenza e, allo stesso tempo, di cura delle relazioni. Agli uomini serve imparare ad ascoltare la voce delle donne e rispettare le differenze, tutte le differenze. La vera forza non è quella effimera della violenza, ma quella della condivisione delle proprie incertezze e fragilità, per crescere tutti più forti e per saper affermare i diritti, che sono di tutti e sono diritti fondamentali, primo, fra i tanti, il diritto a condurre una vita libera e dignitosa, non minacciata dall'arbitrio e dalle discriminazioni, né tanto meno da una cieca violenza.

### **Silvana Sciarra**

Silvana Sciarra, prima donna eletta dal Parlamento, è stata giudice costituzionale dal 2014 e Presidente della Corte Costituzionale dal 20 settembre 2022 all'11 novembre 2023.

Nel 2017 è stata insignita dell'Onorificenza di 'Cavaliere di Gran Croce dell'Ordine al merito della Repubblica Italiana'. È socia corrispondente dell'Accademia dei Lincei.

Professoressa emerita di Diritto del Lavoro e Diritto Sociale Europeo all'Università degli Studi di Firenze, ha insegnato all'Istituto Universitario Europeo di Fiesole e in altre università europee e statunitensi. Nel 2005, l'Università di Firenze le ha conferito la cattedra Jean Monnet in European Labour and Social Law.

Laureata a Bari in Giurisprudenza, ha svolto attività di ricerca con il Professor Gino Giugni. Ha trascorso periodi di studio e insegnamento all'estero beneficiando di diverse borse di studio (Harkness, Fulbright, Leverhulme). All'Università di Cambridge è stata Arthur Goodhart Visiting Professor in Legal Science. Le sono stati conferiti dottorati di ricerca in legge *honoris causa* dalle Università di Stoccolma e di Hasselt.

Dal 2022 è membro del Comitato istituito dall'art. 255 TFUE, che fornisce pareri sui candidati a giudice e avvocato generale della Corte di giustizia e del Tribunale.

Ha collaborato con la Commissione europea dirigendo gruppi di ricerca comparata e redigendo rapporti. Autrice di numerose pubblicazioni, fa parte di numerosi comitati scientifici di riviste italiane e straniere.



## Lei & Mondo

**Camilla Spaliviero**

Assegnista di ricerca in Didattica delle Lingue Moderne  
e Collaboratrice dell'Archivio Scritture Scrittrici Migranti  
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

**Espérance Hakuzwimana**  
Scrittrice e attivista

fotografie di

**Camilla Glorioso**

# Espérance

**Come ti collochi nel panorama della letteratura italiana contemporanea? Può essere ancora utile usare definizioni come 'letteratura italiana della migrazione'?**

Desidero scrivere tutto, senza limitarmi. C'è un vuoto, so che ho questa grande opportunità e la voglio cogliere con onestà e con aderenza ai tempi che stiamo vivendo. Sono un po' restia rispetto alle etichette, perché oggi confondono laddove magari qualche anno fa servivano per chiarire. Ogni tanto, su Instagram, ricevo delle foto in cui le persone mi mostrano che i miei libri sono nella sezione 'letteratura straniera' di librerie e biblioteche. Cosa ci posso fare? In ogni caso, il fatto di scattare e inviare le foto significa che un messaggio è stato lanciato. Posso essere semplicemente una scrittrice italiana. Ritengo utile, inoltre, che si superi l'interesse momentaneo per la letteratura scritta da persone nere. Vorrei una letteratura italiana con tutte le sfumature possibili, ma che non sia categorizzata in base alle mode o all'ennesimo fatto drammatico che ha occupato i telegiornali, come è successo con la morte di George Floyd.

**Oltre a essere una scrittrice, sei un'attivista. Come ha influito questo impegno nella tua scrittura?**

La scrittura e l'attivismo mi hanno sempre mandata in crisi. Fino a qualche anno fa, lottavo

per tenerli separati perché pensavo che fosse l'unico modo per sviluppare questi percorsi. Nella complessità dell'essere vivi e del cercare di trovare della bellezza in questa esistenza, però, ho capito che non potevo continuare così. Oltre a essere stata una bambina bugiarda, ero anche codarda e non facevo mai valere il mio pensiero. Volevo solo leggere. Poi c'è stato un momento in cui il mio starmene in disparte non è più valso come modo di immaginare la vita. Il 3 febbraio 2018, a Macerata, Luca Traini è uscito di casa e ha sparato a delle persone solamente perché nere. È stato un vero e proprio attentato che gli individui con background migratorio, afrodiscendenti, di questo Paese hanno osservato con profondo terrore. La mia reazione è stata quella di scendere in piazza. Lì ho incontrato chi ha accolto il mio desiderio di voler trasformare la paura in qualcosa di buono. Così è iniziato il mio attivismo culturale: leggo il mondo attraverso i libri e scrivendoli cerco di spiegare qual è la mia idea di battaglia. Le parole degli altri sono state salvifiche perché mi hanno permesso di crescere. A 19 anni frequentavo il corso di laurea in Studi Internazionali all'Università di Trento e mi sentivo una persona impreparata alla vita, ma pronta sulla letteratura. Avevo letto i principali testi della letteratura inglese e francese ed ero aggiornata su tutte le pubblicazioni della letteratura italiana. Eppure, a lezione, gli ospiti







internazionali citavano autori di altri Paesi che non conoscevo. Mi sono resa conto di quanto il mio sguardo fosse limitato! Da quel momento, ho provato l'ansia di dover recuperare tutte le voci che non avevo sentito. Quando si parla di educazione si parla anche dei libri che si devono leggere e, difatti, la lettura mi educa rispetto alle convinzioni che possiedo, come persona che ha un legame con la storia del Ruanda e che è anche cresciuta con un'educazione occidentale. A un certo punto è diventato coerente inserire il mio attivismo nelle cose che scrivo.

**Come scrittrice e attivista usi molto i social network. Quale ruolo hanno questi strumenti per diffondere certe tematiche?**

Essendo nata negli anni Novanta, sono cresciuta con i forum come Myspace e MSN, grazie ai quali si creavano delle belle reti umane di coetanei con le stesse passioni. Non posso immaginare quanto internet sia cambiato da allora, ma uso Instagram con la stessa finalità. Ogni tanto apro il box delle domande per dare la possibilità alle persone di prendersi del tempo e raccontarsi. Il mio intento è quello di costruire un canale di comunicazione 'umano' per vedere la crescita di chi mi segue e mettere in contatto chi vuole interagire. Ho aperto Instagram anche perché volevo parlare di libri, e questo ha fatto sì che le case editrici iniziassero a mandarmeli. Sono consapevole di poter esercitare un'influenza sulle scelte di lettura delle persone ma questo non cambia le mie intenzioni, anzi, mi ha aiutato a vivere i social con un distacco migliore, soprattutto dopo la pandemia.

**Come può la letteratura favorire l'incontro tra lingue e culture diverse nell'Italia di oggi, da un lato multilingue e multiculturale e dall'altro con una situazione politica complessa?**

La letteratura può sostenere lo scambio tra persone di lingue e culture diverse grazie ai processi di identificazione. Nel nostro Paese la strada da percorrere è ancora lunga, ma bisogna avere la capacità e la pazienza di ascoltare il cambiamento, a volte impercettibile. L'anno scorso, mentre presentavo il mio primo romanzo,

*Tutta intera*, un ragazzino di seconda superiore, con gli occhi rossi, mi ha ringraziato dicendo: «È la prima volta che trovo l'arabo marocchino scritto bene dentro un libro». Per me è stato un cerchio che si è chiuso. Nella prima fase di scrittura del romanzo mi sono detta: «In questo libro voglio che ci sia la verità» e mi sono chiesta: «Come faccio a raccontare queste ragazze e questi ragazzi di seconda generazione? Come posso essere il più aderente possibile alla loro verità?». Ho voluto inserire delle frasi in lingua, all'interno di situazioni in cui i personaggi si sentono così a loro agio da poter usare l'altra lingua madre. Ho chiesto ad amici di origine marocchina, tunisina e rumena di aiutarmi a tradurre delle frasi. Li ho fatti incontrare con la casa editrice e con chi ha letto l'audiolibro, per la pronuncia giusta. E poi un ragazzino esattamente come loro ha letto il romanzo, si è ritrovato ed è venuto a dirmelo. Il mio obiettivo è quello di riempire gli scaffali dicendo a queste vite che esistono. Questo me l'ha insegnato Igiaba Scego, che con il progetto di *Future* ha aperto le porte a undici autrici afrodiscendenti per una raccolta di racconti che è valsa molto di più di tutti i politici che ci hanno promesso lo ius soli.

**Nel tuo primo romanzo, *Tutta intera*, sono presenti elementi autobiografici?**

Quando ero piccola, non potevo dire di essere una persona nera perché ero circondata da persone bianche, e la mia nerezza era così visibile che diventava invisibile. Questa situazione mi ha privata di una parola che per molti poteva essere piccola e corta; invece, io ho impiegato 22 anni per potermene riappropriare. Ci ho dovuto mettere una tale quantità di sentimenti, stralci e schegge da sentire di dover scrivere il mio primo libro, *E poi basta. Manifesto di una donna nera italiana*. È un libro che non si può classificare, perché quello di cui siamo fatti è talmente eterogeneo che non può essere messo sotto un'etichetta. Volevo che la mia anima e la mia esperienza di vita fossero racchiuse in un 'manifesto'. Ognuno di noi lo deve avere, mutevole nel tempo. Quello è il mio e sono contenta

che sia formato da pezzi di articoli, poesie, citazioni ed elenchi di nomi che mi hanno permesso di recuperare la parola 'nera' e di ridefinirmi nello spazio che occupavo. Il passaggio successivo è stato quello di spiegare cosa c'è oltre all'essere nera, e avevo bisogno di un'intera storia. Molti pensano che *Tutta intera* sia un testo autobiografico. In realtà, la mia autobiografia è tutta nel primo capitolo, mentre il resto è frutto della fantasia. L'unica cosa che volevo fare nella vita era inventare storie per placare un po' la bambina che sono stata, che si cercava nei libri e che non riusciva a trovarsi. In Italia, oggi, ci si deve autoconvincere che il colore della pelle non ci definisce, anche se poi quando si esce di casa ci si rende conto che non è così. La creatività e l'immaginazione mi hanno permesso di trovare altre parole e di metterle a posto. Il mio intento autobiografico è quello di rispondere con gioia e luce alla solitudine, al dolore e alla violenza che ho provato e di trasformarli in uno strumento per altre vite.

### **Che ruolo ha l'insegnamento in *Tutta intera*?**

In *Tutta intera* volevo che l'insegnamento fosse un punto di contatto per aprire delle crepe. La scuola è un'isola in cui tante vite si incontrano e si formano. Si prende coscienza di cosa siano l'alterità, la marginalità e la diversità. La scuola ha il compito di raccontarle, ma questo non sempre avviene. La protagonista vive l'esperienza di una scuola 'altra' perché inizia a tenere un corso di potenziamento pomeridiano per i ragazzini che devono imparare l'italiano. Mi sembrava un modo per raccontare una crescita legata non solo ai voti ma anche a chi si diventa. Non sarei la persona che sono se non avessi frequentato le scuole che ho frequentato, non tanto per gli studi quanto per i banchi che ho occupato, i docenti-mentori, i libri comprati e usati... Ci sarà

sempre un po' di scuola in quello che scriverò perché sono grata al lavoro degli insegnanti, che incontro anche nei corsi di formazione. Osservo la loro passione nell'essere sempre aggiornati per capire con quali strumenti poter rispondere adeguatamente alle giovani generazioni.

### **Il tuo ultimo libro, *La banda del pianerottolo*, è rivolto a ragazze e ragazzi dagli 8 anni in su. Perché questa pubblicazione?**

Scrivere per bambini e bambine è sempre stato un sogno che non riuscivo a permettermi. Poi ho incontrato la mia editor, che mi ricorda la mia maestra delle elementari, ed è nato un amore spudorato. *La banda del pianerottolo* è stata una sfida e mi sono divertita. Dovevo interrompere la scrittura perché ridevo da sola davanti al computer! Avevo dimenticato che scrivere potesse essere anche tenerezza e leggerezza. Mi sono resa conto che la mia scrittura risulta semplice e diretta benché non sia facile. Per questo, gli adulti che hanno letto questo libro mi dicono: «Ma sai che è piaciuto anche a me?!». D'altra parte, è sbagliato sottovalutare i bambini e pensare che loro non possano affrontare argomenti 'da grandi'. Quando ho lanciato *La banda del pianerottolo* dicevo: «Dagli 8 ai 99 anni», perché credo sia una storia da cui tutti possono imparare qualcosa. Sono felice di averlo scritto perché mi dà l'opportunità di parlare di razzismo, discriminazione e identità in un modo diverso. Qui si ride, si scherza e ci sono colori bellissimi, la gioia pura e spudorata.





### **Espérance Hakuzwimana**

Espérance Hakuzwimana è nata in Ruanda nel 1991. Sopravvissuta al genocidio, è stata adottata da una famiglia italiana ed è cresciuta in provincia di Brescia. Dal 2015 vive a Torino, dove ha frequentato la Scuola Holden e dove fa attivismo collaborando con associazioni, scuole, biblioteche e aziende per smontare gli stereotipi alla base delle discriminazioni. Ha raccontato la sua storia in *E poi basta. Manifesto di una donna nera italiana* (People, 2019). È tra le autrici dell'antologia *Future. Il domani narrato dalle voci di oggi* (Effequ, 2019), curata da Igiaba Scego. Per Einaudi ha pubblicato il suo primo romanzo, *Tutta intera* (2022). Il suo ultimo libro, *La banda del pianerottolo* (Mondadori, 2023), è consigliato dagli otto anni in su.



Leila Karami

Traduttrice, docente di Esercitazioni di Narrazioni e Dinamiche Culturali (Persiano), Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Sudābe Sālem

Musicista, compositrice e maestro d'orchestra

## Sudābe

**Ci racconti come si è avvicinata alla musica e quali strumenti suona oggi.**

Sono nata in una famiglia numerosa e sensibile all'arte e ciò mi ha consentito di frequentare il Conservatorio di Musica di Tehrān iniziando a suonare il *santur*,<sup>1</sup> il mio strumento principale. Ho suonato anche il piano e il *robāb*<sup>2</sup> e, all'Accademia di Belle Arti, ho seguito il corso di Educazione Musicale. Oggi, per insegnare musica ai bambini, utilizzo soprattutto il pianoforte e gli strumenti a percussione.

**So che nell'insegnamento della musica a bambini e adolescenti impiega elementi come il gioco, il canto, il rapporto con la natura e si ispira al patrimonio del folclore iraniano.**

Sin da studente universitaria ho conosciuto i benefici di questi elementi negli asili nido. La scoperta del metodo Orff-Schulwerk<sup>3</sup> è stata decisiva nella scelta dei corsi universitari e, successivamente, nel lavoro al Centro per lo sviluppo intellettuale del bambino e dell'adolescente. Purtroppo, con la Rivoluzione Iraniana del 1979 le attività musicali pubbliche sono state messe al bando e, fino ai primi anni Novanta, ho fatto solo lezioni private. Dopo gli otto anni di guerra Iran-Iraq (1980-88), la crisi politica, le limitazioni e i divieti sempre più restrittivi, che hanno aumentato il senso di smarrimento e la depressione nella società, il governo ha concesso qualche apertura, per cui ho ripreso a insegnare la musica ai bambini che avevano vissuto la guerra o subito gli effetti della crisi politica. Vivevamo tutti nella paura e nella tensione e il clima nelle scuole era pesante, come ovunque. Per diminuire l'ansia nei piccoli usavo giochi ritmici, il movimento e il canto insieme allo strumento musicale. In questo modo, i bambini dimenticavano l'ambiente tetto che avrebbero trovato all'uscita dalla classe e anch'io mi sentivo più motivata a sperimentare cose nuove. Ho cominciato a studiare per mettere in atto attività diverse, come la scoperta dei rumori della natura nell'insegnamento della musica e i canti popolari nei numerosi idiomi dell'Iran. Insieme ai bambini ho fatto un viaggio, colorato dai ritmi dei boschi del Nord, del mare del Sud, delle montagne e dei deserti del nostro Paese.

**Secondo lei l'educazione musicale stimola la creatività dei bambini e sviluppa in loro abilità utili anche per la vita?**

L'attività di gruppo in classe offre ai bambini l'occasione di esprimere le proprie emozioni, al tempo stesso li stimola a lavorare insieme e ad avere nuove idee. Indirettamente insegno loro a vivere con le differenze. Imparando a coordinarsi attraverso il movimento e il canto in gruppo, i bambini apprendono anche a relazionarsi meglio con gli altri, piccoli o grandi che siano. Purtroppo sono decenni che l'attività musicale è vietata nel nostro sistema scolastico obbligatorio.

**Quali fattori sono importanti nell'educazione musicale dei bambini?**

Insegnare musica ai piccoli è un'arte ma allo stesso tempo è una disciplina scientifica. Voglio dire che per stimolare con creatività le potenzialità del bambino sono necessarie competenze nell'ambito della scienza dello sviluppo e della formazione, poiché si devono trasmettere e organizzare nella sua mente informazioni musicali di vario genere, per poterle poi utilizzare anche in altri ambiti. L'insegnante di musica deve essere in grado di relazionarsi con i bambini tenendo a mente le differenze culturali e di personalità. Deve essere capace di creare un clima sereno e allegro, senza pressione. Collaborare con insegnanti provenienti da culture e gruppi popolari diversi è molto importante. Per me l'insegnamento della musica non si limita ad abituare l'orecchio del bambino o a fargli comprendere il ritmo e il suono. La musica è correlata all'identità culturale, in particolare in questo periodo in cui l'Iran attraversa una fase di crisi. I bambini iraniani possono usufruire di melodie e danze che hanno radici nelle diverse aree geografiche del nostro paese. Fargli conoscere suoni caratteristici, lingue, balli o movimenti, culture diverse del loro paese è alla base del mio insegnamento.

