

# Donne e istituzioni culturali: lo stile di una presenza

Interviste a Barbara Jatta e Chiara Daniele

a cura di  
**Chiara Tintori**

Redazione di *Aggiornamenti Sociali*,  
<chiara.tintori@aggiornamentisociali.it>, [@chiartin](#)

Che cosa succede quando una donna assume la guida di prestigiose istituzioni culturali? Lo abbiamo chiesto a Barbara Jatta, direttrice dei Musei Vaticani, e a Chiara Daniele, già direttrice della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli e ora consulente presso diverse istituzioni culturali. La prima, con una lunga carriera in Vaticano – «un ambiente maschile ma non maschilista» –, trasmette un’esperienza totalmente positiva, dove la professionalità supera qualunque differenza. Chiara Daniele, a partire dal suo vissuto professionale, denuncia invece un contesto lavorativo e sociale in regressione in tutto il Paese, in cui le donne sono costrette ad adeguarsi a stereotipi e modelli aziendali non inclusivi. Entrambe evidenziano da una parte la positività di uno stile di lavoro collaborativo, svolto “in rete”, dall’altra sottolineano però la necessità di individuare adeguati sostegni familiari e innovativi interventi legislativi e politiche sociali che contribuiscano a una migliore armonizzazione della vita familiare con quella personale e lavorativa. Lo stile di leadership femminile che entrambe le intervistate propongono è capace di conciliare la fermezza e la decisione della propria personalità con l’attenzione al dialogo e alla collaborazione. Si chiude così la serie di interviste a donne ai vertici di istituzioni economiche, politiche e culturali, che rileggeremo nel prossimo numero con un articolo di sintesi da parte della Redazione a conclusione del Dossier.



## Barbara Jatta: «Più del genere conta la professionalità, anche in Vaticano»

*Come ha inciso l'essere donna sulle sue esperienze professionali precedenti alla direzione dei Musei Vaticani (MV)?*

È difficile a dirsi e può sembrare un po' controcorrente, ma penso che sia una questione di personalità; è questa che fa la differenza, più che l'essere maschio o femmina. Per quella che è stata la mia esperienza professionale nello Stato della Città del Vaticano, non ho mai riscontrato differenze in tal senso.

Sono stata assunta in Vaticano più di vent'anni fa (cfr il riquadro biografico a p. 225), il mio stipendio era identico a quello degli altri ed ero la terza donna assunta in Biblioteca Apostolica Vaticana (BAV). Quando a maggio 2016 ho lasciato la Biblioteca, le donne erano il 50%: un incremento straordinario, al passo con il cambiamento sociale del mondo del lavoro in Italia negli ultimi anni.

D'altra parte, **non c'è dubbio che essere donna e madre mi sia servito ad avere una vita più organizzata, anche nei miei impegni professionali.** Tre figli inevitabilmente ti costringono a organizzare il tempo, soprattutto se lavori.

*Nel mondo della cultura oggi, dove tradizione e innovazione necessitano di una sintesi più che mai originale, lo stile femminile può dare qualcosa in più e, se sì, in che direzione?*

Per me la femminilità è maggiore attenzione ai dettagli. Sicuramente essa può dare qualcosa in più, sia nella tradizione sia nell'innovazione, però anche qui penso che **molto dipenda dalla personalità di ciascuno.** La mia visione è determinata dalla mia formazione, educazione ed esperienze vissute. Sono cresciuta fra gli