**Cosa si aspetta dai genitori dei suoi piccoli allievi?**

Per fortuna, al giorno d'oggi, molti genitori colgono gli interessi dei figli per la musica e questo li motiva nel suonare. Questa attenzione è percepibile anche nelle città piccole. Dobbiamo

tenere a mente che i bambini vivono in una digitalizzazione dilagante, che li mette in contatto con il mondo circostante, per questo crescono più velocemente rispetto alle generazioni precedenti. Quando i piccoli arrivano in classe hanno già qualche familiarità con la musica. Alcuni genitori guardano solo al risultato e vorrebbero che i figli diventassero piccoli Mozart, condizionandoli nella scelta dello strumento. Un simile atteggiamento non contribuisce a un sereno apprendimento nei bambini, perché così smettono di divertirsi e pensano alla musica come a un compito scolastico. Vorrei che i genitori avessero pazienza, senza interferire nella scelta dello strumento musicale dei figli.

### **Ora ci parli delle sue ricerche sulla cultura orale dell'Iran, sui canti 'matricentrici', sull'impiego della letteratura classica nella musica.**

Dopo anni di insegnamento e di ricerca nel campo della musica, ho scoperto che in Iran abbiamo un vasto patrimonio di cultura orale, soprattutto per i bambini, che comprende canzoni, filastrocche, favole, movimenti ritmici del corpo e giochi, divertenti e simpatici, impiegati per educare i più piccoli e insegnare loro a parlare. Sono giochi che si possono fare con le dita anche da seduti, e quelli tradizionali si rifanno a figure della letteratura classica persiana. Sono stati inventati dalle nostre nonne e tramandati attraverso generazioni, con varianti per tutte le età. Ho attinto da questa cultura orale per realizzare accompagnamenti per strumenti musicali diversi adatti ai piccolissimi e ai bambini della scuola elementare. Si divertono sia gli allievi che i maestri, i quali a loro volta si impegnano a integrare e conservare il patrimonio.

### **E i concerti...**

Lo spettacolo con il coro, alla fine del trimestre, è una delle nostre principali attività. Negli anni Novanta il Comune di Tehrān ha autorizzato l'insegnamento della musica e dell'arte visiva nei centri culturali e sono stata invitata a lavorare in uno di questi centri nel sud di Tehrān, nel quale ho realizzato l'«Orchestra dei bambini e degli adolescenti dell'Iran». Dal 1995 il Comune mi permette di fare spettacoli in alcuni spazi come il Salone Vaḥdat, il Teatro Cittadino di Tehrān, il Complesso Culturale della Torre Āzādi e, a Shirāz, il Salone Hāfez. Inizialmente ho progettato tutto da sola, sceneggiatura, canzoni e musica, ora invece collaborano con me maestri con i quali lavoro da anni. Nei concerti cantano ragazzi dai sei ai sedici anni. Ci ispiriamo allo *Shāhnāme* di Ferdowsi,<sup>4</sup> al *Mathnavi* di Rumi<sup>5</sup> e a canti e danze popolari. Talvolta le mamme partecipano insieme ai figli. L'Orchestra, in alcune occasioni, impiega fino a duecento persone. Ci

sono costumisti, installatori, scenografi, tecnici del suono e della luce. Insomma, i costi sono alti, non mancano le difficoltà per ottenere i permessi dalle autorità, che spesso mi costringono a modificare il progetto alla luce dei tagli. Nell'ultimo anno, 2022-23, poi, non hanno permesso spettacoli eccetto il coro. Alcune esibizioni sono disponibili sul mio canale YouTube, *Soudabeh Salem*.

### **Ci racconti della sua attività di musicoterapia.**

Nel 1992, quattro anni dopo la fine della guerra Iran-Iraq, ho partecipato ai workshop di musicoterapia per bambini nell'Istituto Orff in Austria, dove ho conosciuto i benefici della musicoterapia per diminuire l'ansia nei bambini traumatizzati dalla guerra. Va anche detto che, dati gli impedimenti governativi sull'insegnamento della musica, utilizzando il nome di 'musicoterapia' potevo svolgere il mio lavoro con più facilità. Ho potuto realizzare progetti negli istituti penali per minori, con il sostegno di associazioni e organi governativi. Con il supporto dell'UNICEF, ho organizzato corsi di musicoterapia per i bambini terremotati di Bam, negli orfanotrofi femminili, per quelli che necessitano di cure mediche particolari, per i bambini con la sindrome di Down e per gli autistici.

### **In base a quello che ha detto finora, ha molti ricordi belli e tristi credo.**

Sì, ho ricordi belli e ricordi tristi. Mi piace guardare i bambini durante le esibizioni, è bello vedere che si divertono. Anche l'esercizio del silenzio e del respiro mi carica di gioia. Un bel ricordo risale a quando, durante le prove, il costume da generale di una bambina di sei anni non era ancora pronto, e per questo piangeva. Allora, un'altra bambina si è tolta la gonna per darla a lei, dicendo che avrebbe fatto le prove senza costume. Tra i ricordi tristi c'è quello di una seduta di musicoterapia all'istituto penale dei minori: erano tutti sotto shock perché si era suicidato un loro amico.

### **So che ha scritto libri e inciso album.**

Ho prodotto quattro album di gioco-canto, di canzoni madre-figlio ispirate alla cultura orale, ho portato in scena performance, spettacoli e orchestre. Oltre a questo, mi piace citare lo spettacolo *Il mercante e il pappagallo* di Rumi, le esibizioni intitolate *Zir-e Gonbad-e Kabood* a sostegno dei bambini terremotati dell'Azerbaijan dell'Est nel 2012. I libri riguardano soprattutto la didattica di strumenti musicali per bambini. Tra le altre cose, nel 2002, insieme a mio marito e i miei due figli abbiamo fondato l'istituto privato di musica *Vedā* e nel 2015 la casa editrice *Mo'assese-ye farhangi-ye Āvā-ye sâz-e khorshid*.

- 1 Uno strumento a corda iraniano diffuso in tutto il Medio Oriente, simile a cembalo e pianoforte.
- 2 Strumento a corde simile al liuto.
- 3 Il metodo Orff-Schulwerk prevede che i bambini sperimentino la musica in modo attivo, con il corpo, attraverso l'uso creativo della voce e con un ascolto attivo che permetta loro di trarre dall'esperienza informazioni utili alla comprensione della musica.
- 4 Il maggior poeta epico della letteratura persiana medievale.
- 5 Celebre poeta persiano del tredicesimo secolo.



### **Sudābe Sālem**

Sudābe Sālem, nata a Tehrān nel 1952, è musicista, compositrice e direttrice d'orchestra per bambini e adolescenti. Laureata presso la facoltà di Belle Arti dell'Università di Tehrān, si dedica allo studio dell'educazione musicale per i più piccoli. Ha fondato scuole di musica per bambini e realizzato corsi di musicoterapia per giovani che hanno subito la guerra Iran-Iraq (1980-88), il terremoto di Bam nel 2003, il terremoto nell'Azerbaigian dell'est nel 2012 o si trovano in istituti penali, orfanotrofi o necessitano di particolari cure mediche.





## Lei & Scienza

### Michela Signoretto

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

### e Federica Menegazzo

Professoressa associata in Chimica Industriale  
Università Ca' Foscari Venezia

### conversano con

#### Donatella Ricci

Presidente Associazione Donne dell'aria e istruttrice  
presso l'Università del Volo da Diporto Sportivo

## Donatella

**Lei è una pilota e istruttrice di volo per passione, ma una scienziata per educazione universitaria. Come le è venuta l'idea di iscriversi a una facoltà scientifica?**

Credo che tutto derivi dall'educazione avuta da piccola, dalla mia passione per l'astronomia così ostacolata a livello familiare, e dalla mia voglia di rivincita che tale ostacolo ha creato in me. Come sempre, se per raggiungere un obiettivo devi lottare e faticare, allora sì che ne apprezzi il valore, e si consolida ancora di più quello che quel risultato ti fa raggiungere.

**Da piccola ha avuto dei modelli di donne a cui ispirarsi?**

Direi di no, non come ne possiamo avere ora. Certo in un'epoca senza social, con le comunicazioni molto limitate e sempre relegate alla versione cartacea del tutto, non era facile per una ragazza cercare di identificare un 'modello' da seguire. Ai miei tempi c'erano varie scienziate a cui facevo riferimento, ma era difficile conoscerle, incontrarle. Adesso è assolutamente più 'scontato', anzi, speriamo davvero che proprio i nuovi modelli di donne STEM possano aiutare le giovani donne a combattere i numerosi stereotipi e a trovare la loro strada, qualunque essa possa essere.

**Dal 2015 è detentrica del record mondiale di altitudine con autogiro (8.399 m). Ci può spiegare innanzitutto che cosa è un autogiro e cosa l'appassiona di questa attività? Farà un freddo terribile lì in alto...**

L'autogiro è una macchina incredibile, sembra un elicottero perché ha un grosso rotore sulla testa ma in volo si comporta a tutti gli effetti come un aeroplano. Ha i vantaggi di un aereo per quel che riguarda la semplicità di volo e i vantaggi dell'elicottero per lo spazio di decollo limitato. Per fortuna non si porta dietro i lati negativi dell'uno e dell'altro. Insomma, è una macchina che una volta scoperta può davvero sconvolgere la vita! E così è stato per me. L'ho scoperto per caso grazie a un amico che mi ha fatto fare un giro e da allora, circa venti anni fa, non ho mai smesso di volarci. La sfida del record è nata quasi per caso, ma poi ha finito per stravolgere la mia vita per quasi undici mesi. Tra preparazione fisica, necessari adattamenti alla macchina, richiesta dei permessi, studio dei vari voli ho finito per conquistare il record dopo undici mesi di lavoro e di studio e dopo più di dieci voli di prova. La temperatura, ben sotto i -50 gradi sotto zero, è stata solo uno dei tanti problemi che ho incontrato e ho dovuto risolvere. Il tutto è stato raccontato dentro un libro che ho scritto al termine di quest'impresa e che racchiude davvero tutte le emozioni di quel periodo.

### **Quali sono i benefici del volo?**

Il volo ti insegna a prenderti la responsabilità di quello che fai, molto di più di quello che qualunque altro sport potrebbe fare. Seguire la checklist, rispondere in modo adeguato all'eventuale stress o ai problemi che nel volo si possono incontrare. Insomma, è una vera e propria scuola di vita che fa molto bene anche ai giovanissimi.

### **Nel corso della sua attività come istruttrice di volo ha incontrato più uomini o donne? Come lo spiega?**

Purtroppo è ancora molto frequente che arrivi un uomo a chiedere informazioni per un corso di volo piuttosto che una donna. Le donne di solito accompagnano il marito o compagno ma restano spettatrici, rimanendo a volte stupite del fatto che io stessa sia un'istruttrice. Il tutto credo che derivi da un vecchio retaggio culturale e anche sociale, per cui l'uomo può utilizzare i propri soldi per il proprio divertimento ed eventuali passioni, la donna molto meno, anzi. Il processo è lungo da modificare, ma credo che lentamente qualcosa stia cambiando.

### **Ci racconta brevemente la sua esperienza nelle selezioni per aderire al corpo di astronauti europeo dell'ESA (European Space Agency)?**

Per molti anni ho cercato di non ripensare a quella 'sconfitta', poi mi sono resa conto che è stata una leva fondamentale per farmi fare altre scelte. Nel 2000 circa l'ASI ha indetto un concorso per diventare astronauta italiana da inserire nel gruppo degli astronauti europei

dell'ESA. La selezione è stata lunga e alla fine, di fronte alle prove mediche, ci siamo ritrovate in cinque donne. Nessuna di noi però è risultata selezionata, imputando l'esclusione a presunti problemi medici. Problemi che poi, per fortuna, per nessuna erano veri. Ma la verità, che si può 'leggere' ora, è che l'Italia non era ancora pronta per una donna astronauta e che dovevano passare ben altri nove anni prima di riuscire ad avere Samantha Cristoforetti.

### **Lei ha fondato FlyDonna, di cosa si tratta?**

Si tratta di un meeting inventato da me oramai più di quindici anni fa e dedicato alle donne pilote e alle donne che lavorano nel mondo del volo. Una due giorni dove ci si incontra e si creano nuove amicizie oltre che rinforzare quelle esistenti. Negli anni l'evento è diventato davvero un punto di riferimento incredibile. Poi il COVID ci ha fermato e adesso dovremo riprendere, ma nel frattempo abbiamo ridato vita alla Associazione Donne dell'Aria (ADA), gruppo creato anni fa da Fiorenza De Bernardi, la prima donna pilota commerciale in Italia. Una grande donna che mi ha ispirato molto in termini di resistenza e di voglia di lottare per ottenere un riconoscimento paritetico agli uomini. Una combattente di altri tempi che ha fatto davvero tanto per noi donne nel mondo dell'aviazione. Adesso nel gruppo ADA siamo circa duecento donne, provenienti da tutta Italia, appassionate di volo così come pilote, militari o di linea, insomma davvero una risorsa incredibile!





### Donatella Ricci

Donatella Ricci è nata e cresciuta a Roma. Fin da giovane coltiva la sua passione e la sua curiosità per il cielo e i suoi misteri alla Sapienza Università di Roma, dove si laurea in Astrofisica. Grazie alle borse di studio ottenute, completa la sua formazione con alcune visite come research fellow negli Stati Uniti. Il dottorato di ricerca condotto sui buchi neri alla Sapienza la premia con uno stage presso il NASA Goddard Space Flight Center in California. Al suo ritorno in Italia, le viene affidato il ruolo di Program Manager in una prestigiosa azienda italiana, la maggiore costruttrice in Europa di satelliti, con un mercato globale nel settore aerospaziale. Nel 2001 si sottopone assieme a migliaia di candidati provenienti da tutta Europa alle selezioni per aderire al corpo di astronauti europeo dell'ESA (European Space Agency), raggiungendo le fasi finali della selezione. Per ispirare altre donne a raggiungere le stelle, nel 2008 lancia la prima edizione di FlyDonna, un raduno aeronautico che riunisce le donne impegnate nelle diverse specialità aeronautiche, dal volo militare a quello di linea passando per gli ultraleggeri e alle mongolfiere. In quegli anni Donatella scopre anche il volo da diporto e inizia a inseguire la sua passione diventando pilota prima di aereo e poi di autogiro ed elicottero.

Nello stesso tempo, il suo entusiasmo la porta a seguire il suo sogno in un nuovo percorso di rilievo nell'industria aeronautica. Dal 2013 ricopre la posizione di Program Manager, sezione elicotteri. Lo stimolante ambiente professionale e la passione per il volo la incentivano a perseguire nuovi orizzonti. Tra il 2010 e il 2014 diventa istruttrice di volo per aereo, elicottero e l'autogiro, e proprio con questa incredibile macchina conquista nel 2015 il record mondiale assoluto di altitudine (tuttora imbattuto). È stata la prima donna a ricoprire il ruolo di Presidente della Federazione Italiana Mongolfiere (oltre che pilota di mongolfiera) e dal 2015 è Presidente Associazione Donne dell'Aria (ADA). Nel 2017 ha pubblicato il libro *Il record di volo in autogiro: 8.399 metri sopra il cielo*, (Mursia Editore, con prefazione di Samantha Cristoforetti). Per gli straordinari risultati di volo nell'Aviazione Generale, i progressi ingegneristici ottenuti e gli importanti approfondimenti sui sistemi di supporto vitale in condizioni eccezionali, Donatella Ricci è stata premiata da prestigiose istituzioni quali la Royal Aeronautical Society e la Honourable Company of Air Pilots.



## ***Lanam facere*: imprenditrici del tessile e operaie specializzate nell'impero romano**

La leggenda sulle origini di Roma racconta che il primo re, Romolo, per assicurare un futuro alla sua comunità, costituita solo da uomini, aveva organizzato il rapimento delle vergini Sabine, perché divenissero mogli dei suoi guerrieri e madri dei loro figli. Ma i padri di quelle giovani avevano mosso guerra e nelle trattative di pace avevano preteso che nella loro nuova vita a Roma le figlie fossero sottoposte a un'unica corvée, la lavorazione della lana.

È chiaro che i racconti leggendari non riferiscono eventi reali e, dunque, non possiamo dar credito a questa storia. Tuttavia, essa rappresenta un importante indicatore per comprendere la mentalità e le regole di vita dei Romani, nostri progenitori. Le leggende di fondazione furono costruite in epoche successive ai fatti che raccontavano, con lo scopo di legittimare comportamenti e valori affermatasi nel tempo. Nella visione romana, il costume degli antenati, il *mos maiorum*, definiva per il cittadino la condotta corretta; pertanto attribuire ad alcune pratiche un'origine remota, soprattutto se corrispondente al tempo in cui la comunità romana si era costituita e aveva identificato le regole della vita civica, conferiva loro legittimità e le identificava come modello di comportamento. Così l'attribuzione del lanificio alle prime donne di Roma rappresentava

un espediente per indicare alle matrone nei secoli successivi un esempio di condotta: le *matronae optima*, le donne eccellenti, avrebbero dovuto essere mogli e madri, caste, pie, silenziose e, appunto, *lanificae*. Quest'attività non le avrebbe impegnate in termini professionali; avrebbe rappresentato un servizio riservato alla famiglia, i cui membri avrebbero vestito indumenti realizzati in casa, curati ma sobri, secondo l'ideale della più antica aristocrazia romana. Ma l'imposizione della pratica del lanificio avrebbe risposto anche a un diverso obiettivo: avrebbe privilegiato nel quotidiano femminile le relazioni con le altre donne presenti nella *domus*, libere e schiave, addette alla lavorazione della lana, ed escluso contatti inopportuni e pericolosi con uomini estranei alla famiglia, che avrebbero potuto mettere in pericolo la virtù delle matrone; queste ultime infatti sarebbero state confinate nell'area più interna dell'abitazione, lì dove si trovava il telaio, ammessa solo alla frequentazione dei familiari. Tale paradigma di comportamento si trasmise immutato nel tempo e venne esportato in tutto l'impero, in particolare attraverso l'azione di donne molto in vista, come le esponenti della famiglia imperiale, che dettavano la moda e indirizzavano i costumi con il proprio esempio. Le matrone esibivano la pratica del lanificio quale status symbol: nelle

iscrizioni sepolcrali si qualificavano come *lanificae*; nell'iconografia dei monumenti funerari facevano riprodurre gli strumenti del telaio – conocchie, fusi, rocchetti – di cui predisponavano la deposizione nei corredi delle tombe.

Dal III secolo a.C. maturarono importanti cambiamenti nella pratica femminile del lanificio. L'impegno di numerose matrone nella tessitura non fu più confinato in forma esclusiva all'ambiente domestico. Sempre più di frequente le donne della classe dirigente possedettero e amministrarono patrimoni cospicui. Assunsero in prima persona ruoli 'manageriali' in diverse attività imprenditoriali, tra cui anche la manifattura tessile. La richiesta era altissima. La lana rappresentava il materiale tessile più diffuso: veniva utilizzata per i mantelli, le tuniche e le toghe dei cittadini; per le stole e le *pallae* delle matrone. Il processo di realizzazione della lana e della sua lavorazione impegnava molte persone, di condizione sociale diversa e con competenze differenti: prevedeva la tosatura delle pecore, il lavaggio, la selezione delle fibre ottenute, la cardatura e la pettinatura, la filatura, la tessitura, il fissaggio, la tintura. Si svilupparono veri e propri laboratori, le *textrinae*, in cui lavoravano uomini ma anche operaie specializzate: le *lanipendae*, che pesavano la lana e probabilmente ne attribuivano

una quantità precisa alle lavoranti per la giornata; le *quasillariae*, per la cardatura e filatura; le *textrices*, che tessevano; le *sarcinatrices* e le *vestificae*, che confezionavano gli abiti. È sull'attività di queste donne di ceto inferiore che disponiamo di maggiori notizie; sul business delle matrone le informazioni sono, invece, modeste: le attività professionali non erano comprese nel modello di condotta previsto per le donne dell'élite, e quindi spesso in contesti celebrativi come gli elogi funebri venivano o ricomprese nella tradizionale e in qualche modo generica qualificazione della defunta come *lanifica* o *tacite*; le matrone, del resto, anche se impegnate in attività imprenditoriali, spesso non figuravano come responsabili, ma agivano attraverso prestanome, di frequente uomini di rango inferiore. Sono le iscrizioni sepolcrali a restituire frammenti della vita delle operaie specializzate: costoro lasciavano una traccia della propria esistenza affidando a un testo scritto pochi dati, tra cui, significativamente, la menzione della propria professione. Thalaxa, vissuta nel I secolo d.C. a Roma, probabilmente schiava come suggerisce il nome, si definisce *lanipenda* (*Corpus Inscriptionum Latinarum* VI 37721). Ricorda la donna per la quale prestava il proprio servizio: Lucrezia. L'iscrizione documenta, quindi, due ruoli femminili connessi alla lavorazione della

lana: Thalaxa è *lanipenda*; Lucrezia, forse liberta o di condizione superiore, è proprietaria di Thalaxa e presiede alla lavorazione della lana. Ad Aquileia Trosia Hilara, nel I secolo a.C., si definisce *lanifica circulatorix* (*Inscriptiones Aquileiae* 69): doveva aver imparato il mestiere da schiava; una volta liberata, era divenuta titolare di una piccola impresa tessile nella quale lavoravano, alle sue dipendenze, liberti e liberte, ex schiavi come lei. Trosia Hilara si definisce *circulatorix*, ambulante: probabilmente produceva indumenti e li vendeva 'porta a porta' nelle abitazioni dei clienti. La famiglia dei Trosii, a cui apparteneva, era impegnata in attività connesse alla lavorazione della lana: doveva trattarsi, dunque, di una specializzazione familiare, secondo una prassi molto diffusa nel mondo romano. Come suggerisce il monumento funebre, di un certo pregio, attraverso il proprio lavoro Trosia Hilara aveva acquisito un'agiatezza tale da poter investire in vita una cifra non irrilevante nella realizzazione della tomba per sé e per i propri lavoratori. Anche un'altra donna doveva alla propria professione una significativa ascesa sociale. Come testimonia la sua iscrizione sepolcrale (*Corpus Inscriptionum Latinarum* VI 9498) a Roma nel I secolo d.C., Iulia Soteris, deceduta a ben ottant'anni, da schiava era stata impiegata nella tessitura come *lanipenda*; grazie

alle competenze acquisite, ottenuta la libertà, aveva avviato un'attività in proprio, assumendo personale alle proprie dipendenze.

Il funzionamento della lavorazione e commercializzazione della lana ci è noto da altri documenti. Tre etichette di piombo di I secolo a.C. menzionano ciascuna una donna: Plotia (nr. inv. 13862), Tertia Carmina (nr. inv. 13867), Terentia Urbana (nr. inv. 34879). Sono state rinvenute ad Altino, municipio romano della *Venetia*, uno dei principali centri produttivi della lana in età imperiale, che riforniva il proprio territorio ma anche le aree montane a nord, diversi mercati mediterranei e la stessa Roma. Probabilmente si trattava di laminette di accompagnamento di balle di lana, descritta come ammorbidente, *mulsia*, e cardata, *suxcutulata*. Un graffito di Pompei del I secolo d.C. (*Corpus Inscriptionum Latinarum* IV 1507) cita i nomi di tredici donne, tutte schiave, e accanto a ciascuna è indicata una quantità di lana, evidentemente attribuita per la filatura per la giornata. Lavoratrici diverse assumono compiti differenti: l'ordito, *stamen*, la trama, *trama*, e un particolare tipo di trama, *subtemen* (o *suptemen*). Il graffito è un appunto della *lanipenda* per l'organizzazione del lavoro.

La lavorazione della lana costituiva, dunque, un'attività che impegnava le donne a vario livello: le differenze

di rango si traducevano in mansioni diverse per le matrone e per coloro che appartenevano ai ceti subalterni. Ma per entrambe le categorie, nelle occasioni in cui si voleva lasciare un ricordo imperituro di sé, soprattutto attraverso le iscrizioni sepolcrali, al lanificio veniva riservato notevole risalto: per le *matronae optima*e come dimostrazione dell'applicazione del modello e vero e proprio status symbol; per liberte e schiave come professione onesta e in alcune occasioni opportunità di progressione sociale.







## Donne e Sport

Anna Battistella  
Studentessa Università Ca' Foscari Venezia

conversa con  
**Alessandra Patelli**  
Ex atleta olimpica della nazionale di canottaggio  
e medico specialista in Medicina dello Sport

# Alessandra

### **Ci racconta come si è sviluppato il suo percorso sportivo?**

Ho fatto per tanti anni canottaggio. Ho iniziato tardi, avevo circa 17-18 anni. Durante un viaggio in America per imparare l'inglese sono stata ospitata da una famiglia in cui la figlia faceva canottaggio e mi ha chiesto se volessi provare. Io non conoscevo questa disciplina perché a Conegliano, la mia città di provenienza, non esiste. Sono salita in barca e ricordo che mi è piaciuto. Ricordo di aver chiamato mio papà e gli ho detto: «Quando torno in Italia vorrei iniziare questo sport». Così ho iniziato a Treviso, che era la sede più vicina; andavo in treno, e da lì è partito il mio percorso. Dopo un anno e mezzo, nel 2011, sono entrata in nazionale dove sono stata per 10 anni, fino a terminare con le Olimpiadi di Tokyo 2021.

### **Quindi è stato amore a prima vista per questo sport?**

Sì, un colpo di fulmine.

### **E il suo percorso professionale? Come si è sviluppata l'idea di diventare medico?**

Mentre con il canottaggio è stato un amore a prima vista, non ricordo quando ho deciso di voler diventare un medico. L'idea della Medicina l'ho maturata durante l'ultimo anno di liceo,

anche se sono stata sicuramente influenzata da mio papà e da mia nonna, entrambi medici. Ho fatto il test per Ingegneria e per Medicina. Sono entrata a Medicina, mi è piaciuta e ho proseguito per quella strada.

### **E la sua esperienza alle Olimpiadi?**

Ho avuto la sfortuna-fortuna di vivere due Olimpiadi diversissime, perché ho partecipato a Rio 2016, la mia prima Olimpiade nonché la prima olimpiade in Sud America, e a Tokyo 2021.

Il modo in cui vivi la prima Olimpiade è diverso, perché non sai cosa ti aspetta. È stato molto emozionante. Ho vissuto una settimana nel villaggio olimpico: un'esperienza bellissima a contatto con gli altri sportivi.

Trascorri quattro anni in cui sei concentrato su te stesso, mentre lì porti la stessa divisa di Federica Pellegrini o Tania Cagnotto e pensi: «Siamo compagni di squadra». In quel momento ti senti parte di una nazione e senti che la rappresenti. Io sono molto patriottica e sentirmi parte di una squadra che rappresenta il mio paese è l'emozione che ricordo di più.

Tokyo è stata un'Olimpiade agognata, perché ha ritardato di un anno i miei progetti di vita, di specializzazione, di lavoro. È stata un'Olimpiade dove mi sono qualificata all'ultimo mese in una specialità molto differente da quello che facevo

e mi ero preparata molto poco. Eravamo isolati, non potevamo uscire dal villaggio, avevamo il terrore del COVID, dovevamo fare il tampone tutti i giorni. Inoltre, non avevamo il pubblico che anche per questi sport minori è importante.

**Quali sono state le difficoltà che ha incontrato nel portare avanti una carriera sportiva d'alto livello e, contemporaneamente, gli studi per diventare medico?**

Mi è un po' difficile rispondere, perché quando sei nel flusso non hai il tempo di analizzare quanto stai facendo, poi quando finisci ti guardi e dici: «Ce l'ho fatta».

Io credo che, di base, mi piacesse molto entrambe le cose e non volevo rinunciare a nessuna delle due. Le difficoltà stavano nel fatto che il mondo universitario non comunicava con il mondo dello sport e viceversa.

Oggi c'è una sensibilità molto diversa. Quando ho smesso sono iniziate le prime borse di studio per lo studente-atleta, anche all'Università di Padova dove ho studiato.

Molto spesso non dicevo ai professori che facevo canottaggio d'alto livello, perché temevo mi penalizzassero.

Poi ci sono state ovviamente le difficoltà di chi porta avanti due sfide così grandi contemporaneamente. Mi sono dedicata quasi esclusivamente allo studio e allo sport, per cui ho fatto rinunce e sacrifici, ma non mi pento. Forse rimpiango un po' la vita universitaria e i legami che crea l'università. Ho avuto poche occasioni di stare con i miei compagni di studio, ma ho creato dei legami profondi con le mie compagne di squadra. Ho dei bei ricordi, forse atipici, di quegli anni.

**Lei è stata prima atleta della nazionale italiana di canottaggio e poi medico della stessa nazionale. Come ha vissuto questo cambio di prospettiva? L'essere stata atleta l'ha aiutata nel suo nuovo ruolo?**

È stato un passaggio fatto quasi subito, che mi spaventava perché il ruolo di atleta e quello di medico sono diversi. Avevo paura che non sarei stata accettata dai miei compagni: mi hanno sempre visto come la 'Patty' (come mi chiamano nel mondo del canottaggio) e mai come medico... Invece sono rimasta piacevolmente sorpresa nel vedere che i ragazzi mi hanno accolta bene fin da subito, mi rispettavano e, anzi, ancora oggi si sentono compresi perché conosco il movimento e la fatica del canottaggio, avendoli provati in prima persona. Poi è vero che quando torno in raduno mi sento un po' a casa, nella mia comfort zone, anche se sono passati due anni da quando ho smesso di remare, e forse sarà per sempre così.

**Che consiglio darebbe alla lei del passato?**

Ho passato dei momenti in cui ero un po' ostile con il mondo esterno. Con i miei genitori, per esempio, sono stata a volte dura. Ho avuto la fortuna di avere una famiglia che mi ha sempre sostenuta, e con loro mi permettevo di essere ogni tanto chiusa o aggressiva, perché scaricavo su di loro la mia tensione, ma ora un po' me ne pento. Quindi, direi alla me di allora di essere più tranquilla e di vivere più serenamente, con più leggerezza.

Per il resto sono molto fiera e orgogliosa, se posso dirlo senza suonare egocentrica, anzi, ora vorrei ritrovare quella Alessandra. Una volta smesso lo sport, nel 2022, mi sono specializzata in Medicina





dello Sport e ora lavoro, ma paradossalmente non mi sento ai livelli dell'Alessandra di prima. Essere una sportiva ti fa sentire speciale, ora invece devo ancora ricreare il mio mondo.

**È stato difficile reinventarsi, finita la carriera da atleta?**

È stato molto difficile, anche se non ho mai dovuto reinventarmi perché ho sempre avuto la Medicina. Però è molto complicato smettere, perché viene meno una parte di te bellissima, che sai che non potrai più rivivere. E per quanto io sia giovane e abbia tante cose da fare, è come se avessi già chiuso una porta, mi sento come se mi mancasse un pezzo. Sono anche contenta di aver lasciato il canottaggio nel modo in cui l'ho fatto: c'è chi lo lascia per un infortunio, chi per una delusione, mentre io ho smesso facendo un'Olimpiade. Sono contenta di me stessa ma il periodo post sport è stato estremamente complicato. Adesso si inizia a parlare del post-carriera e anche il CONI ha organizzato un Master per il reinserimento; è effettivamente un periodo complicato fisicamente e mentalmente.

**Quali sono i valori più importanti che le ha insegnato lo sport e che l'hanno aiutata nella sua vita?**

Direi la capacità di adattarsi. In questi anni, partendo da un carattere un po' spigoloso e facendo uno sport all'aperto, che subisce componenti esterne come il vento, la pioggia, le onde che non decidi tu, ho imparato ad adattarmi e per me è stato molto importante. Mi sono adattata a persone che non mi andavano a genio e ora lo applico anche nel mondo lavorativo. Il mio direttore tecnico a ogni inizio gara, a ogni inizio raduno diceva: «L'adattamento, ragazzi, l'adattamento!». Credo che sia un valore, un insegnamento importante che mi ha dato lo sport.

**Se potesse rivivere un momento della sua carriera quale sarebbe? Cosa le ha trasmesso questo momento?**

Sarebbe scontato dire le Olimpiadi, però oltre alle Olimpiadi ci sono stati tanti altri momenti. Rivivrei la mia prima qualifica olimpica, perché è stata una gara difficile e ricordo di aver tagliato il traguardo e aver pensato: «Alessandra, vai alle Olimpiadi». È stata una cosa pazzesca, non saprei nemmeno bene come descriverla.

Forse rivivrei una gara che è andata malissimo, ma che mi ha regalato un'amicizia speciale, ed è stata l'ultima qualifica pre-Tokyo, che abbiamo fallito. È un brutto ricordo, però con quell'equipaggio ho creato un legame molto forte. È stata quella gara che ci ha unite, perché siamo state emotivamente intelligenti nel non distruggere il nostro rapporto. È stato uno dei bassi

più importanti della mia carriera, ma dal quale sono ripartita e sono orgogliosa di non essermi fermata, ma di essermi rimessa in gioco, e sono anche riuscita ad andare alle Olimpiadi di Tokyo.

**Quali consigli darebbe a una giovane donna che cerca di conciliare vita professionale e vita sportiva?**

Direi di essere organizzati, di avere un planning e di avere sempre un piano B. Un piano B ti dà la tranquillità di poter fallire del piano A; per quanto sia importante, avere una seconda possibilità ti permette di lavorare al meglio al piano A. Direi anche di non autolimitarsi, perché in qualche modo le cose si incastrano, anche se non sappiamo come.

Aggiungerei che le cose arrivano quando uno si applica e si dedica con sacrificio a un progetto. Oggi c'è questa voglia che arrivi tutto subito, ma se uno vuole una cosa bella e grande deve lavorare.

**Mi parla del ruolo di un'atleta donna all'interno della nazionale di canottaggio? C'è un gender gap?**

Il mondo del canottaggio femminile si è sviluppato negli ultimi anni: a Rio eravamo in quattro mentre a Tokyo eravamo in dieci e io ero anche la Capitana. Ho visto la crescita del movimento femminile in questo sport. Per esempio, i corpi militari per le donne sono stati aperti nel 2017 per il canottaggio. Io non me ne accorgevo, perché ero dentro quel mondo e lo reputavo normale; invece, ora mi accorgo che noi donne non avevamo la possibilità di entrare in un corpo militare per avere uno stipendio ed era necessario il sostegno dei miei genitori. Tranne qualche allenatore, e non intendo il mondo del canottaggio ma la singola personalità, non ho mai risentito grosse disparità tra uomini e donne.

**E dal punto di vista di una donna medico nella nazionale?**

Io mi sento accettata, abbiamo sempre avuto professioniste come fisioterapiste e osteopate donne. Purtroppo, mi è capitato di sentire che una squadra di calcio cercasse un medico uomo, e questo dimostra come in alcuni ambienti una disparità esiste ancora. Fortunatamente, nel canottaggio questo non accade.



### Alessandra Patelli

Nata a Conegliano nel 1991, dopo aver conseguito la maturità scientifica Alessandra Patelli si è laureata a pieni voti in Medicina e Chirurgia presso l'Università degli Studi di Padova nel 2017, riuscendo a conciliare l'attività di studio con la pratica sportiva agonistica ad alto livello.

Nel 2018 ha cominciato il suo percorso alla Scuola di Specializzazione in Medicina dello Sport e dell'Esercizio Fisico dell'Università di Palermo, terminandolo una tesi dedicata a *Il secondo tempo di Julian Ross* sviluppata presso l'Unità Operativa di Medicina dello Sport di Treviso, centro regionale per la prescrizione di esercizio in giovani con cardiopatie. Attualmente svolge il suo lavoro presso tale unità operativa e in vari poliambulatori, oltre a far parte dello staff sanitario della Federazione Italiana Canottaggio.

Dal punto di vista sportivo, dal 2011 ha fatto parte della nazionale azzurra di Canottaggio, partecipando alle Olimpiadi di Rio de Janeiro 2016 (11esima assoluta nel due senza, unica barca italiana femminile qualificatasi per la manifestazione) e nell'Agosto 2022 alle Olimpiadi di Tokyo (nona nel doppio femminile), ricoprendo il ruolo di capitano della nazionale.

Nel suo Palmares vanta una medaglia e un quarto posto ai Campionati del Mondo, tre medaglie ai Campionati Europei, tre medaglie in Coppa del Mondo e quattro titoli italiani assoluti. Per essersi distinta dal punto di vista formativo e per meriti sportivi, nel 2018 ha ricevuto il riconoscimento come «Atleta eccellente, eccellente studente». Oltre alle varie onorificenze ricevute dal CONI per meriti sportivi, nel 2021 ha ricevuto la stella d'oro al merito per la sua attività di volontariato nel 2020 durante l'epidemia COVID. Ha partecipato come testimonial a diversi eventi di beneficenza, tra cui la campagna di sensibilizzazione sul tema della donazione di midollo osseo e del trapianto di organi promosso dal Centro Nazionale Trapianti e il Ministero della Salute.