### Dossier empowerment femminile

Negli ultimi decenni in Italia abbiamo assistito a una crescita della presenza di manager femminili in diverse organizzazioni e ambiti professionali. **Di quale modello di leadership possono farsi portatrici le donne?** Questa è la domanda da cui ha preso le mosse il dossier sull'*empowerment* femminile, che prosegue, dopo le interviste ad Alessandra Visconti e Alessandra Smerilli (*Aggiornamenti Sociali*, 1, 14-26) e ad Elsa Fornero e Nadia Urbani (*Aggiornamenti Sociali*, 2, 133-146), ascoltando le esperienze di alcune donne che sono state o sono tuttora ai vertici di

istituzioni imprenditoriali, accademiche, politiche e culturali. Il dossier, frutto di un lungo percorso di ascolto, confronto e ricerca, si concluderà con un articolo della Redazione di *Aggiornamenti Sociali*, in cui tratteremo l'orizzonte nel quale si sono inserite le interviste. Confrontarsi sull'*empowerment* femminile sarà un'occasione preziosa per ampliare lo spazio di riflessione culturale sul valore della diversità e sul suo senso simbolico: **come far crescere le relazioni sociali nella differenza, con uno stile attento a integrare il femminile e il maschile?**

odori dei solventi per il restauro usati da mia mamma (anche pittrice di icone russe) e mio nonno architetto e storico dell'arte (Museo Archeologico Nazionale Jatta, in Puglia), quindi chiaramente sono vissuta in questo ambiente, dove l'arte era sì un lavoro, ma prima di tutto una passione.

Sicuramente durante la mia esperienza ventennale nella BAV questo binomio "innovazione nella tradizione" è stato fondamentale, anche perché la politica condotta nei secoli dalla BAV, così come nei MV, è stata la declinazione di questo binomio. Qui ho raccolto l'eredità di uno specialista prestigioso come il prof. Antonio Paolucci (ex Direttore), ma nello stesso tempo sto portando avanti impulsi e stimoli miei e dei miei collaboratori, grandi professionisti dei MV. In BAV ho imparato l'importanza dello spirito di collaborazione, che è ormai nel mio stile e che è basilare fra tutti gli altri elementi.

Non dimentichiamo che le Collezioni Museali Vaticane sono nate come luoghi elitari, nel senso di riservati a pochi, e oggi invece sono aperti a migliaia, milioni di visitatori. Quest'apertura – anche grazie ad attività interattive multimediali e a proposte didattiche – è molto importante, soprattutto per noi, che come MV facciamo dialogare arte e fede.

*Veniamo al Vaticano. In 500 anni di storia Lei è la prima donna a ricoprire questo incarico. In che modo il suo ruolo potrà modificare assetti consolidati, considerando che si tratta di una struttura in cui le relazioni di governo, soprattutto all'apice, sono state sempre "al maschile"? Quali attese ci sono state nei suoi confronti?*

**Mi auguro di essere stata scelta per la mia professionalità e non per il fatto di essere donna!** Le racconto un aneddoto, che può far sorridere. Quando Antonio Paolucci mi ha introdotto a giugno 2016 come Vice Direttore, ha detto: «Barbara, è fortunata perché io ho imparato a nuotare da solo come Direttore dei MV, mentre lei ha sei mesi di vicedirezione». Era già nel progetto che lo avrei sostituito dal 1° gennaio 2017. Da una parte è stato bellissimo e fondamentale, dall'altro è stato anche un modo per mettermi alla prova, cosa che invece ad altri uomini prima di me non era successa. Mi conoscevano, perché ero un'interna, "vaticana" da tanti anni,



Nata a Roma nel 1962, **Barbara Jatta** è sposata con tre figli. Ha conseguito la Laurea in Lettere a "La Sapienza" di Roma e il diploma di archivista presso la Scuola Vaticana di paleografia, diplomatica e archivistica. Si è successivamente specializzata in Storia dell'arte. Dal 1994 è docente incaricato per l'insegnamento di Storia delle arti grafiche presso l'Università di Napoli. Nel 1996 entra nella Biblioteca Apostolica Vaticana, dove è stata responsabile del Gabinetto delle Stampe, fino alla nomina nel 2010 a Curatore della Grafica. Nel giugno 2016 diviene Vice Direttore dei Musei Vaticani e dal 1° gennaio 2017 ne assume la guida.