CALZOLAIO



## Trame Veneziane

**Mattia Berto**

Attore, regista e fondatore del Teatro di Cittadinanza

conversa con

**Gabriele Gmeiner**

Artista della calzatura

# Gabriele

A un passo dal Ponte di Rialto, in Campiello del Sol, in una delle zone più commerciali della città, si apre la bellissima bottega di Gabriele Gmeiner, artista-artigiana che crea scarpe su misura. La bottega è una vecchia tipografia che l'artigiana ha trasformato in uno splendido atelier. Si affaccia su un campo fuori dalle rotte turistiche che nel corso della giornata viene baciato dal sole. L'arte dei calegheri e zavatteri – calzolai e ciabattini – è un'arte antica a Venezia; ne è testimonianza la Scuola dei Calegheri in campo San Tomà.

Nella Venezia contemporanea sono tre le donne che realizzano scarpe su misura. Oggetti preziosi che ognuna di loro realizza con amore e cura, trasferendo la loro personalità e il loro rapporto con Venezia in queste magiche creazioni.

Gabriele Gmeiner è una donna elegante e riservata. A tenerle compagnia, in bottega, il suo amico a quattro zampe e le centinaia di forme in legno appese al soffitto. Un lavoro lento e di pazienza, che trova nel ritmo unico della laguna il suo habitat ideale.

### **Raccontaci la tua storia di donna artista-artigiana che fa scarpe.**

La mia è una lunga storia. La mia famiglia non è una famiglia di artisti, ma sentivo in me il fuoco dell'arte. Avevo studiato la scultura negli anni scolastici, ed è così che mi sono dedicata all'arte applicata. La scarpa è una forma di scultura, una forma di legno che segue la silhouette del piede. Avrei voluto fare il mio primo apprendistato presso i maestri austriaci, ma trent'anni fa non volevano assolutamente donne – fortunatamente negli ultimi anni le cose sono un po' cambiate. Ho frequentato una scuola specialistica in Inghilterra e poi una scuola a Parigi dove ho imparato la lavorazione del cuoio, realizzando anche borse per Hermès. A Venezia ho svolto il mio primo apprendistato dal Maestro Rolando Segalin in Calle dei Fuseri. Con Segalin ho lavorato per un anno e poi sono tornata a Parigi, alla quale mi lega un amore profondo. Ho anche curato un progetto libero – dallo spirito artistico – e ho seguito lavori più sperimentali, creando

storie tramite l'artigianato, storie intorno alla scarpa come oggetto espressivo. Tra le mie esperienze ho collaborato con uno scrittore austriaco, Franz Michael Felder, e ho lavorato in Giappone. Mi sono messa in proprio qui a Venezia nel 2001. Segalin avrebbe voluto che prendessi la sua bottega, ma poi nel 2002 ho aperto la mia, qui in Campiello del Sol.

**Cosa vuol dire essere una donna che fa calzature?**

Il mio mestiere è creare 'sculture su misura' per i miei clienti, che sono nella maggioranza stranieri – 80% europei e 20% americani. Capiscono la storia che c'è dietro la scarpa che realizzo per loro, capiscono cos'è l'artigianato. Nel tempo è cresciuto anche il numero delle donne che si rivolgono a me. Oggi le donne che si inseriscono nel mondo del lavoro mantengono la famiglia e hanno ancora un approccio romantico al mestiere: «La passione oltre il necessario, oltre le rendite... torniamo a essere artisti!»

**Che rapporto hai con Venezia?**

Venezia mi fa sognare, stare a Venezia è una motivazione non di calcolo, ma di decisioni emotive. Vivere a Venezia è vivere in una comunità che non ti fai mai sentire sola. È una magia, un palcoscenico dove si è tutti spettatori e insieme attori.

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

La leadership al femminile non è l'autorità, bensì è credere in quel che si fa. Io creo e per questo non posso essere autoritaria, è più importante l'autorevolezza. Credo nella collaborazione!







«Le mani come linguaggio di scambio culturale, scambio di know-how, è un linguaggio universale».

## Da grande vorrei essere Lei

Anna Battistella e Ilaria Dacol

Studentesse, Università Ca' Foscari Venezia

conversano con

Charlotte Gandi

Insegnante di Lettere e YouTuber

«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 la figura dell'"insegnante 4.0", una professione che coniuga un lavoro più tradizionale alla didattica tramite divulgazione nei social network, promuovendo innovazione tanto nella metodologia quanto nei contenuti. Ne parliamo con la cafoscarina Charlotte Gandi, insegnante di Lettere e ideatrice del canale YouTube *Il Diario di Charlotte*, in cui propone video-pillole sulla letteratura.

### Introduzione

Seppur non sempre valorizzato nel nostro Paese, l'insegnamento è un mestiere davvero delicato che può segnare nel bene e nel male la crescita e lo sviluppo degli esseri umani, influenzandone la personalità e la storia, non soltanto da un punto di vista scolastico e didattico, ma anche personale e sociale.

L'era digitale ha provocato una trasformazione senza precedenti in questo settore.

Soprattutto a partire dalla pandemia, i social media sono diventati piattaforme di apprendimento molto frequentate dagli studenti, che cercano in questi canali non solo la possibilità di ritrovare spiegazioni condensate, ma anche approfondimenti inediti o contenuti spiegati attraverso un linguaggio didattico semplice, che si muove in una dimensione più affine al loro modo di imparare e al loro modo di vivere. Questo senza dimenticare i libri, la carta e le lezioni frontali, che restano comunque insostituibili.

Non sono pochi gli insegnanti che hanno capito le potenzialità delle nuove metodologie, in particolare attraverso le pagine social; alcuni di loro sono diventate delle vere e proprie celebrità.

Potremmo dunque parlare di una nuova figura professionale: quella dell'"insegnante 4.0".

In questo numero vi racconteremo la storia di Charlotte Gandi, cafoscarina, insegnante di ruolo presso la scuola secondaria di primo grado. Ogni settimana pubblica lezioni di Letteratura e Storia per gli studenti delle scuole superiori nel suo canale YouTube, *Il Diario di Charlotte*. Si tratta di un progetto che ha preso piede nel 2020, per aiutare gli studenti a prepararsi alla maturità in un periodo in cui le scuole erano chiuse per la pandemia. Oggi all'attivo ci sono oltre 60.700 iscritti, che arrivano anche dall'estero. Tra i commenti alla sua pagina anche tanti messaggi di ringraziamento e di gratitudine. Un mestiere, questo, che nasconde molto sacrificio e molta capacità. Scopriremo che, come per

l'insegnamento tradizionale in cattedra, è necessario possedere una serie di competenze tecniche e trasversali oltre a conoscere il mondo della didattica innovativa.

### Insegnante tradizionale VS insegnante 4.0: metodologie a confronto

L'insegnante tradizionale impartisce lezioni in aula utilizzando metodi 'classici' come lezioni frontali, discussioni di gruppo e attività pratiche in classe, volti allo sviluppo sociale, culturale, civile e professionale della propria classe; per farlo si serve principalmente di libri di testo e risorse didattiche cartacee, foto e video documentari. Inoltre valuta gli studenti attraverso esami scritti, compiti a casa e partecipazione in classe; fornisce feedback principalmente in forma scritta o verbale durante le lezioni o tramite incontri individuali e si concentra sulla trasmissione di conoscenze e competenze disciplinari specifiche.

L'insegnante 4.0 sviluppa, parallelamente alle sue classiche mansioni, un'attività didattica che va oltre le tradizionali lezioni frontali e si fa portavoce di una didattica innovativa fruibile attraverso le diverse piattaforme social e i dispositivi che gli studenti e le studentesse utilizzano quotidianamente.

Con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia pedagogica degli strumenti digitali a sua disposizione, incorpora video – altrui o 'pillole' di sua realizzazione –, immagini, presentazioni interattive e altri media digitali nei suoi materiali didattici; favorisce la partecipazione degli studenti attraverso discussioni online, progetti collaborativi e risorse digitali; utilizza strumenti digitali per monitorare e valutare il progresso degli studenti in modo più dinamico e interattivo e, facendo ciò, insegna competenze digitali e promuove la consapevolezza critica nell'utilizzo sano e responsabile dei media digitali da parte degli studenti.

### Hard e soft skill necessarie

Essere insegnante 4.0 presuppone un mix di competenze tecniche e trasversali.

Tra le prime rientrano, oltre a un'ottima padronanza delle nozioni legate alle materie d'insegnamento, competenze pedagogiche e digitali-informatiche; è importante infatti avere una solida comprensione dei principi di insegnamento e apprendimento per adattare efficacemente i contenuti agli studenti, così come è essenziale comprendere come funzionano i diversi social network, quali sono le loro peculiarità e come utilizzarli in modo efficace per la divulgazione educativa. Inoltre, proporre video-pillole online non consiste nella mera registrazione e pubblicazione dei contenuti, ma vengono

messe in gioco abilità di creazione contenuti, montaggio e video editing, se si vogliono proporre dei contenuti curati e di qualità.

Per quanto riguarda le *soft skills*, esse includono senza dubbio capacità comunicative e di public speaking e l'essere in grado di comunicare in modo chiaro e coinvolgente, modulando il proprio lessico sulla base del destinatario del contenuto al fine di catturarne l'attenzione; il pensiero critico, ossia essere in grado di valutare in modo critico le informazioni e i contenuti online, nonché insegnare agli studenti a fare lo stesso; la creatività, per realizzare contenuti educativi originali e innovativi; organizzazione, perché solitamente un insegnante 4.0 deve preparare e programmare i contenuti nel poco tempo che ha a disposizione fuori dall'aula; e flessibilità, per sapersi adattare rapidamente ai cambiamenti tecnologici e all'uso che fanno i giovani degli strumenti digitali.

Queste competenze vanno unite alla passione per l'insegnamento e alla volontà di sperimentare e migliorare costantemente, pilastri indispensabili per il successo professionale.

### Titoli di studio richiesti

Per accedere al concorso che apre le porte al mondo dell'insegnamento è necessario possedere una laurea e un'abilitazione all'insegnamento, comunemente conosciuta come '60 CFU'. Si tratta di un percorso lungo e impegnativo che necessita di un'attenta valutazione da parte degli aspiranti insegnanti. Infatti, è importante avere ben chiaro cosa si vuole insegnare e in quale ordine e grado della scuola ci si vuole focalizzare. Inoltre, data l'importanza per gli insegnanti 4.0 delle tecnologie digitali e dei social media, possono essere vantaggiose anche certificazioni o corsi aggiuntivi in questo ambito, come certificazioni in didattica digitale, progettazione di contenuti multimediali o utilizzo pedagogico dei social media.

## **Qual è stato il tuo percorso accademico? Ci racconti i tuoi primi passi nel mondo del lavoro?**

Ho studiato a Ca' Foscari e mi sono laureata in Filologia e Letteratura Italiana nel 2019. Durante gli anni universitari ho cercato di partecipare il più possibile alle tante proposte formative extracurricolari offerte dall'Ateneo, come ad esempio i Contamination Lab, e ho collaborato con la redazione di Ca' Foscari News, dove ho lavorato alla stesura di alcuni pezzi. Ho inoltre fatto le 150 ore di collaborazione studentesca presso l'Ufficio Career Service.

Terminata l'università ho iniziato a lavorare a scuola, prima con supplenze saltuarie e poi con supplenze annuali, fino a diventare insegnante di ruolo lo scorso anno presso una scuola secondaria di primo grado.

## **Oggi, attraverso il tuo canale Youtube *Diario di Charlotte* in cui pubblichi brevi videolezioni, sei diventata un'"insegnante 4.0". Come è nata questa idea? Quali difficoltà hai incontrato nell'occuparti di divulgazione attraverso i social?**

L'idea è nata nel 2020, durante la pandemia. A marzo ho aperto il mio canale YouTube, così come altre mie colleghe e colleghi. La quarantena prolungata e la conseguente condizione di alienamento degli studenti, unite alle oggettive difficoltà di insegnare in modo tradizionale, hanno fatto emergere la necessità di divulgare anche attraverso video lezioni brevi per la classe. Nel 2020 mi sono concentrata in particolare sui maturandi, che apparivano confusi e in grande difficoltà; e come dar loro torto, dal momento che si sono trovati a dover affrontare un esame di maturità completamente diverso rispetto a quello tradizionale, lontani fisicamente dall'ambiente scolastico e con un supporto fortemente limitato da parte degli insegnanti. Ho pensato quindi di creare delle video-pillole partendo dal programma di

letteratura della quinta superiore. I video hanno avuto subito un riscontro positivo seppur piccolo agli inizi di questo progetto, ma poi l'aumento delle visualizzazioni e la crescita di follower mi hanno motivata a proseguire su questa strada. Non ho avuto particolari difficoltà a livello di gestione della comunicazione sui social, né tantomeno ho ricevuto pressioni da parte della scuola; anzi, ho trovato colleghi propositivi che spesso consigliavano i miei video ai propri alunni. Anche i miei studenti hanno sempre apprezzato il mio lavoro e mi hanno sostenuta.

## **Il mondo dell'insegnamento è in continua evoluzione, anche grazie alle piattaforme digitali. Come pensi sia cambiato? Cosa credi sia essenziale fare per rimanere al passo con questo cambiamento?**

Credo che il lavoro dell'insegnante non sia sostituibile con delle lezioni online. Le video lezioni non possono e non devono sostituire le lezioni in classe. Il mondo dell'insegnamento online può essere un valido sostegno, un supporto come ripasso, per chiarirsi le idee o per approfondire un determinato argomento. Per gli studenti più giovani, dal primo grado in giù, è importante favorire il più possibile un ritorno alla carta. Oggi infatti i ragazzi sono abituati a una comunicazione online molto veloce e non sanno sviluppare un testo complesso, come dimostrato ad esempio dai dati Invalsi. È giusto rimanere al passo con i tempi e anche dare dei contenuti diversi agli studenti, ma è necessario comunque non sostituire e tralasciare il lavoro in classe, perché è davvero fondamentale.

## **Oggi diventare insegnante è un percorso lungo e pieno di incertezze. Che consiglio daresti a una studentessa o a uno studente che desidera intraprendere un percorso lavorativo analogo al tuo?**

L'insegnamento è un lavoro importante e anche gratificante. Il

percorso per raggiungere la stabilità è però molto lungo. Una studentessa o uno studente che decide di insegnare deve essere molto motivato e pensare che non raggiungerà immediatamente una stabilità lavorativa.

Io sono stata molto fortunata perché sono entrata in ruolo lo scorso anno, avendo partecipato al concorso ordinario del 2020. Però, solo per questo concorso è passato molto tempo dall'uscita del bando all'espletamento effettivo. Quindi direi che serve tanta pazienza, tanto studio, motivazione; bisogna poi fare delle scelte pensate e valutare quali sono le proprie passioni.

È necessario capire quali discipline sono più adatte per noi e quali meno. Penso ad esempio alla Laurea in Lettere, che apre le porte a un ventaglio di insegnamenti maggiore rispetto ad altre.

Quindi, pensare bene alla strada che si vuole intraprendere perché in una prima fase, a causa delle supplenze brevi, non ci sarà subito l'indipendenza e l'autonomia. In queste fasi iniziali bisogna sapersi adattare, ma è un bel lavoro ed è molto appagante.

## **Vorresti aggiungere qualcosa che ritieni sia importante nel tuo ruolo di "insegnante 4.0"?**

Direi che è importante essere curiosi. I ragazzi, gli studenti devono continuare a essere curiosi e non si devono fermare al video. È importante che ciò che vedono online sia la base di partenza per un lavoro di approfondimento, di studio.





Enrico Costa

Media Relations Specialist, Ufficio Comunicazione  
e Promozione di Ateneo, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Marianna Bruschi

Head of Digital, Sky Tg24

L'informazione giornalistica cambia forma, viaggiando su formati che assomigliano sempre meno al giornale «preghiera laica del mattino», come diceva Hegel. A scrivere e raccontare le notizie, poi, non sono più solo giornaliste e giornalisti: pensiamo agli algoritmi. Di questo mondo in continua evoluzione e così cruciale per la vita democratica di un Paese parliamo con una giornalista che ha un punto di osservazione privilegiato. È stata per quindici anni all'interno del Gruppo Gedi con diversi ruoli: come digital editor de *La Stampa*, per lo sviluppo digitale dei quotidiani GNN del Gruppo Gedi e come responsabile del Visual Lab, redazione composta da giornalisti, designer, videomaker e sviluppatori.

**Oggi sei responsabile del digitale per un canale all-news, Sky Tg24. Un media tradizionale che abbraccia la rivoluzione digitale. Come?**

Nel mondo dell'informazione, quando si lavora all'interno di media che non sono nativi digitali, da tempo è in atto un cambiamento che va sotto il nome di transizione, trasformazione, evoluzione. Ci si aspetta una rivoluzione ma in realtà il lavoro da fare è di integrazione: nel flusso di lavoro, nella cultura individuale, nei prodotti, nei formati, nei contenuti. È così quando il media di partenza è il cartaceo ed è così per la televisione. A Sky Tg24, che ha per sua natura una componente video forte, c'è una vicinanza più stretta al prodotto digitale.

**Sei stata Ambassador italiana dell'Engaged Journalism Accelerator, nato all'interno dello European Journalism Centre per promuovere tutte le forme di giornalismo che puntano al coinvolgimento forte dei cittadini. Ti occupi anche di formazione, con particolare attenzione alle strategie digitali, ai progetti di subscription e membership e ai**

**nuovi formati. Dal tuo osservatorio internazionale, fatto di ricerche e pratica giornalistica, cosa percepisci riguardo la dieta informativa della Gen Z?**

Quando si sente dire che i ragazzi non si informano bisogna considerare questa frase un errore. Non è così, hanno un modo diverso di approcciarsi al mondo delle news e soprattutto hanno un concetto diverso di 'informazione'. Anni fa ero in una classe di seconda liceo per un progetto con gli studenti e alla domanda «Come vi informate?» la risposta fu «In che senso?». Per alcuni era Wikipedia se avevano bisogno di informazioni per una ricerca, per altri era Netflix e pensavano a un documentario, e così via. Oggi, a distanza di qualche anno da quell'episodio, rispondono «Sui social», non sempre con piena consapevolezza sul funzionamento dell'algoritmo delle diverse piattaforme. Quello che osservo è che hanno interessi mirati, a volte di nicchia, su cui sono molto preparati. Sono sicuramente interessati all'ambiente, ai diritti. Non sempre nei media tradizionali trovano un linguaggio vicino al loro, anche per questo brand 'social first' o 'social only' oggi rispondono molto bene alle loro esigenze informative.

**Il giornalismo digitale sta vivendo una fase complicata nel suo rapporto con i social, che portano sempre meno lettori sulle piattaforme degli editori. Dall'altra parte, il modello in crescita sembra essere quello dell'abbonamento. Cosa sta cambiando e quale direzione vedi all'orizzonte nel rapporto tra i media e loro lettori?**

Oggi spesso si parla di 'community' riferendosi alle diverse audience. In alcuni casi è proprio un modello di business. La strada degli abbonamenti basata solo sui contenuti funziona per brand molto forti, in altri casi vale di

più un modello di membership: si cerca di costruire attorno alla propria testata una comunità di lettori interessata a un dialogo diretto, si viene percepiti come un referente in qualche modo istituzionale che possa dare loro voce. Ci si basa sull'idea della partecipazione, non solo sul bisogno informativo. Anche i modelli che hanno come claim il «Sostienici» fanno leva sul senso di appartenenza. A volte a tutto il brand, a volte al singolo giornalista o al singolo progetto editoriale. È così che alle notizie in senso stretto si affiancano eventi in presenza, piccoli gruppi whatsapp, newsletter dedicate. Sui social apparentemente il senso di comunità è più forte. I social danno l'idea di gruppo, di confronto, sembra esserci apparentemente più dialogo. Ma è comunque una relazione che va costruita con la stessa costanza degli altri modelli, non è scontata.

**Non tutti sappiamo, o ricordiamo, che l'intelligenza artificiale è da tempo presente nel mondo dei media, dove probabilmente inizia scrivendo di sport e finanza. Oggi ci sono intere testate online popolate dai 'bot'. Quali sono, se ci sono, i rischi dal punto di vista del lettore?**

È vero, i primi esperimenti – oggi consolidati – di AI generativa partivano da database 'facili': i numeri legati a un evento sportivo, la finanza, ma anche i dati sulle elezioni. Numeri che si ripetono con testi base sempre uguali. Oggi l'AI generativa si è allargata con performance migliori alle immagini, ai video, a testi complessi. Il rischio per i lettori è non avere gli strumenti per distinguere eventuali fake e per questo serve anche una sorta di formazione da parte delle testate al proprio pubblico, di sensibilizzazione sul tema. E dall'altra parte c'è il rischio di perdere fiducia nelle testate se non si riesce a distinguere cosa è 'automatico' e cosa no.



Nell'ultimo report del Reuters Institute viene messo in evidenza un 48% di intervistati che per esempio dichiara di avere paura di perdersi informazioni importanti per colpa delle sezioni «Per te», quelle gestite in particolare sui social dagli algoritmi: questo ci dice che la percezione di ciò che è automatizzato, anche parlando di selezione di contenuti e non necessariamente di produzione, non è del tutto positiva.

**Tra tutti i rischi che riguardano i media stessi e il loro modello di business, vorrei proporti di parlare di fiducia. L'abbondanza di informazione e la crescente inattendibilità non rischia di minare alle fondamenta il sistema dei media? Siccome persino un video, un giornalista e la sua voce possono essere fake allora tutto diventerà fake fino a prova contraria?**

Sempre citando il Reuters Institute, la fiducia nei lettori è da loro costantemente monitorata nel report annuale sullo stato dell'informazione. Ed è bassa. In Italia si parla del 34%, la media nel report è del 40%. L'altro dato rilevante è che spesso la fiducia è nei confronti di figure non giornalistiche, si parla di influencer, attivisti, ma a volte anche amici e famigliari. Significa che consideriamo attendibili come fonte informativa non necessariamente chi di questo fa un mestiere. È una relazione tutta da costruire e ricostruire quella tra giornalisti e cittadini, che deve sicuramente basarsi su un maggior controllo di cosa viene pubblicato, per evitare errori, confusione, ma anche una maggior attenzione ai temi, a ciò che interessa alle persone. In questa relazione è e sarà fondamentale fare in modo che quando e se ci si trova di fronte a contenuti generati in parte o totalmente con l'intelligenza artificiale questo sia trasparente, esplicito, segnalato all'utente.



# La formazione ci salverà (?) Nuovi percorsi di carriera per aziende e studenti

Il mondo del lavoro sta cambiando e noi ancora lo vediamo con le lenti di una volta quando, avviato il proprio percorso di carriera, quello rimaneva il nostro ruolo per sempre, o quasi.

Invece oggi, complici il cambiamento tecnologico e culturale ma anche la vita lavorativa molto più lunga, la nostra carriera è destinata a cambiare o ad adeguarsi alle nostre esigenze.

La chiave di questo processo: la formazione, che diventa fluida e continua, meno invasiva rispetto a prima ma più presente in tante nostre competenze.

Lato aziende, la formazione è la chiave che offre allo stesso tempo attrattività verso le nuove generazioni e capacità di superare la *talent scarcity*, soprattutto verso particolari profili come ruoli STEM o Data.

Nell'articolo affronteremo questo scenario fornendo utili risorse a chi ci segue come studente, dando esempi di aziende virtuose che hanno trovato nella formazione un tratto distintivo nel mercato del lavoro.

«Abbiamo davanti a noi un mondo di opportunità». «Temo il futuro perché mi dà incertezza».

Tu da che parte stai?

Sono domande comuni negli ultimi mesi da quando le nuove scoperte dell'AI hanno mostrato al mondo cosa l'intelligenza artificiale possa fare e, forse, erano comuni anche prima, da quando lo scenario mondiale ha dimostrato la sua fragilità, con cambiamenti improvvisi e non sempre prevedibili. Dopo decenni ce ne siamo accorti, l'idea di futuro tecnologico è cambiata: da progressivo

come sicuro benessere a presagio di luci e ombre.

Se parliamo di lavoro, prima di queste domande ce n'è un'altra da farci.

Com'è cambiato il significato di carriera professionale al giorno d'oggi?

Per le nuove generazioni, il lavoro ha senso se produce un impatto ed è allineato ai propri valori. Quindi è normale cambiarlo se possiamo ottenere un posto che ci somiglia di più. Un futuro dove alle incertezze storico-sociali, ai timori di eco-ansia, ai futuri tecnologici oscuri si affianca un nuovo significato dell'impiego lavorativo.

Cosa potrà salvarci? Sicuramente una parola chiave: formazione.

Se entro il 2050, dati OCSE, il 65% degli studenti ora iscritti in cicli d'istruzione primaria faranno un lavoro che ora non esiste, l'aggiornamento professionale continuo, conosciuto anche come Life Long Learning, potrà darci l'aiuto necessario.

Questo non farà sparire l'incertezza del futuro, ma di sicuro ci renderà più adatti a resistere ai cambiamenti.

La formazione porta con sé un'altra criticità del nostro Paese, ovvero lo *skill mismatch*, la differenza tra le competenze richieste dal mercato e quelle possedute dai lavoratori.

Questo può essere sia di tipo orizzontale, relativo, al campo di studi, sia verticale, quando impatta il livello di formazione.

La ricerca di Korn Ferry *Future of Work* indica come già nel 2030 più di 85 milioni di posti di lavoro saranno difficili da trovare per via

della mancanza delle competenze richieste.

In Italia dove, dati ANPAL attuali, già il 40% di posizioni è di difficile reperibilità, il mismatch è grave perché produce riduzione di produttività e PIL.

Lo skill mismatch si risolve dapprima con l'orientamento durante il percorso di studi e poi con la consapevolezza di poter e dover aggiungere competenze al proprio profilo in modo da renderlo adeguato alle richieste del contesto lavorativo.

La tecnologia in questo ci dà una mano: negli ultimi anni abbiamo assistito a una progressiva democratizzazione della formazione, che si fa fluida con modelli didattici (corsi blended, in live streaming, on-demand) sempre meno invasivi e più vicini alle esigenze del discente.

Un esempio di queste sono i MOOC (acronimo che sta per Massive Open Online Courses), spesso nati da iniziative di singoli Atenei. In questo Ca' Foscari è all'avanguardia, promuovendo i suoi MOOC<sup>1</sup> con partecipazione libera e gratuita.

Altri MOOC italiani di rilievo da segnalare sono:

- Federica Web Learning di Università degli Studi di Napoli Federico II;<sup>2</sup>
- BOOK di Alma Mater Studio-ium Università degli studi di Bologna;<sup>3</sup>
- POK di Politecnico di Milano.<sup>4</sup>

1 <https://www.unive.it/pag/10068>

2 <https://www.federica.eu>

3 <https://book.unibo.it/>

4 <https://www.pok.polimi.it/>

Utili da consultare anche gli aggregatori, come EDUOPEN.<sup>5</sup> Il progetto è finanziato dal MIUR, vede aggregati oltre 17 atenei italiani e fornisce corsi gratuiti con date e inizi precisi.

Al termine di ogni corso è previsto il rilascio di un certificato di partecipazione che attesta il livello raggiunto. EMMA<sup>6</sup> invece riunisce i MOOC dalle principali università europee.

Inoltre, come inoccupati o disoccupati, chi è impegnato in un percorso di studi può accedere ai corsi finanziati come forma.temp, che è il più famoso e dà possibilità di seguire in presenza o a distanza interi corsi di formazione per l'aggiornamento delle competenze o per il loro avanzamento. Infine, da non dimenticare i corsi di formazione finanziati riconosciuti MIUR come IFTS e ITS, che contribuiscono a costruire professionalità solide e innovative e solitamente sono organizzati su base regionale.

### La formazione dal punto di vista delle aziende

Spostandoci dal lato di chi assume, la formazione può venire in aiuto alle aziende per superare il *talent shortage* derivante dalla mancanza di profili specifici.

In questi ultimi anni sono nate delle academy, interne alle aziende o organizzate da enti terzi, con lo scopo di offrire una formazione finalizzata all'inserimento

nelle strutture. Ne sono un esempio le tante academy promosse per esempio da Adecco che si rivolgono a diverse figure, dal commerciale al tecnico con finalità di assunzione.

Il bello di questa formazione aziendale è che punta a superare i classici paletti legati ai background di provenienza permettendo reali opportunità di reskilling.

Tra gli esperimenti meglio riusciti ricordiamo:

- Deloitte Lumina Academy, percorso rivolto a laureati/e di formazione umanistica per introdurli al mondo della consulenza strategica;
- Accenture Pink Academy, rivolto a donne con lauree umanistiche per un'introduzione al mondo cloud;
- ATON Academy: da ATON, azienda trevigiana specializzata nell'IT che ha proposto un corso gratuito aperto a tutti senza distinzioni di studi o età come tecnico SQL con finalità di assunzione dei profili più brillanti.

Puntare sulla formazione è anche un ottimo modo per attrarre i migliori talenti delle nuove generazioni e farli restare, come confermato dalla ricerca di Universum "Talent Outlook 2024".<sup>7</sup> Questo vale sia in fase di selezione, con la spiegazione del tipo di competenze e di strumenti che saranno messi a disposizione ma anche prima, a

livello di *awareness*, verso la platea dei futuri candidati, offrendo corsi di formazione certificati e creando una community fidelizzata nei confronti dell'azienda.

Tra gli esempi recenti di aziende che si sono distinte abbiamo in Italia:

- Generali Italia, con l'ecosistema digitale di Go Generali;<sup>8</sup>
- Fastweb, con i corsi di Fastweb Digital Academy.<sup>9</sup>

E a livello internazionale:

- L'Oréal, con il programma L'Oréal for Youth, che integra un'opportunità di formazione attraverso il programma Boost a risorse per mettere in pratica quanto studiato ed essere valutati per le proprie idee attraverso la challenge Brandstorm;
- LVMH con la piattaforma Inside LVMH, dove trovare contenuti sull'azienda, posizioni aperte e corsi relativi al mondo del luxury e del retail.

In questo scenario complesso e mutevole, per le aziende la formazione appare come il nodo cruciale dove far convergere tematiche di CSR, reputazione, produttività e attrazione dei talenti.

Lato ricerca e valutazione di candidati, stiamo invece andando sempre più verso un modello dove sarà il quadro delle nostre competenze acquisite man mano a far la differenza, e non solo i titoli formali. Lo confermano le

ricerche di LinkedIn,<sup>10</sup> BCG<sup>11</sup> e McKinsey.<sup>12</sup>

5 <https://learn.eduopen.org>.

6 <https://platform.europeanmoocs.eu/>

7 <https://universumglobal.com/talent-outlook-2024/>

8 <https://gogenerali.com/home>

9 <https://www.fastwebdigital.academy/>

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

11 <https://www.bcg.com/publications/2023/rise-of-skills-based-hiring>

12 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-rewired-an-end-to-end-approach-to-attracting-and-retaining-top-tech-talent>







corradini

HONDA

TRANSEALP

VRB  
VERNICIATURA  
INDUSTRIAL

## Viaggiatrici

a cura di

**Gloria Aura Bortolini**

Giornalista, Regista, Fotografa e Conduttrice televisiva

**Francesca Gasperi**

Mamma, fotografa, pilota di moto, giornalista freelance e ambassador per la commissione femminile della Federazione Motociclistica Italiana

# Francesca

Francesca Gasperi è una donna normale che compie imprese eccezionali. Il suo motto è «Never Stop Dreaming», ed è proprio la forza dei suoi sogni che guida le sue scelte, nello sport come nella vita. Veronese di origine ma attualmente basata a Imperia, dove l'ha portata il cuore, Francesca ha scoperto infiniti mondi in sella alle due ruote. Ha girato l'Europa, fino a Capo Nord, per arrivare in pista e diventare istruttrice di velocità. Lì ha incontrato il mondo del giornalismo sportivo, dando il via a collaborazioni come tester con alcune delle maggiori testate specializzate. A 50 anni, ha coronato il suo sogno di correre alla Africa Eco Race, uno dei rally raid più duri al mondo, attraversando Marocco, Mauritania e Senegal per giungere a Dakar, ed è stata premiata come prima – e anche unica – donna in classifica e 15esima su 62 iscritti sulla sua Honda Rally RS Moto.

«Se è il tuo sogno, devi crederci, sempre! Un messaggio di cui mi faccio testimonial e che intendo portare, in particolare, alle donne di ogni età, ancora troppo legate a immagini di sé spesso non genuine», afferma, «anche quello dell'età è un dato frenante, e del tutto relativo. Credo che la mia ricetta si componga di uno spirito giovane, di tenacia e disciplina che lo sport insegna, e di voglia di non mollare: lo sguardo è sempre al traguardo da raggiungere, e questo mi ha permesso di affrontare le scelte, le rinunce e i sacrifici alla luce di una vita senza rimpianti. Secondo me, oggi le donne possono e devono fare liberamente le loro scelte, e perseguire gli obiettivi che davvero corrispondono alla loro natura». L'esperienza di Francesca insegna che è importante comprendere ciò per cui siamo nati, credere in sé stessi e lavorare duro per i propri

obiettivi: è in quel momento che accadono cose straordinarie.

Nel tempo libero le piace aiutare gli altri, ovviamente sempre in sella a una moto. Tante le storie di cui è stata protagonista, tra cui «Il viaggio di Marika» per Le lene e «Il viaggio di Camilla», dove ha accompagnato le due ragazze attraverso un duro percorso di fiducia in se stesse. L'ultima avventura l'ha portata in Madagascar insieme al suo compagno di vita, Maurizio Gerini, anche lui pilota professionista. Un viaggio di 11.000 km attraverso dodici stati, con non pochi imprevisti. È l'11 maggio 2023 quando Francesca e Maurizio partono da Imperia in sella alle loro moto, passano per i Balcani, la Serbia, la Turchia, il Kurdistan, l'Iran, un paese straordinario per la bellezza dei paesaggi e del suo popolo. Un'altra frontiera e sono tra i grattacieli di Kuwait. È un'impresa attraversare l'Arabia Saudita ma non sarà il caldo massacrante a fermarli. Il loro obiettivo è arrivare in moto in Kenia e da lì imbarcarsi per il Madagascar. Dopo 31 giorni di viaggio devono però separarsi dalle loro moto, perché con lo scoppio della guerra in Sudan non possono proseguire via terra. Non si perdono d'animo e raggiungono la loro destinazione in aereo per poi proseguire il viaggio su un'altra Honda, noleggiata da un locale. Ad aspettarli c'è Padre Floriano, un missionario ultra ottantenne, originario di Imperia e da sessant'anni in missione in Madagascar.

Questo viaggio è nato da un sogno, quello di vedere completata la strada che collega tanti villaggi isolati nel sud-est dell'isola. È in gioco la vita di 60.000 abitanti che non ricevono approvvigionamenti e supporto medico, persone a cui Padre Floriano ha dedicato la vita. Si chiama la Strada della Speranza.

Per Maurizio e Francesca e per Padre Floriano è la speranza che la Strada si compia, grazie al contributo di tante persone che hanno seguito il loro viaggio attraverso i social, così come avevano fatto nel 2021 intraprendendo un viaggio a piedi di quattro giorni attraverso le Alpi in solitaria, per sostenere il progetto del Gaslini per l'assistenza domiciliare ai bambini oncologici. Chiamando all'appello con i loro racconti sui social, in soli quattro giorni erano riusciti a raccogliere 10.000 euro.

Ad oggi la strada della speranza è ancora un sogno, ma come ci ricorda Francesca non bisogna mai smettere di sognare. Infatti l'obiettivo di raggiungere i 50.000 euro per iniziare i lavori è *quasi raggiunto*. Il suo motto è un input ad agire e a mettersi in gioco per superare i propri limiti, proprio come fanno i supereroi. Anche Francesca ne ha uno, si chiama Turbo Pispì, protagonista di diverse avventure nella lotta contro i distruttori di sogni. È la sua versione 'cartoon', ovviamente motociclista, nata dalla mano di Andrea Artusi. Le avventure di Francesca e della sua eroina Turbo Pispì si possono vedere nei suoi canali social e sul suo sito.