Foto © Governatorato SCV – Direzione dei Musei.

ma al tempo stesso esterna ai Musei. Quindi sei mesi in cui valutare – lo dico anche per me – se ero in grado di reggere un'enorme macchina come questa dei MV è sicuramente stata una prova per me e per loro. Le dico anche che, in Biblioteca, volendomi bene e stimandomi, in maniera carina mi hanno detto che se avessi voluto tornare indietro, fino a quando non fossi diventata Direttore, loro mi avrebbero tenuto il posto. Una sorta di “uscita di sicurezza”, che mi ha dato la possibilità di lavorare con tranquillità appena assunta la vicedirezione dei MV.

Non dimentichiamo poi che nella BAV sono stata la prima donna ad avere un ruolo di Curatore di un reparto importante, il Dipartimento delle Arti Grafiche, dove si gestivano migliaia e migliaia di opere e di contatti, progetti scientifici ed espositivi, oltre a tanti altri aspetti, come le innovazioni tecnologiche e la digitalizzazione. **Da subito, ed ero vent'anni più giovane, si sono fidati di me: sintomo di apertura e disponibilità.**

*Come vive le relazioni di potere all'interno del Vaticano?*

Io non penso che il mio sia un ruolo di potere: di direzione sì, ma non di potere. Certamente è un ruolo importante e impegnativo dal punto di vista scientifico e anche di immagine pubblica del Vaticano, questo è inevitabile. Non c'è dubbio che sia un ruolo di governo, ma è anche una parte molto specialistica dell'attività della Santa Sede che in qualche modo rientra nelle mie competenze.

In passato ho lavorato molto bene con sei cardinali bibliotecari. Mi sembra di avere un ottimo rapporto con il cardinale Giuseppe Bertello, che è il mio diretto referente, Presidente del Governatorato, e così anche con il Segretario Generale del Governatorato, il vescovo Fernando Vérgez Alzaga. **Io sono una persona molto schietta e diretta e quindi cerco di instaurare rapporti diretti; anche con le sfere alte e di potere vaticane ho sempre cercato di relazionarmi per quella che sono,** senza false presentazioni di me stessa, cercando di essere concreta, nel rispetto delle diverse posizioni gerarchiche, ma in maniera molto tranquilla e serena. Mi sono sempre relazionata con i notabili della Curia in modo semplice e diretto.

*Non ha mai avuto la percezione di pregiudizi o comunque di difficoltà relazionali in quanto donna, nel momento in cui assumeva responsabilità?*

No, la mia è un'esperienza bellissima e felicissima. Mi hanno sempre valorizzata e apprezzata, per questo sono grata a tutti quelli che l'hanno fatto. In generale anche qui ai MV sono stata ben accolta. Forse c'erano aspettative diverse da parte di alcuni, ma in

linea di massima l'accoglienza è stata buona e questo mi dà la forza di trovarmi bene e sempre meglio dove sto.

Veramente, posso dire che a tutti i livelli, dalla Segreteria di Stato al Governatorato della Città del Vaticano e qui ai Musei, ma anche in altri dicasteri vaticani, **l'impressione è di essere stata sempre ben voluta, come professionista ma anche come donna. Ho sempre lavorato in ambienti maschili ma non maschilisti.** Questo è un bellissimo messaggio che la Chiesa in generale e la Curia Romana in particolare possono dare, perché non ho percepito discriminazioni in questo senso. Anzi, sento sempre più che la Chiesa è al passo con i tempi, perché ci sono tante donne che hanno ormai ruoli importanti: penso a una collega che si occupa del personale del Governatorato e gestisce migliaia di dipendenti, oppure a donne che negli stessi MV o nella BAV ricoprono ruoli importanti dal punto di vista scientifico. L'ho visto anche recentemente a Gerusalemme, nella Custodia di Terra Santa: ormai le donne iniziano ad avere voce, possono dare il loro apporto e il loro contributo, anche se chiaramente non hanno il ruolo dei Francescani, perché questo non è possibile. Nel comitato scientifico della Custodia Franciscana di Terra Santa, che si è riunito a Gerusalemme ai primi di settembre, su otto persone per il museo, sei eravamo donne, provenienti, oltre che da Roma, dal Louvre di Parigi e dal Prado di Madrid. Questo dimostra che si guarda sempre più alla professionalità e non al fatto di essere donna.