**Dare la vita**  
Michela Murgia

Si può essere madri di figlie e figli che si scelgono, e che a loro volta ci hanno scelte? Si può costruire una famiglia senza vincoli di sangue? La risposta è sì. La *queerness* familiare è ormai una realtà, e affrontarla una necessità politica, come lo è quella di un dialogo lucido e aperto sulla gestazione per altro, un tema che mette in crisi la presunta radice dell'essere donne. Interrogarci, discutere intorno a questa radice significa sfidare il concetto di normalità e naturalità a cui siamo abituati. Michela Murgia lo ha fatto per anni, e nelle ultime settimane di vita ha raccolto i suoi pensieri in questo pamphlet densissimo e prezioso, in cui racconta – partendo dall'esperienza personale – un altro modello di maternità, come si possa dare la vita senza generare biologicamente, come i legami d'anima possano sommarsi ai legami di sangue.

Rizzoli  
Gennaio 2024  
15 euro



**Signore, è ora di contare!**  
Manuale di consapevolezza finanziaria  
Pecuniari

Questo libro ti aiuterà a superare tutti i dubbi e le incertezze che ti colgono quando affronti il tuo portafoglio. Risparmi, investimenti e patrimoni: ad accompagnarti in questa guida sarà Ami, che dal 2019 su Instagram aiuta chi vuole essere più consapevole sulla propria situazione finanziaria. Grazie a un linguaggio semplice, dei test di autoconsapevolezza ed esempi pratici, capirai che tipo di risparmiatrice sei, a che punto sei nella creazione del tuo patrimonio, come prendere serenamente la grande decisione di comprare casa, come risparmiare e gestire le tue spese, che banca scegliere e se sia arrivato il momento di buttarti nel mondo degli investimenti.

Bookabook  
Ottobre 2021  
15 euro



**Il congedo originale:**  
come trasformare  
le organizzazioni con  
il potere della cura  
Sonia Malaspina,  
Marialaura Agosta

Nonostante i passi avanti, la maternità è ancora un tabù per le aziende. Quando se ne parla il discorso verte quasi esclusivamente su tematiche legate al congedo: cosa dice la legge, quanti giorni spettano, i tempi di rientro, eventuali agevolazioni... Quello che manca è innanzitutto una cultura della cura, il riconoscimento di una delle attività più nobili e umane, ma anche una delle più arricchenti per le persone, in grado di allenarle proprio alle competenze richieste dalla complessità del nostro mercato e delle nostre organizzazioni. Sonia Malaspina e Marialaura Agosta partono dalla loro esperienza diretta in una grande azienda come Danone e tracciano la strada per un cambio di paradigma culturale oggi più che mai necessario, e condividono una serie di azioni chiare e determinate che tutte le aziende, grandi e piccole, possono con coraggio mettere in atto.

ROI Edizioni  
Marzo 2023  
21 euro



## La dogaressa tra storia e mito. Venezianità al femminile dal Medioevo al Novecento

Fino al 19 maggio 2024

Palazzo Vescovile di Portogruaro

Via del Seminario, 19

Portogruaro (VE)

Il Palazzo Vescovile di Portogruaro ospita fino al 19 maggio la mostra *La dogaressa tra storia e mito. Venezianità al femminile dal Medioevo al Novecento*: un percorso espositivo unico e originale che per la prima volta richiama l'attenzione e fa luce sulla figura della dogaressa, la consorte del doge veneziano, evidenziandone il ruolo e l'importanza ai tempi della Serenissima, e che oggi possiamo considerare al pari di una First Lady *ante litteram*.

La mostra consente di esplorare la venezianità al femminile attraverso un'antologia di significativi episodi estrapolati dalla vita di alcune tra le più celebri dogaresse, spesso importatrici di mode forestiere, promotrici di progettualità imprenditoriali e di iniziative innovative e visionarie giunte fino a noi.

Cinque le sezioni che occupano le cinque sale di Palazzo Vescovile. La prima, «Opulenza bizantina e morigeratezza veneziana», narra come, sulla scia della prima dogaressa bizantina, la greca Teodora, moglie del doge Domenico Selvo (1071-84), venga introdotta a Venezia la raffinata arte profumiera, che ebbe poi nei secoli successivi un impulso senza uguali, raggiungendo nel Rinascimento l'apice che portò Venezia a essere riconosciuta come capitale del profumo. Sono esposti porta profumo veneziani in vetro di Murano del XVII e XVIII secolo e una selezione di materie prime impiegate nell'arte profumatoria che consentono l'interazione con il pubblico attraverso un'interessante esperienza sensoriale olfattiva e tattile.

In questa sala si passano inoltre in rassegna gli abiti indossati negli anni dalle dogaresse e le loro trasformazioni, dall'abito morigerato presentato dalla dogaressa Felicita Malipiero nel dipinto di Bellini a quelli evidenziati nelle riproduzioni incise in alcuni importanti volumi a stampa.

La seconda sezione, «Patrocini virtuosi e nobile erudizione», consolida l'autorevole, virtuoso e positivo ruolo ricoperto dalle dogaresse nel concorrere, con i loro patrocini, a difendere e incrementare la locale produzione artigianale. La dogaressa Giovanna Dandolo, moglie di Pasquale Malipiero (1457-62) e discendente da una delle famiglie più illustri della Repubblica, è passata alla storia come patronessa della stampa e dei merletti. È infatti grazie a lei che Burano divenne allora il primo centro al mondo del merletto e fu lei a riunire presso di sé un gran numero di giovani donne del popolo e ad avviarle al delicato lavoro dell'intreccio, che dava lustro alla città e sostentamento a molta gente del popolo, in particolare alle donne di Burano, dove sorse una vera e propria scuola d'arte.

Nella terza sezione, «La cerimonia d'incoronazione della dogaressa», vengono esposti quadri e stampe a testimonianza di questa originalissima pratica. Marchesina, moglie di Lorenzo Tiepolo (1268-75) passò alla storia per essere stata la prima dogaressa a fare l'ingresso solenne in Palazzo Ducale insieme al doge, in una processione capeggiata dalle corporazioni delle arti e dei mestieri.

A quarant'anni dal trionfo di Zilia Dandolo Priuli, ebbe luogo a Venezia un'altra famosissima e ancor più pomposa incoronazione, quella di Morosina Morosini, moglie del doge Marino Grimani (1595-1606). La *Rosa d'oro* che le fu donata in quell'occasione venne assegnata alla sua morte al Tesoro della Basilica di San Marco.

La quarta sezione «Miti e revival del mondo dogale» vede protagonista il quadro di Francesco Hayez *I due Foscari*, in prestito dalla Galleria degli Uffizi, che illustra lo strazio vissuto da Marina Nani, seconda moglie del doge Francesco Foscari (1423-57), quando il figlio Jacopo venne incarcerato per aver accettato doni e denari da gentiluomini e persino dal duca di Milano. A questa vicenda Lord Byron dedicò il dramma *I due Foscari*, rappresentato poi a teatro da Giuseppe Verdi nel 1944.

Infine, la quinta sezione «Le dogaresse del XX secolo» è riservata all'Ultima Dogaressa, appellativo riservato a quelle donne che si distinsero per il patrocinio riservato alle arti e che diedero lustro a Venezia in un'epoca in cui la Serenissima Repubblica era già decaduta. Titolo assegnato a Peggy Guggenheim e prima di lei alla contessa Anna Morosini (di cui è esposto il ritratto di Lino Selvatico, conservato al Museo Fortuny), amica di Rilke, d'Annunzio, Maeterlinck e Shaw, del Principe von Bulow e dello Scia di Persia, nonché di sovrani di tutta Europa, donna dotata di una personalità affascinante e complessa.

Si affiancano inoltre alcuni focus dedicati ad altre donne del territorio, da Isabella da Passano (1542-1601) a Lucia Memmo (1770-1854) e Marta Marzotto (1931-2016).

L'allestimento dinamico e interattivo e le importanti opere pittoriche di scuola veneta presenti danno spazio a disegni, incisioni, vetri, stoffe, merletti e altri manufatti della cultura materiale veneta, provenienti dalle collezioni civiche veneziane.

La dogaressa tra storia e mito offre ai visitatori la possibilità di cogliere quel particolare modo di sentire e di esprimersi che solo una città come Venezia ha consentito nei secoli alle donne, fornendo loro la possibilità di testimoniare la propria intelligenza, lungimiranza e generosità.

La mostra, coordinata da Chiara Squarcina, Dirigente Attività Museali della Fondazione MUVE coadiuvata da Pietro Luigi Genovesi, è curata per MUVE da Daniele D'Anza e Luigi Zanini e per il Distretto Turistico Venezia Orientale da Pierpaola Mayer, responsabile anche della direzione tecnica.

Per informazioni  
[veneziaorientaledistrettoturistico.it](mailto:veneziaorientaledistrettoturistico.it)  
 0421564136  
[info@palazzovescovile.it](mailto:info@palazzovescovile.it)



## Eventi

a cura di

**Vanessa Castagna**

Professoressa Associata  
di Lingue Portoghese e Brasiliana,  
Università Ca' Foscari Venezia

e **Susanna Regazzoni**

Senior Researcher e Direttrice  
del Comitato Scientifico  
dell'Archivio Scritture e Scrittrici  
Migranti, Università Ca' Foscari  
Venezia

## L'8 Marzo a Ca' Foscari: il concorso Pane e Mimose

In occasione dell'8 marzo, Giornata internazionale dei diritti delle donne, l'Archivio Scritture Scrittrici Migranti dell'Università Ca' Foscari Venezia, in collaborazione con il Progetto LEI, ha organizzato il concorso letterario e artistico *Pane e Mimose*. L'iniziativa si è rivolta alla comunità studentesca cafoscarina per promuovere e ampliare tematiche relative all'immagine della donna che andassero oltre la ricorrenza dell'8 marzo, e che fossero un contributo alla costruzione di una cultura inclusiva e rispettosa della diversità. Ciascun studente o studentessa ha potuto concorrere alla realizzazione di opere letterarie in prosa o in versi, fumetti o fotografie che sapessero raccontare il significato attuale della giornata internazionale della donna e della difesa dei suoi diritti. Nonostante il breve tempo a disposizione, la risposta è stata molto positiva e poco meno di un centinaio di giovani donne e uomini hanno partecipato con testi poetici e in prosa, con brevi saggi e con presentazione di foto e fumetti.

La commissione giudicatrice, composta da Vanessa Castagna, Arianna Cattarin (Progetto LEI), Monica Giachino, Micaela Scarpa e Alessandro Scarsella, integrata da Susanna Regazzoni – in qualità di Direttrice dell'Archivio Scritture Migranti – e da Elisa Bizzozzi, coordinatrice per gli aspetti amministrativi e organizzativi del concorso, ha apprezzato la qualità delle proposte, molte delle quali meritevoli di un riconoscimento. Degna di nota è stata la partecipazione 'internazionale' delle autrici e degli autori e l'uso di lingue straniere nel solco della tradizione cosmopolita del nostro Ateneo che, in più occasioni, si è distinto per la vocazione agli incroci di civiltà.

È evidente dai contributi che sono stati ricevuti, che siamo di fronte a un «Lotto marzo» – uno degli slogan usati dai collettivi femministi – perché i diritti delle donne, l'emancipazione, il contrasto alla violenza di genere sono ancora temi centrali nelle giovani generazioni e, in specifico, in questa occasione.

Nonostante la diversità di esperienze, visioni e priorità, nelle opere a concorso sono emersi alcuni temi ricorrenti: non solo l'8 marzo come lotta attiva e rivendicazione dei diritti delle donne, ma anche l'importanza del legame intergenerazionale che si perpetua con il passaggio del testimone di madre in figlia e la solidarietà femminile sotto diverse possibili forme. Infine, il tema della violenza contro le donne affiora come una delle urgenze più stringenti e lesive della libertà delle donne, su cui la società, nel suo insieme, si deve interrogare e agire. Si presentano di seguito i testi delle tre vincitrici del concorso, ricordando che sono stati segnalati per interesse e qualità ulteriori venti proposte.

*Farfalle*  
Fotografia di Sofia Fiorido



### Primo premio

Feiran Yang

#### 《妈妈，我好害怕》

妈妈，我害怕世界  
宇宙是这么这么的巨大  
我却追不上一寸风的步伐  
妈妈，人生真让人害怕  
难道我出生就注定只是一朵含羞花？  
妈妈，你为什么 not 回答？  
难道我的自由不值一提吗？  
妈妈，我想骑上拿破仑的白马  
我想在木星上修教堂、爬上它的穹顶  
妈妈，人生注定失败的话——  
我还能保留反抗的勇气吗？  
妈妈，我是好孩子吗？  
我并没有灰心丧气否定未来  
也不至于愤世嫉俗抹消过去  
但是妈妈，现在呢  
我连一片亲吻也无法承受  
我在害怕——  
我的反抗是演给梅菲斯特的悲喜剧吗？  
妈妈，你不用回答  
你不注视我时我也在生长  
我会抽出我的根茎  
我会从脉搏把山野刺穿  
妈妈，我多害怕——  
以至于我想把宇宙一口吞下。  
妈妈，时代有这么漫长——  
但也仍在日光照耀之下  
妈妈，在无数的旧事里  
我在未来中窥见了我的过去时光  
妈妈，我吞下了我所有的害怕  
它们把我的肋骨烧烫  
把我的悲哀溺亡

### Mamma, ho tanta paura

Traduzione a cura di Elena Monaldo

Mamma, ho paura del mondo  
L' Universo è così immenso  
E io non riesco a stare al passo col vento  
Mamma, quanta paura fa la vita  
Essere solo una mimosa, forse è questo il mio destino?

Mamma, perché non rispondi?  
La mia libertà non merita forse le tue parole?  
Mamma, voglio cavalcare il cavallo bianco di Napoleone  
Voglio costruire una chiesa su Giove e scalare la sua cupola  
Mamma, se la vita è destinata a fallire  
Avrò ancora il coraggio di resistere?

Mamma, sono una brava figlia?  
Non rinnego il futuro per disperazione  
Non cancello il passato per cinismo  
Ma ora, mamma  
Non posso sopportare neanche un bacio  
Io ho paura:  
Il mio resistere è un dramma tragicomico per Mefistofele?

Mamma, non serve che rispondi  
Non mi guardi ma io sto crescendo  
Estirperò le mie radici  
E con le mie vene trafiggerò monti e pianure  
Mamma, io ho molta paura:  
Voglio ingoiare l'Universo

Mamma, le epoche sono così lunghe  
Ma sono ancora illuminate dal sole  
Mamma, è tra infiniti ricordi,  
È nel futuro che ho sbirciato il mio passato

Mamma, ho ingoiato tutte le paure,  
ora bruciano le mie costole  
e annegano il mio dolore

### Secondo premio

Emma Merli

#### Qualsiasi, non importa

La prima volta  
Uno schiaffo, Un pugno, Un graffio  
Un abbraccio obbligato, Un bacio senza chiedere  
Una passione senza amare  
Lo sguardo dei miei occhi  
Pieni di lacrime come se il fuoco avesse  
Bruciato la mia anima,  
Anna

La strada in bus Seduta  
Con la musica come sottofondo della vita  
Vicino a me Sento le mani  
Fredde Tocarmi  
Sfiorarmi le gambe  
Sento quello che ascoltavo solo in tv  
Accadere a me Corrono giù su quel tenero viso  
Delle lacrime silenziose Urlo dentro  
un rumoroso urlo che rimarrà sottofondo  
della mia vita  
ogni singolo giorno,  
Beatrice

Entro Mi siedo  
Le gambe tremavano  
Il capo chiede "Vuole avere figli?"  
Mi ha chiesto davvero se voglio dare vita?  
Sì, Voglio creare una magia d'amore con mio marito  
Signorina, le faremo sapere  
Un solo minuto il colloquio La verità?  
Non ho mai più sentito,  
Lucrezia

Vedo fumo  
Sento fiamme bruciare sulla mia pelle  
Il gusto della fine  
Inaspettatamente Mi coglie  
Mi sveglio E vedo il mondo dall'alto  
su quella nuvola le persone non vedevano me  
ma io ero lì  
guardavo  
come la mia famiglia stava soffrendo  
a vivere senza di me,  
8 marzo 1908, New York

Era una festa  
Bevo Ballo Sorrido Così libera mi sentivo  
Come se l'aria del mare d'estate mi avesse  
appena incontrato  
Poi è come se fossi annegata in un mare di  
sangue  
Gli squali attorno a me  
Mi stava mangiando  
Stavano ridendo Fotografando Filmando  
Come se la carne fosse un tenero cucciolo  
La mia adolescenza appena iniziata  
È già rovinata.

Qualsiasi donna può essere la realizzazione  
di queste parole. Non importa il nome  
(puramente inventato). Non importa, ogni  
donna può ritrovarsi in queste parole.

### Terzo premio

Carlotta Gadola

#### Grazie

Ti penso, mamma, quando sono insoddisfatta  
della mia vita sentimentale. Penso alle delusioni  
che la tua pelle ha assorbito come lividi, alle  
lacrime evaporate dalle tue ciglia in silenzio.  
Alla volontà di rialzarti ogni alba e apprezzare  
l'individualità della tua sensualità femminile,  
molto più valida della presenza di un uomo al  
tuo fianco, anche da anziana e con curve più  
ziggrinate.  
Giulia, ti penso quando sono stanca, alla forza  
d'animo che ti accompagna nell'alzarti dal  
letto ogni mattina per scegliere i vestiti che  
vieni aiutata ad indossare, allo sforzo di salire  
in macchina e guidare fino all'ufficio, spingerti  
fino al montacarichi e stare seduta cinque ore  
in ufficio sulla tua carrozzina. Alla tua mano  
destra su cui hai tatuato un cuore per ricordarti  
di amarla anche durante lo spasmo più duro  
e inaspettato. Penso a te che nuoti libera,  
finalmente, nell'universo blu di una piscina,  
lottando per una medaglia d'oro e fluttuando  
col tuo corpo, a un passo dalle Paralimpiadi.  
Ti penso, nonna, quando mi lamento  
dell'università. Penso all'archeologa e  
antropologa, femminista, madre, nonna,  
amica. Alla volontà che hai avuto di farti spazio  
all'interno dell'Accademia, sgomitando e  
prendendo possesso di quelle aule universitarie  
sature di tradizione, impolverate da ragnatele  
tessute da uomini, in cui è tutt'oggi difficile,  
sovente, non impigliarsi. La tua lotta di ieri è la  
mia lotta di oggi.