*Questo è molto bello! Secondo lei molto è dovuto a Papa Francesco o già da prima era così?*

Certamente Papa Francesco, anche con la mia nomina, ha voluto dare un segnale forte, un'accelerata. Credo si sia trattato di una sorta di messa in pratica di quello che lui continua a dire sulla necessità di riforma e di apertura della Chiesa. Però anche quand'ero alla BAV partecipavo a missioni importanti, di rappresentanza, sia con Benedetto XVI sia negli ultimi anni del pontificato di Giovanni Paolo II. **Lo interpreto come un adeguamento a una realtà inevitabile della nostra società:** nella generazione di mia madre le donne lavoravano in una percentuale molto ridotta, al contrario nella mia sono poche le donne che non lavorano e sono convinta che per la generazione dei miei figli sia impensabile l'idea che le donne possano studiare per non lavorare.

*Quali sono tre caratteristiche, tre tratti distintivi della sua leadership, maturati in questi anni?*

Un giorno mio marito, che dirige il Pronto Soccorso Pediatrico del Policlinico Umberto I di Roma, scherzando mi ha detto: «Tu,

Barbara, sei adattissima a fare il direttore. Non come me, che sono troppo buono. Tu sei severa». Inevitabilmente è un'abilità che ho maturato prima di tutto con i miei figli. Cerco di essere giusta, ma li ho anche dovuti "saper tenere". Dolce come mamma, ma molto diretta e di polso, quando ci sono da dire le cose, le dico. Quindi **se dovessi indicare una mia caratteristica sintetica, direi fermezza. Poi visione generale e sensibilità psicologica verso gli altri.** Anche se un po' mi imbarazza ricercare in me queste caratteristiche!

*Che cosa consiglierebbe a giovani donne che desiderano realizzarsi dal punto di vista professionale e personale, familiare? Rischiamo di essere vittime di una cultura che ci insegna che i figli non permettono di crescere professionalmente. Lei invece è la "testimonianza vivente" che questo non è vero...*

Intanto non sono pigra, non mi sono mai fermata, soprattutto **non ho mai pensato che il mio essere madre mi avrebbe ostacolato** nell'andare avanti in quello che mi piaceva fare, **nel mio lavoro.** Ho sempre pensato che le due cose potessero andare di pari passo; **però non ci vuole pigrizia né mentale né fisica.** Effettivamente a volte accampiamo anche scuse. Ci vuole una passione per quello che si fa. Quello che posso consigliare è di scegliere con passione l'attività lavorativa, di studio, di impegno che uno predilige, perché questo sicuramente aiuta. Io mi sono sempre divertita nel mio lavoro, mi è sempre piaciuto.

Mi sembrava naturale non perdere quello che mi piaceva fare e non perdere anche tanti anni di studio e di lavoro. È chiaro che quando avevo i figli piccoli era un problema avere soltanto ventidue giorni di ferie all'anno oltre ai sabati e alle domeniche, perché queste sono le vacanze vaticane. Non ho mai preso aspettative e mi sono organizzata, per fortuna ho un marito pediatra e questo aiuta, ho una mamma che è stata disponibile e poi ho potuto contare su babysitter o donne di servizio. Bisogna saper gestire anche quelle! Alla nascita del mio secondo figlio ho chiaramente capito che mi dovevo far aiutare in maniera più seria, perché altrimenti non avrei potuto fare ciò che mi piaceva. Non che non mi piacesse fare la madre, intendiamoci. Ma nel mio modo di essere donna non mi bastava essere soltanto mamma.