Penso a te, Roberta, quando sono triste.  
Alla tua grinta nel vivere, alla leggerezza che  
cerchi di trasmettere e trasmettermi. Mi culli  
dolce con le tue parole in un mare di fantasia,  
asciugandomi la nebbia dagli occhi per vedere  
finalmente un mondo che sono pronta a  
vivere. Penso che le radici, anche se profonde,  
non devono per forza marcire, ma possono  
diventare l'unico aggrappo ancora in grado di  
tenerti in piedi dopo tante cadute.  
Quando sono svegliata penso a te, Ida, alla  
tua determinazione, a quanto hai lottato con  
le unghie per la tua solare indipendenza, che  
finalmente puoi vivere a pieno. Forte, schietta,  
cruda, nascondi dietro a ogni battuta pungente  
il giardino della tua casa d'infanzia, fiorito e  
verde ma contaminato del veleno denso dei  
ricordi. Non per altro la prima cosa che mi hai  
detto quando ci siamo incontrate è: "I was born  
on the International Women's Day".

Quando sono in piazza e sto urlando a squarcia  
gola, la mia voce è anche la vostra. Vi porto  
alte nella mia anima, vicine al mio cuore e  
strette nel mio pugno perché la mia lotta è la  
vostra lotta e la nostra lotta è quella di tutte le  
donne, vive e morte, passate e future, per un  
mondo in cui non saremo il diverso, ma saremo  
l'eccezionale.

Lydia, Giulia, Giulia, Roberta, Ida, Grazie

## English Corner

Traduzioni a cura di  
Ilaria Da Col e Anna Battistella

### My Skills *Capacità al centro*

edited by  
**Laura Cortellazzo**  
Assistant Professor at the  
Department of Management and  
Ca' Foscari Competency Centre  
Member

**Sara Bonesso**  
Associate Professor at the  
Department of Management and  
Ca' Foscari Competency Centre  
Vice Director

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

### Developing Soft Skills: The Role of Experience

The current organizational environment, characterized by growing flexibility and rapid change, increasingly requires mastering a wide set of soft skills, such as teamwork, communication, empathy, emotional management and flexibility. According to research, developing these skills requires a learning approach that differs from traditional methods normally adopted in the academic and corporate education landscape. This approach focuses on active learning and cooperation, with experience playing a fundamental role. Ideally, each experience can become an opportunity to use, and perhaps improve and develop, personal and interpersonal skills.

The experiential approach conceives learning as a holistic process in which a person is called to think, feel, hear, perceive and behave in agreement with the environment. As specified by David Kolb's theory, experiences represent the starting point for reflection and observation. Based on reflection and observation, individuals can attribute meanings to their experiences, creating knowledge structures and transforming their action patterns.

**Experiences Transform Us**  
Experiences are a fundamental mechanism through which individuals learn, adapt, and ultimately modify their behaviour in response to the dynamic environment. This can be applied either to personal or professional experiences. For example, parenthood or caregiving can positively influence our ability to listen, provide emotional support, manage emotions in stressful situations, showing patience and understanding, and time-management skills by prioritizing tasks and allocating one's time efficiently.

Living abroad and exploring other countries allow people to immerse themselves in different cultures, customs, and traditions. Interacting with people coming from different contexts promotes cultural awareness and sensitivity, helping individuals develop empathy, respect, and appreciation for cultural differences. Travelling often involves navigating unfamiliar environments, facing unexpected challenges, and adapting to changing circumstances, testing one's flexibility.

Especially if repeated over time, these experiences allow to re-examine, test, and integrate their beliefs and behaviours, creating lasting change in their behaviour.

In most cases, there is a tendency to separate personal and professional experiences because they belong to different spheres of life. However, integrating them could unlock potential and allow individuals to leverage skills developed in personal contexts within the workplace as well.

**A University-Level Study**  
Based on experiential learning theory, a recent study conducted by the Ca' Foscari Competency Centre on a sample of 324 master students examined the impact of different types of experiences (cultural, sports, international, etc.) on their soft skills levels.

Through the active participation in extracurricular experiences,

students have the opportunity to observe and reflect on their beliefs and behaviours, identifying, modelling, or mirroring from others the most appropriate behaviours.

Previous studies showed a positive relationship between the participation in extracurricular activities and communication skills, initiative, decision-making, interpersonal skills such as working in teams, and self-confidence. However, these studies tend to group different experiences as if they were a single factor. A step forward was distinguishing how different experiences can influence different types of soft skills. Specifically, the study shows a significant relationship between cultural activities – such as the participation in cultural, theatre, and art groups – and cognitive and interpersonal skills. Experiences related to studying and working abroad have a positive effect on social awareness skills (e.g., empathy), relationship management skills (e.g., teamwork) and cognitive skills (e.g., systems thinking). Moreover, practising sports activities positively influences self-management skills such as goal-orientation and self-control.

The results of this study provide interesting implications on how to capitalize on personal experiences in the learning process of soft skills. First, given that some experiences allow for the training of certain skills more than others, a person can more easily orient their learning process. Additionally, the person must pay attention to how their mastery of skills is improving progressively during the experience. Lastly, personal experiences such as participation in volunteer, cultural, sports activities, etc., can, especially for young people entering the job market with limited work experience, be evaluated in recruitment and selection processes. To this end, it is essential to acquire awareness of the experiences that more strongly encourage specific behaviours.



### LEI & The World *Lei & Mondo*

**Camilla Spaliviero**  
Research Fellow in Educational  
Linguistics and Collaborator of  
the Archivio Scritture Scrittrici  
Migranti, Ca' Foscari University  
of Venice

in conversation with  
**Espérance Hakuzwimana**  
Writer and Activist

### How do you position yourself within the contemporary landscape of Italian literature? Is it still useful to use definitions like 'Italian migration literature'?

I want to write everything, without limiting myself. There is a void, and I am aware that I have this great opportunity, and I want to seize it with honesty and in alignment with the times we are living in. I am a bit hesitant about labels because today they can be confusing, whereas perhaps a few years ago they were useful for clarification. Sometimes, on Instagram, I receive photos where people show me that my books are in the 'foreign literature' section of bookshops and libraries. What can I do about it? In any case, the fact that people take photos and send them means that a message has been conveyed. I can simply be an Italian writer. I also believe it is useful to move beyond the momentary interest in literature written by black individuals. I wish for an Italian literature with all possible nuances, but not categorized based on trends or the latest dramatic event that has occupied the news, like the death of George Floyd.

### In addition to being a writer, you are an activist. How has this commitment influenced your writing?

Writing and activism have always put me in crisis. Until a few years ago, I struggled to keep them separate because I thought it was the only way to develop these



paths. However, in the complexity of being alive and trying to find beauty in this existence, I understood that I could not continue like that. Besides being a lying child, I was also a coward, and I never made my thoughts count. I just wanted to read. Then there was a moment when my staying on the sidelines was no longer valid as a way of imagining life. On 3 February 2018, in Macerata, Luca Traini left his house and shot people just because they were black. It was a real attack that individuals with a migratory background, Afro-descendants, in this country observed with deep terror. My reaction was to take to the streets. There I met those who embraced my desire to transform fear into something good. Thus began my cultural activism: I read the world through books, and by writing them, I try to explain what my idea of battle is. The words of others have been redemptive because they allowed me to grow. At 19, I was studying International Studies at the University of Trento and felt unprepared for life but ready for literature. I had read the major works of English and French literature, and was up to date on all publications in Italian literature. Yet, in class, international guests cited authors from other countries that I did not know. I realized how limited my perspective was! From that moment, I felt the anxiety of having to catch up on all the voices I had not heard. When we talk about education, we also talk about the books we must read, and indeed, reading educates me about the convictions I hold, as someone with a connection to the history of Rwanda and who also grew up with a Western education. At a certain point, it became consistent to incorporate my activism into the things I write.

**As a writer and activist, you use social networks a lot. What role do these tools play in spreading certain topics?**

Being born in the 1990s, I grew up with forums like Myspace and MSN, which helped create beautiful human networks of peers with similar passions. I cannot imagine how much the Internet has changed since then, but I use Instagram with the same purpose. Sometimes I open a question box to give people the opportunity to take some time and share their stories. My intention is to build a 'human' communication channel to witness the growth of those who

follow me and connect those who want to interact. I opened Instagram also because I wanted to talk about books, and this led publishing houses to start sending them to me. I am aware that I can influence people's reading choices, but this does not change my intentions; it has actually helped me approach social media with better detachment, especially after the pandemic.

**How can literature foster the encounter between different languages and cultures in today's Italy, on the one hand multilingual and multicultural, and on the other hand dealing with a complex political situation?**

Literature can support the exchange among people of different languages and cultures through processes of identification. In our country, the road ahead is still long, but we need the ability and patience to listen to change, which sometimes is imperceptible. Last year, while presenting my first novel, *Tutta intera*, a student, with red eyes, thanked me, saying: "It is the first time I find Moroccan Arabic written well in a book". For me, it was a circle that closed. In the initial phase of writing the novel, I told myself: "In this book, I want there to be truth", and asked myself: "How do I tell the stories of these second-generation girls and boys? How can I be as faithful as possible to their truth?". I wanted to include sentences in their language within situations where the characters feel comfortable enough to use their other mother tongue. I asked friends of Moroccan, Tunisian, and Romanian origin to help me translate these sentences. I had them meet with the publishing house and those who read the audiobook for correct pronunciation. Then a boy exactly like them read the novel, identified with it, and came to tell me. My goal is to fill the bookshelves by telling these lives that they exist. I learned this from Igiaba Scego, who, with the *Future* project, opened the doors to eleven Afro-descendant writers for a collection of stories that meant much more than all the politicians who promised us *ius soli*.

**In your first novel, *Tutta intera*, are there autobiographical elements?**

When I was little, I could not say I was a black person because I was surrounded by white people, and my blackness was so visible that

it became invisible. This situation deprived me of a word that for many could be small and short; instead, it took me twenty-two years to reclaim it. I had to put in such a quantity of feelings, excerpts, and fragments that I felt the need to write my first book, *E poi basta. Manifesto di una donna nera italiana*. It is a book that cannot be classified because what we are made of is so heterogeneous that it cannot be put under a label. I wanted my soul and life experience to be enclosed in a 'manifesto'. Each of us must have one, evolving over time. That is mine, and I am glad it is composed of pieces of articles, poems, quotes, and lists of names that allowed me to reclaim the word 'black' and redefine myself in the space I occupied. The next step was to explain what goes beyond being black, and I needed an entire story. Many think *Tutta intera* is an autobiographical text. In reality, my autobiography is all in the first chapter, while the rest is a product of imagination. The only thing I wanted to do in life was invent stories to soothe the little girl I used to be, who searched for herself in books and could not find herself. In Italy, today, we have to convince ourselves that skin colour does not define us, even though when we step outside, we realize it is not that simple. Creativity and imagination allowed me to find other words and put them in order. My autobiographical intent is to respond with joy and light to the loneliness, pain, and violence I experienced and transform them into a tool for other lives.

**What role does teaching play in *Tutta intera*?**

In *Tutta intera* I wanted teaching to be a point of contact to open up cracks. School is an island where many lives come together and take shape. One becomes aware of what otherness, marginality, and diversity mean. The school has the task of telling these stories, but this does not always happen. The protagonist experiences a 'different' school because she starts teaching an afternoon extra-curricular course for students who need to learn Italian. It seemed like a way to narrate a growth not only connected to grades but also to who one becomes. I would not be the person I am if I had not attended the schools I did, not so much for the studies but for the desks I occupied, the teacher-mentors, the books bought and used... There will

always be a bit of school in what I write because I am grateful for the work of teachers, whom I also meet in training courses. I observe their passion for staying up-to-date to understand with which tools they can adequately respond to the younger generations.

**Your latest book, *La banda del pianerottolo*, is aimed at girls and boys aged 8 and up. Why this publication?**

Writing for children has always been a dream that I could not afford. Then I met my editor, who reminds me of my primary school teacher, and a shameless love was born. *La banda del pianerottolo* was a challenge, and I had fun. I had to stop writing because I was laughing by myself in front of the computer! I had forgotten that writing could also be tenderness and lightness. I realized that my writing comes across as simple and direct even though it is not easy. That is why adults who have read this book tell me that they liked *La banda del pianerottolo*, too. On the other hand, it is wrong to underestimate children and think that they cannot tackle 'grown-up' topics. When I presented *La banda del pianerottolo*, I said: "From 8 to 99 years old" because I believe it is a story from which everyone can learn something. I am happy to have written it because it gives me the opportunity to talk about racism, discrimination, and identity in a different way. Here, we laugh, joke around, and there are beautiful colours, pure and shameless joy.

**Biography**

Espérance Hakuzwimana was born in Rwanda in 1991. Having survived the genocide, she was adopted by an Italian family and grew up in the province of Brescia. Since 2015 she has been living in Turin, where she attended the Scuola Holden. There she engages in activism by collaborating with associations, schools, libraries, and companies to dismantle the stereotypes underlying discrimination. She shared her story in *E poi basta. Manifesto di una donna nera italiana* (People 2019). She is one of the authors of the anthology *Future. Il domani narrato dalle voci di oggi* (Effequ 2019), edited by Igiaba Scego. Her first novel, *Tutta intera*, was published by Einaudi in 2022. Her latest book, *La banda del pianerottolo* (Mondadori 2023), is recommended for children aged eight and up.



## **LEI & The World** **Lei & Mondo**

**Leila Karami**

Translator, Professor of Cultural Narratives and Dynamics (Persian), Ca' Foscari University of Venice

### **in conversation with** **Sudābe Sälem**

Musician, composer, and orchestra conductor

### **Could you share with us your journey into music and the instruments you currently play?**

I was born into a large family that was quite sensitive to the arts, and this allowed me to attend the Tehran Conservatory of Music where I began playing the *santur*<sup>1</sup>, my main instrument. I've also played the piano and the *robāb*. At the Academy of Fine Arts, I took a course in Music Education. Today, I mainly use the piano and various percussion instruments to teach music to children.

### **I know that you incorporate elements like play, singing and nature in teaching music to children and teenagers, and I also know that you draw inspiration from the heritage of Iranian folklore.**

Since I was a college student, I have been aware of the benefits these elements bring to kindergartens. Discovering the Orff-Schulwerk method<sup>2</sup> was decisive in influencing my choice of university courses and later in my work at the Center for the Intellectual Development of Children and Adolescents. Unfortunately, following the Iranian Revolution of 1979, public musical activities were

prohibited, and I solely gave private lessons until the early 1990s. After the conclusion of the eight-year Iran-Iraq War (1980-88), and amidst the ensuing political crisis, the limitations, and increasingly restrictive bans, which heightened the sense of loss and depression within society, the government eventually began to relax certain regulations. This provided me with the opportunity to resume teaching music to children who had lived the hardships of war or suffered from the political turmoil. We were all immersed in an atmosphere of fear, tension, and gloom, which seemed to infiltrate every corner of our lives, including schools. To alleviate anxiety among the children, I introduced rhythmic games, movement, and singing along with musical instruments – in doing so, I also felt more motivated to try new approaches. I began to incorporate different activities into my teaching approach, such as exploring the sounds of nature through music education and introducing folk songs from the diverse dialects of Iran. I embarked on a journey with the children, into the rich rhythms of our country's northern forests, southern sea, mountains, and deserts.

### **Do you believe that musical education stimulates children's creativity and cultivates skills that are useful for life?**

Group activities in class provide children with opportunities to express their emotions while also fostering cooperation and inspiring them to generate new ideas. Indirectly, I teach them to embrace diversity. Through collaborative activities like movement and group singing, children also learn to interact with others regardless of age. Sadly, musical activities have been banned in our compulsory school system for decades.

### **What factors are important in children's musical education?**

Teaching music to children requires both artistic flair and a solid understanding of developmental science and education. It is about creatively unlocking a child's potential, organizing diverse musical information in their minds, which can also enhance their abilities in another area. A music teacher should be adept at connecting with children while considering their cultural and individual differences. Creating a serene, joyful, stress-free environment is essential. Collaborating with educators from diverse cultural and social backgrounds holds significant importance. For me, music

instruction extends beyond merely training a child's ear or teaching rhythm and sound. Music is intertwined with cultural identity, and it is key especially during the crisis phase Iran is going through. Iranian children can benefit from melodies and dances originated from diverse geographical regions: introducing them to the distinct sounds, languages, dances, movements, and cultures of their country is essential to my teaching approach.

### **What do you expect from the parents of your young students?**

Luckily, even in small cities, many parents today appreciate their children's interest in music, which encourages them to engage in musical activities. We must recognize that digitalization is a significant aspect of children's lives, connecting them with the world and making around them and accelerating their development compared to previous generations. When the children come to class, they often have some exposure to music already. Some parents are solely focused on the end result and hope their children will become prodigies like Mozart, which can influence their choice of instrument. Such an attitude does not contribute to a peaceful learning environment, because they stop having fun and think of music as a school task. I wish parents would be patient, refrain from dictating their children's choice of musical instrument.

### **Now tell us about your research on Iran's oral culture and the use of classical literature in music.**

After years of teaching and research in the field of music, I have discovered the rich heritage of Iran's oral culture, especially for children. This heritage includes songs, nursery rhymes, fairy tales, rhythmic body movements, and playful games, all designed to educate and encourage speech development in young children. These games can be also played with fingers even while sitting, and many of them are rooted in figures from Persian classical literature. Originating from our grandmothers, they have been passed down through generations, with variants suitable for all ages. I have drawn inspiration from this oral culture to compose melodies suitable for various musical instruments, catering to toddlers and elementary school children. Both students and teachers enjoy the experience, and the latter are committed to integrating and preserving this cultural heritage as well.

### **What about concerts?**

The end-of-trimester show with the choir is one of our main activities. In the 1990s, the Municipality of Tehran authorized the teaching of music and visual arts in cultural centres. I was invited to work in one such centre in southern Tehran, where I established the 'Iranian Children and Adolescents Orchestra'. Since 1995, the Municipality has granted me the opportunity to perform in various venues, including Va dat Hall, Tehrān City Theater, Āzādi Tower Cultural Complex, and āfe Hall in Shirāz. Initially, I single-handedly designed every aspect of the performances, from the script to the songs and music. However, over time, I have developed collaborations with masters whom I have known for years. In the concerts, children aged six to sixteen take part. We draw inspiration from Ferdowsi's *Shāhnāme*,<sup>3</sup> Rumi's *Mathnavi*,<sup>4</sup> as well as popular songs and dances. Sometimes, mothers also join their children in the performances. On certain occasions, the Orchestra involves over 200 people. This includes costume designers, stagehands, set designers, sound, and light technicians. In essence, the expenses are considerable, obtaining permits from the authorities is not easy at all, and I frequently need to adjust the project due to budget constraints. In the last year, from 2022 to 2023, there were no permitted shows except for the choir performance. However, some of these performances are accessible on my YouTube channel, *Soudabeh Salem*.