Quindi **il consiglio che posso dare è seguire la propria passione e non fermarsi al primo ostacolo** (i figli piccoli, l'allattamento...). Oggi è più facile e più agile, perché ho un solo figlio in casa; gli altri due sono già fuori. Gestire la famiglia con un solo figlio è una passeggiata! Se ripenso agli anni in cui erano piccoli e a tutto il

lavoro che avevo in Biblioteca, ora almeno fisicamente è tutto meno impegnativo.

**Un altro punto molto importante è la sintonia con il proprio partner**, nel mio caso con mio marito, che spesso rischio di trascurare, dopo figli e lavoro. Chiaramente vedo i figli più deboli e bisognosi della mia attenzione e rispetto al mio tempo al di fuori dei MV lui è quello più penalizzato. Però siamo insieme da trentotto anni, sposati da trenta, ci conosciamo bene, siamo rodati, ci diciamo le cose in faccia e ci capiamo.

## Chiara Daniele: «Leadership femminile, l'involuzione italiana»

*Dal punto di vista professionale il suo impegno è sempre stato nel mondo della cultura?*

Le mie esperienze professionali sono state in università, nel mondo della ricerca e delle istituzioni culturali. Prima mi sono occupata di storia della cultura e della letteratura presso l'università "La Sapienza", in seguito ho diretto per più di dieci anni l'archivio della Fondazione Gramsci di Roma, contribuendo all'istituzione dell'edizione nazionale delle opere gramsciane; tutte esperienze di valorizzazione e trasmissione di patrimoni culturali, attraverso i quali rendere attuali e leggibili i classici della cultura nazionale ed europea. Poi a Milano ho diretto per dieci anni dal 2003 al 2013 la Fondazione Feltrinelli e ora sono consulente di istituzioni e industrie culturali e creative italiane.

*L'essere donna ha inciso in questi suoi incarichi?*

**Certo, sicuramente nella consapevolezza di essere stata, in alcune circostanze, l'unica donna tra le persone sedute attorno a un tavolo!** Ma se anche questo è vero, la mia sensazione è che prima ci fosse più "rispetto" verso il lavoro delle giovani donne e il loro ruolo di professioniste. Quando, a metà degli anni '80, ho cominciato a lavorare sul patrimonio archivistico del Novecento, sia in università sia presso la Fondazione Gramsci, avevo 23-24 anni e ho avuto occasioni professionali che oggi, forse, non ci sono più per ragazze di quell'età, ma soprattutto il mio lavoro di giovane donna ha goduto di possibilità di crescita, che oggi in Italia non vedo. All'estero è diverso. Negli ultimi quindici anni in questo Paese ho notato una diffusa regressione della possibilità per le giovani donne, seppure straordinariamente capaci, di raggiungere in breve tempo ruoli apicali e, più in generale, del rispetto verso le donne in quanto

tali e in quanto professioniste. Nei miei primi anni di lavoro, se nelle istituzioni culturali e di alta formazione o nelle aziende creative e culturali qualcuno avesse pensato che le donne valessero di meno o che non dovessero occuparsi di alcuni settori, avrebbe avuto ritegno o vergogna a dirlo o a manifestarlo. Oggi spesso non è più così. Paradossalmente, a volte, **è più facile trovare rispetto e opportunità in ambienti che, visti da fuori, possono essere ritenuti chiusi ed eredi di culture patriarcali rispetto a quelli che appaiono o hanno fama di essere aperti e lungimiranti.**

*Secondo lei da che cosa dipende questa regressione? C'è una responsabilità di noi donne, che abbiamo voluto in qualche modo scimmiottare uno stile di leadership al maschile, indossando "i pantaloni", mostrandoci eccessivamente autoritarie?*

La mia sensazione è che nel nostro Paese vent'anni di berlusconismo, con quello che ne è seguito, abbiano sdoganato atteggiamenti che hanno trovato sponda nella paura di molti uomini rispetto al ruolo delle donne. Prima nessuno si sarebbe permesso di criticare pubblicamente l'aspetto fisico o l'età di una donna con battute volgari o insulti, e anche in una dialettica dura in ambito professionale nessun uomo o quasi si sarebbe mai sognato di attaccare la persona. I danni prodotti da questo stile sono duraturi, **troppe volte si ha l'impressione che sia tutto lecito, dalle discriminazioni salariali a quelle di carriera in tutti i settori professionali, senza sollevare alcuno scandalo e alcuna vergogna sociale.** L'antidoto più importante contro questo stile irrispettoso penso sia l'educazione, che favorisce il cambiamento culturale delle generazioni più giovani; temo però che ci vorrà del tempo per arrivare a una condizione di assoluto rispetto e parità. Ma ho fiducia soprattutto nelle capacità delle giovani donne.

Oltre a ciò, negli anni della crisi stiamo vivendo una sorta di restrizione dei ruoli e di accentuazione delle disparità di trattamento. Il mio attuale lavoro di consulente mi permette di conoscere molte realtà istituzionali e aziendali e, con le dovute eccezioni, ad esempio Unipol e Unipolis, le donne che hanno reale potere decisionale sono davvero poche, molte sono state costrette a lasciare, sostituite da uomini.

*Eppure dal punto di vista statistico negli ultimi dieci anni in Italia si è avuta una crescita del management femminile. Questo contraddice quello che andava dicendo, oppure è una questione di stile nella presenza, vale a dire che se anche le donne ci sono vengono considerate in un certo modo?*

Il management femminile è ancora minoritario, le quote rosa nei CdA non bastano, poi credo che ci sia anche una questione di stile e di presenza. Quando le donne arrivano a ricoprire ruoli di responsabilità, troppe volte sono costrette ad adeguarsi a modalità che non sarebbero naturalmente loro, a stereotipi di una cultura aziendale o istituzionale maschile, a logiche di potere maschile, come se questo fosse necessario. **Le donne riescono a fare la vera differenza quando esercitano il loro ruolo e la loro professionalità proponendo un modello nel quale**



**Chiara Daniele** dal 1995 al 2003 è stata responsabile scientifica degli archivi della Fondazione Istituto Gramsci di Roma; dal 2003 al 2013 è stata

direttore della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli di Milano. Dal 2013 è consulente di numerose istituzioni culturali italiane, tra le quali la Fondazione Unipolis e la Fondazione Carlo Maria Martini. Dal 1996 è segretaria dell'edizione nazionale delle opere di Antonio Gramsci e responsabile della sezione Epistolario dell'edizione stessa. Dal 2016 insegna al Master Digital Heritage. Cultural Communication Through Digital Technologies dell'Università di Roma "La Sapienza".

**emerge la specificità del proprio essere femminile.** Pensiamo alle istituzioni politiche italiane nel secondo dopoguerra, al contributo che comuniste, democristiane e socialiste come Nilde Iotti, Teresa Mattei, Teresa Noce, Nadia Spano, Tina Anselmi, Maria Elettra Martini, Lina Merlin, solo per citarne alcune, hanno saputo dare alla ricostruzione del Paese, partendo dalla capacità di esercitare una leadership al femminile, a volte anche in contrasto con i propri partiti di appartenenza. Oggi sembrerebbe valere di più la fedeltà al "capo". Un solo esempio: la proposta di legge voluta da Teresa Noce sulla tutela fisica ed economica delle lavoratrici madri, che nel 1950 ha portato all'approvazione di una delle legislazioni in materia più avanzate al mondo.