### **Tell us about your activity in music therapy.**

Four years after the Iran-Iraq War, in 1992, I participated in music therapy workshops for children at the Orff Institute in Austria. It was there I discovered the profound benefits of music therapy in alleviating anxiety in traumatized children. The concept of 'music therapy' provided me with a more accessible framework to pursue my work, circumventing the government restrictions on music education. This enabled me to develop projects in youth detention centres, receiving support from various associations and governmental entities. In collaboration with UNICEF, I organized courses for children affected by the Bam earthquake, as

1 An ancestor of the cymbal or the piano, it is an Iranian string instrument widespread throughout the Middle East.

2 The Orff-Schulwerk method involves getting children to experience music actively, with the body, through the creative use of the voice, and through active listening that enables them to derive useful information for understanding music from the experience.

3 The most famous epic poet in Persian medieval literature.

4 Famous thirteen-century Persian poet.

well as for those in female orphanages, children in need of specialized medical care, and those with Down Syndrome and autism.

### **Based on what you have said so far, I believe you have many beautiful and sad memories.**

Yes, I have both. I like watching the children during performances; it is beautiful to see them having fun. Additionally, practising silence and breathing also bring me joy. A beautiful memory comes to mind when a girl generously lent her costume to a six-year-old during rehearsals. The younger girl was in tears because her costume was not ready. The older girl took off her skirt and gave it to her, insisting she could do the rehearsals without a costume. Among the sombre memories, one stands out: a music therapy session at a juvenile detention centre where everyone was in shock following the suicide of a friend.

### **You have written books and recorded albums, right?**

I have produced four albums of play-songs, featuring mother-child songs inspired by oral culture. I have organized performances, shows, and orchestras. In addition, I like to mention the performance *The Merchant and the Parrot* by Rumi, as well as the shows *Zir-e Gonbad-e Kabood*, which aimed to support children affected by the 2012 East Azerbaijan earthquake. The books primarily focus on teaching musical instruments to children. Among other things, in 2002, my husband, my two sons, and I founded the *Vedā* private music institute. Furthermore, in 2015, we established the publishing house *Mo'asese-ye farhangi-ye Āvā-ye sāz-e khorshid*.

### **Biography**

Sudābe Sälem, born in Tehran in 1952, is a musician, composer, and orchestra conductor specializing in children and teenagers. A graduate of the Fine Arts faculty at the University of Tehran, she is committed to the study of music education for young learners. She has established children's music schools and led music therapy courses for youths affected by various adversities such as the Iran-Iraq War, the 2003 Bam earthquake, and the 2012 East Azerbaijan earthquake. Her outreach extends to those in juvenile detention centres, orphanages, and individuals requiring special medical care.

### **A place for her Un post(o) per LEI**

by **Fabiana Andreani**  
Career Mentor & Content Creator  
@fabianamanager

### **Will Training Save Us All (?) New Career Paths for Companies and Students**

The job market is evolving, and yet we still view it through the lens of the past, when your career path stayed the same for your whole life, or close to it. However, due to technological and cultural changes, as well as a much longer working life, nowadays our professional lives are destined to change or adapt to our needs. The key to this process is training, which becomes fluid and ongoing, less invasive than before but more integrated into our skills.

In this article, we will explore how training is key for companies, offering both attractiveness to the new generations and how to overcome talent scarcity, especially for specific profiles like STEM or Data roles. We will provide useful resources for our student readers and examples of virtuous companies that have found in training a distinctive feature in the job market.

We are faced with a world of opportunities. I fear the future because it is uncertain. Which side are you on? These questions have been common in recent months, since the new discoveries regarding AI have shown the world what artificial intelligence can do; and perhaps they were even before, since the sudden and unpredictable changes showed the fragility of the global scenario. After decades, we have realized that we now see a technological future not as a positive source for progress and well-being, but as a controversial presage.

When it comes to work, there is another question to ask ourselves: how has the meaning of professional career changed?

For new generations, work makes sense if it is impactful and aligns with their values. Hence, it is normal to change it if they find a position that suits them better. So, in the future, the uncertainties of socio-historical events, fears of eco-anxiety and bleak technological futures are combined with a new meaning of employment. What can make the difference? Training, for sure. If 65% of students currently enrolled in primary education cycles will do a job that does not exist now by 2050 (OECD data), continuous professional updating, also known as Life Long Learning,

will give us the necessary help.

This won't make the uncertainty of the future disappear, but it will surely make us more suited to withstand changes. Training is related to another critical issue for our country, namely the skill mismatch, i.e., the difference between the skills required by the market and the workers'. This can be either horizontal, related to the field of study, or vertical, when it impacts the level of training. Korn Ferry's *Future of Work* research indicates that by 2030, more than 85 million jobs will be hard to fill due to the lack of required skills.

According to current ANPAL data, already 40% of positions are hard to fill in Italy, so the mismatch here is severe and leads to reduced productivity and GDP.

Solving the skill mismatch begins with guidance during the training journey, then with the awareness that one can and must add skills to their profile to make it suitable for the demands of the work environment. Technology lends us a hand here: recently, we have witnessed a progressive democratization and fluidity of training, with teaching models becoming less invasive and closer to the learner's needs – such as with blended, live streaming, on-demand courses.

An example of this is MOOCs (Massive Open Online Courses), which are often initiated by individual universities. In this regard, Ca' Foscari University of Venice is at the forefront, promoting its MOOCs with free and open participation. Other notable Italian MOOCs include:

- Federica Web Learning by the University of Naples Federico II
- BOOK by Alma Mater Studiorum University of Bologna
- POK by Politecnico di Milano.

Aggregators like EDUOPEN are also useful to consult. This project is funded by the Ministry of Education (MIUR) and includes over 17 Italian universities, offering free courses with specific start dates. At the end of each course, a participation certificate is issued, certifying the level of the course attended. EMMA, on the other hand, brings together MOOCs from major European universities. Moreover, unemployed people as well as students can access funded programs like *forma.temp*, which offers the chance to attend full training courses for skill updating or advancement either in-person or remotely. Last but not least, MIUR recognized regional-based training courses such as IFTS and ITS contribute to building solid and innovative professionals.

On the hiring side, training can help

companies overcome the talent shortage resulting from the lack of specific profiles. In recent years, academies within companies or organized by third parties have been established, with a view to offering training for subsequent hiring. An example of this are the academies promoted by Adecco, targeting different figures, from commercial to technical.

The beauty of this corporate training is that it aims at overcoming traditional background-related barriers, offering real reskilling opportunities. Among the most successful, we recall:

- Deloitte Lumina Academy, a pathway aimed at humanities graduates to introduce them to the world of strategic consulting;
- Accenture Pink Academy, aimed at women with humanities degrees for an introduction to the cloud world;
- ATON Academy by ATON, a Treviso-based IT company offering an open SQL technician free course regardless of study background or age, and hiring the most brilliant profiles.

Focusing on training is also great for talent retention, as confirmed by Universum's 'Talent Outlook 2024' research. It is strategic both to explain the available skills and tools during the selection phase, and to offer certified training courses to early future candidates, thus creating a loyal community towards the company. Recent examples of companies that have stood out in Italy include:

- Generali Italia, with its digital ecosystem Go Generali
- Fastweb, with the courses from Fastweb Digital Academy and internationally;
- L'Oréal, with its L'Oréal for Youth program, which integrates a training opportunity (Boost Program) with the Brandstorm Challenge to implement what has been studied and be evaluated for the idea;
- LVMH with the Inside LVMH platform, where one can find content about the company, open positions, and courses related to the luxury and retail world.

In this complex and changing scenario, training appears for companies as the crucial where CSR issues, reputation, productivity, and talent attraction converge.

On the side of research and evaluation of candidates, we are moving more and more towards a model where our progressive skills framework will make the difference, not just formal titles. This is confirmed by research from LinkedIn, BCG, and McKinsey.

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

## Tuula Närhinen

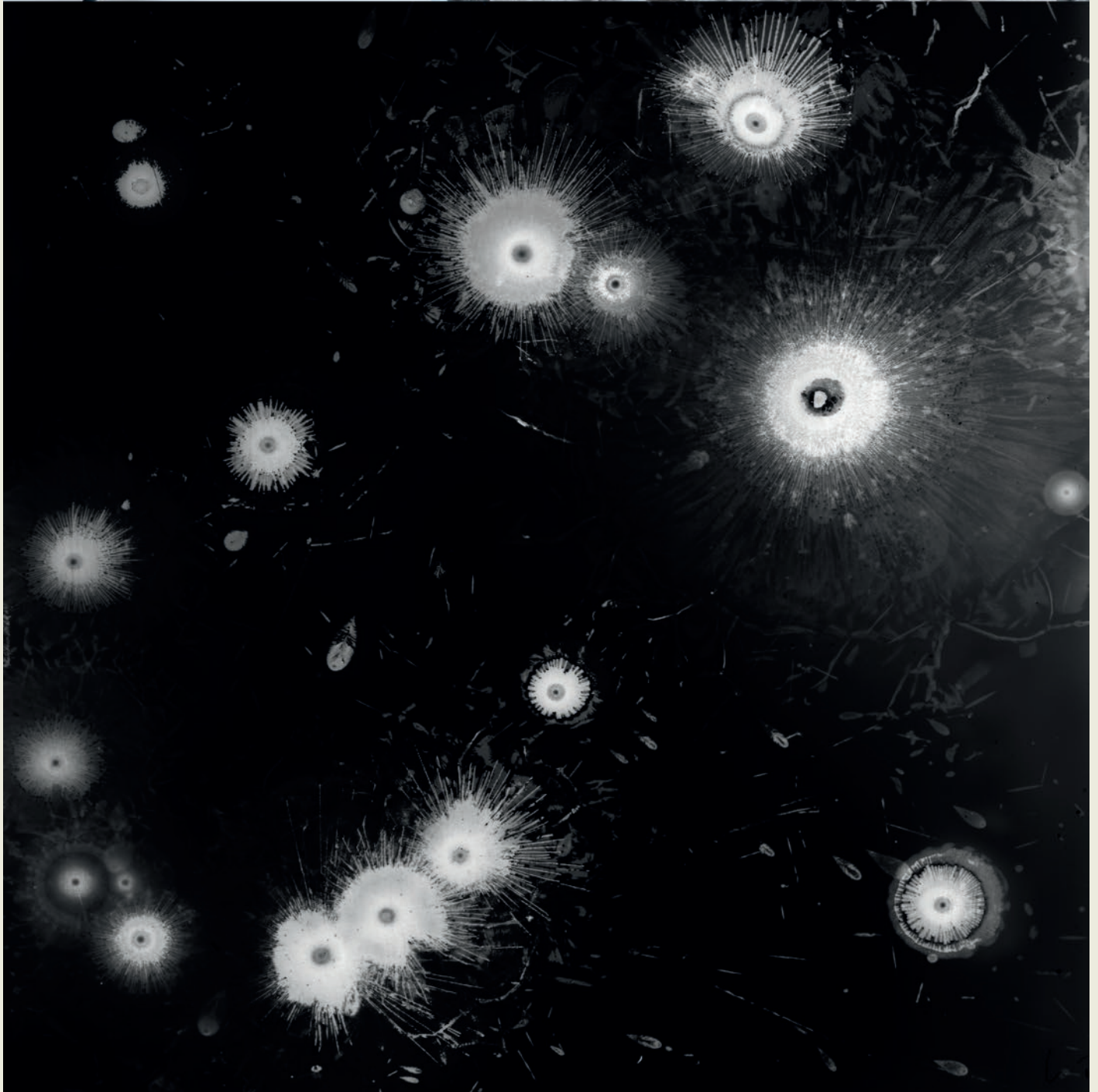
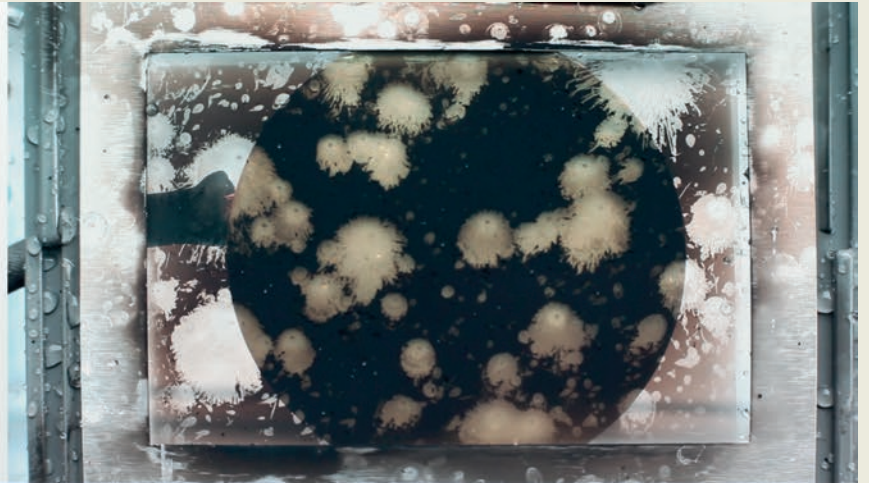
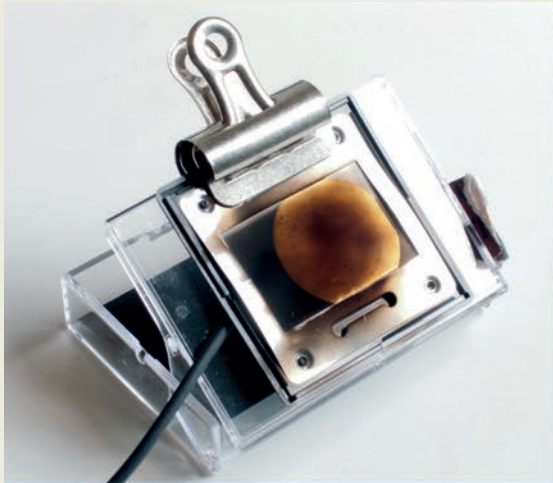
### *Drop Tracer*

2011

Installazione audio e video

Vetrini rivestiti di nerofumo,  
stampe a pigmento ingrandite  
dai vetri, video HD [00:49'20"],  
a colori, con audio, in loop]

*Drop Tracer* è il progetto dell'artista finlandese Tuula Närhinen (1967) che rende visibile l'essenza delle gocce di pioggia. Appassionata di ricerca scientifica, Närhinen si propone di dare alla natura la possibilità di auto esprimersi e manifestarsi attraverso l'artista. Il suo studio si trova a Harakka, un'isola a 50 m dalla costa. A seconda delle condizioni, Närhinen vi si reca su una barca a remi, o a piedi, camminando d'inverno sulla superficie ghiacciata. Acqua e vento si legano così alla quotidianità dell'artista, che in questo tragitto osserva i cambiamenti degli elementi: dalle increspature che si formano con il movimento ai colori che variano col passare delle stagioni, fino a verificare tristemente i mutamenti causati dall'inquinamento. Närhinen si interessa a tutto il ciclo dell'acqua in quanto elemento imprescindibile per la sopravvivenza dell'uomo sul pianeta e per studiare le precipitazioni ha avviato nel 2011 una serie di lavori (*Rain Painting, Drop Tracer, Canned Rain, Baked Rain, Animated Rain, Pluviograms, AME-Japanese Rain*) intitolati complessivamente *Touch of Rain* dedicati al modo in cui la pioggia si auto scrive su differenti tipi di superfici. In particolare, *Drop Tracer* registra l'impatto delle gocce di pioggia su dei vetri da 35 mm sensibilizzati con nerofumo che consentono di visualizzare la differenza nelle dimensioni delle gocce. Il lavoro si basa su un metodo ideato dal chimico e meteorologo Vincent J. Schaefer negli anni Quaranta del XX secolo per studiare la pioggia sfruttando l'aria che, intrappolata sotto la goccia, solleva minuscole particelle di nerofumo che finiscono per creare modelli di esplosione sulla superficie del vetrino. Il progetto viene esposto come installazione che include i vetri, gli ingrandimenti fotografici degli schizzi prodotti dalle gocce di pioggia, nonché un video che permette al pubblico di osservare la durata degli stessi e di sentire anche il momento in cui le gocce sbattono sul vetrino grazie a una registrazione effettuata tramite un microfono da contatto che rileva l'impatto prodotto da una singola goccia. Con tale modalità di esposizione l'artista riesce a rendere espliciti gli strumenti che sono serviti per arrivare alle immagini ingrandite, un aspetto a cui tiene molto dato che tutti gli strumenti utilizzati sono realizzati direttamente (DIY), in modo molto semplice e non sofisticato. Infatti, Närhinen quasi non si serve di strumentazioni informatiche, predilige strumenti che sono praticamente trasparenti per lo spettatore, a differenza di altri progetti di arte e scienza che invece vengono creati grazie ad apparecchiature sofisticate. Tutti questi elementi le consentono di realizzare ciò che specialmente le interessa nella sua ricerca legata alle scienze naturali, vale a dire la concatenazione degli eventi. Mostrare il processo: non tanto le misurazioni, quanto l'aspetto visivo, il risultato che si ottiene con le metodologie scientifiche, l'immagine artistica che queste riescono a produrre. Lo scopo finale è offrire un'esperienza che fa diventare tangibile il funzionamento del fenomeno naturale, rendendo il pubblico partecipe dell'entusiasmo e della cura con cui Närhinen aspetta e raccoglie la pioggia.



## Sommario

Ritratto di Lei	2
Donne e Istituzioni	6
Capacità al Centro	12
Lei & Impresa	14
WolmanitY	20
Donne e Diritti	24
Lei & Mondo	28
Lei & Scienza	38
Donne al lavoro:	
una lente su Roma Antica	42
Donne e Sport	46
Trame Veneziane	52
Da grande vorrei essere Lei	56
Parliamo D	59
Un post(o) per LEI	60
Viaggiatrici	64
Lecture	66
Eventi	67
English Corner	70
Professione Artiste	74



Università  
Ca' Foscari  
Venezia