*E quale dovrebbe essere oggi lo stile di leadership di una donna, per tornare all'originalità del nostro essere femminile?*

Penso a tre capacità, virtù o valori che le donne dovrebbero esercitare. Il primo è **l'attenzione a occuparsi della vita concreta delle persone, specie delle fasce più deboli della società: donne, bambini, anziani, chi non riesce a farcela in un mondo che continua a escludere chi non ritiene necessario.** A volte mi chiedo quale attenzione dimostrino oggi verso le politiche per le famiglie le donne elette ai vertici istituzionali. Si parla tanto del diritto della donna al lavoro, ma oggi quali tutele reali hanno le donne lavoratrici con figli? Quante leggi ci sono che tutelino le famiglie numerose, o con malati e grandi invalidi, o le donne rimaste fuori dal mondo del lavoro quando hanno un'età per cui non possono ricollocarsi? Sarebbe bello vedere le donne che siedono in Parlamento adoperarsi per dare a tutte gli strumenti per poter sviluppare come soggetti attivi

le proprie capacità e competenze in ogni fase della loro vita. Questo significa mettere tutte le donne nelle condizioni di lavorare, di riuscire a realizzarsi anche avendo figli, ricordandosi di essere a loro volta figlie, senza però finire schiacciate dalle necessità familiari.

Seconda virtù: **saper dialogare e ascoltare**, due caratteristiche proprie delle donne e che tutte noi dovremmo rivendicare con assoluta fermezza. C'è uno stile, tipicamente femminile, di attenzione alle persone con cui si lavora; incoraggiare e far crescere le capacità dei propri collaboratori; mettere l'istituzione o l'azienda e il suo benessere anche prima delle proprie ambizioni personali; saper guardare ai valori che il proprio lavoro deve sempre contenere e trasmettere. Nell'ambito culturale e degli studi scientifici le donne possono essere portatrici di innovazione, con la volontà di aprire i propri campi disciplinari, grazie a quella capacità di fare squadra, di collaborare e di fare rete, oggi imprescindibile. Credo che **il lavoro non possa essere mai solitario, ecco perché va accompagnato con la capacità femminile di costruire reti, in particolare reti "al femminile"**. Infine, la terza virtù è la capacità di saper dire dei no, quando necessari.

*Quali no Lei ha dovuto dire nella sua esperienza professionale?*

I no che ho dovuto dire sono stati rispetto a scelte istituzionali o di singoli dirigenti, perché in quel momento credevo che per l'istituzione fossero più giuste altre scelte. Quindi sì, mi sono assunta la responsabilità di dire alcuni no, anche pesanti, che sono stati controcorrente rispetto a quanto probabilmente la dirigenza si aspettava. **Ho sempre seguito con coerenza le mie idee e quello che ritenevo più utile per l'istituzione, pagandone il prezzo.** Ad esempio, mi sono trovata a imporre la partecipazione allargata e la presenza ad alcuni momenti fondativi di eventi, che poi sono diventati estremamente importanti per la città di Milano. Mi sono battuta per tutelare la natura di appuntamenti scientifici, che erano stati costruiti negli anni, perché erano un patrimonio che andava salvaguardato.

*Nel momento in cui ha assunto la direzione generale della Fondazione Feltrinelli, quali attese ci sono state verso di Lei in quanto donna?*

Quando sono arrivata in Feltrinelli, nel 2003, i ruoli femminili erano già valorizzati all'interno sia della Fondazione sia dell'azienda: nella casa editrice c'era stato un direttore editoriale donna, il direttore dell'ufficio stampa era una donna, il presidente anche. La Fondazione aveva già avuto una coordinatrice scientifica. Le aspettative nei miei confronti, dunque, erano legate piuttosto alla capacità di

imprimere una direzione scientifica in grado di aprire campi nuovi di ricerca per l'istituzione, che rispondessero alle esigenze e allo studio di una società sempre più globalizzata e interdipendente. Ciò ha portato alla Fondazione da una parte l'assunzione del coordinamento scientifico delle iniziative Expo e dall'altra una valorizzazione che ha aperto la conoscenza di un patrimonio documentale e librario di valore europeo.

Un altro passo importante è stato far dialogare la Fondazione con l'intero mondo aziendale Feltrinelli (casa editrice, librerie). Ci sono stati momenti nei quali siamo riusciti a fare iniziative insieme, avviando un sistema di collaborazione e di dialogo che prima non esisteva.

*Torniamo alla necessità di sviluppare reti "al femminile". Potrebbe spiegarla meglio e farci qualche esempio?*

**Sia a Roma sia a Milano ho potuto e posso lavorare bene grazie al fatto di essere inserita in una rete di relazioni nelle quali la collaborazione al femminile è estremamente importante, permette alle istituzioni e alle persone di crescere.** Penso a come negli anni sono riuscita a lavorare con alcuni membri dello staff della Fondazione Cariplo, che hanno sempre migliorato con il loro tutoraggio e la loro supervisione i progetti presentati; penso a Lucia Molino, responsabile del patrimonio artistico di Cariplo, che ha saputo interpretare il suo ruolo nell'affiancare le istituzioni e nel creare – sempre nel rispetto dei ruoli – possibilità di far crescere la propria e le altre istituzioni. Penso a Maria Grazia Tanara che tiene straordinariamente bene le fila della Fondazione Carlo Maria Martini, rispetto alla valorizzazione della memoria del Cardinale e a tutti gli eventi che la Fondazione stessa, seppur giovane, sta creando.

A Milano, nel 2012, sarebbe nata con più difficoltà la manifestazione letteraria *Bookcity* se all'origine non vi fosse stata una splendida collaborazione con una donna eccezionale, Luisa Finocchi, direttrice della Fondazione Mondadori. Prima le due Fondazioni – Feltrinelli e Mondadori – non avevano programmi comuni e invece, grazie ad alcuni progetti condivisi, si è arrivati a *Bookcity*, insieme ad Anna Gilardi, responsabile e fondatrice di *Stilema*, e al direttore della Fondazione Corriere della Sera, Roberto Stringa.

Penso poi a Bianca Beccalli, Paola Dubini, Mariella Guercio, splendide docenti e amiche, che, in campi disciplinari diversi, hanno formato e stanno formando le giovani professioniste di domani. Penso alle giovani professioniste di oggi come Paola Eusebio, anima del Festival di musica e letteratura *Collisioni*; Roberta Franceschini, coordinatrice di *Culturability*, un bando per sostenere progetti

culturali ad alto impatto sociale; Susanna Fontana, responsabile di progetti innovativi e nuovi master alla LUISS di Roma. E tante, tante altre.

**Chiaramente non dobbiamo concentrarci esclusivamente sulla costruzione di reti “al femminile”. Queste per funzionare devono inserirsi in reti più grandi, femminili e maschili insieme.** Ci sono momenti però in cui le reti al femminile funzionano meglio per la consonanza di idee, di stile, di rappresentanza, aiutando a confrontarsi e ad affrontare problemi, trovando soluzioni che si propongono poi alle reti allargate.

*Che cosa consiglierebbe a giovani donne che si affacciano al mondo del lavoro, desiderose di realizzarsi dal punto di vista professionale, senza sacrificare la vita personale e familiare?*

Il primo consiglio che darei è di continuare ad aggiornarsi e ad appassionarsi al loro lavoro: la passione alla fine paga. Consiglierei poi l'onestà intellettuale e la capacità di dire no. Poi che esiste un tempo del lavoro e un tempo familiare, che si possono e si devono conciliare. Chi vive connesso con il lavoro 24 ore su 24 non ha una produttività diversa da chi invece, con una ferrea organizzazione, sa trovare tempo per il lavoro e tempo per altro: **c'è spazio e tempo per tutto, perché chi ha una buona vita familiare e di relazione è anche un professionista migliore.** La sfida è di riuscire a guardare il mondo in tutta la sua complessità senza rinchiudersi nella propria professione. Per far bene questa, occorre uno sguardo ampio, che guarda lontano e si arricchisce dei tanti incontri e delle tante occasioni della vita.