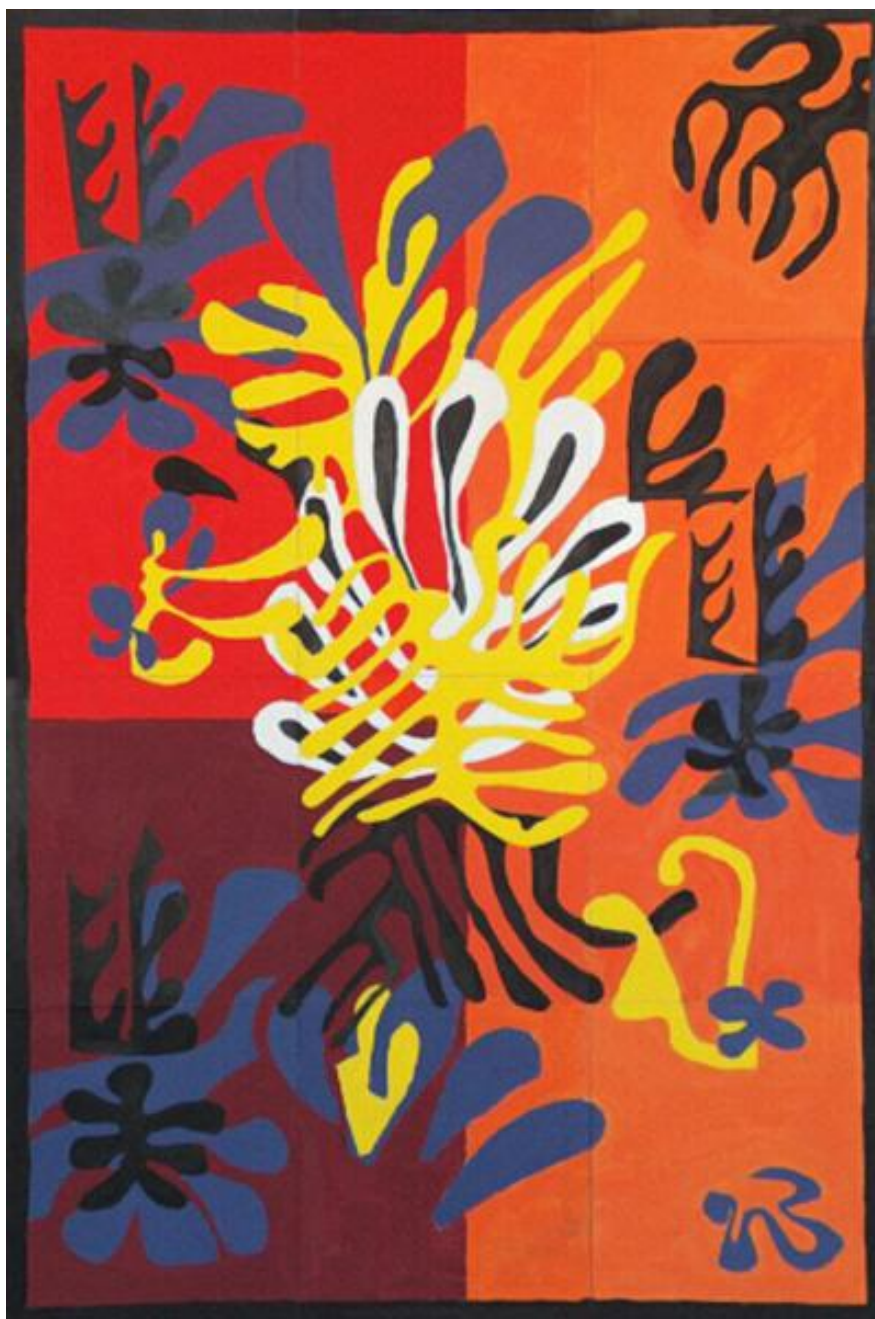


**INTERVISTA A LAURA VIGANÒ,
PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA DEGLI
INTERMEDIARI FINANZIARI. PRESIDE DELLA FACOLTÀ DI
ECONOMIA - UNIVERSITÀ DI BERGAMO DAL 2007 AL 2012**



H. Matisse, *Mimosa*

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

INTERVISTA A LAURA VIGANÒ, PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI¹. PRESIDE DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA DELL'UNIVERSITÀ DI BERGAMO DAL 2007 AL 2012

Professoressa Viganò, ci descriva in breve il Suo percorso professionale e accademico.

Mi sono diplomata nel 1981 in Ragioneria e ho iniziato a lavorare in banca (la Popolare di Bergamo; mentre lavoravo mi sono iscritta a Economia e Commercio all'Università di Bergamo e, accorgendomi di quanto mi appassionasse lo studio, presi la difficile decisione di lasciare la banca - scelta allora non tanto usuale -. Ho quindi lavorato, con un orario più flessibile, come professoressa di scuola superiore per mantenermi agli studi. Mi sono laureata nel 1987 con una tesi sui mercati finanziari dei paesi in via di sviluppo, ciò che oggi si definisce microfinanza. Successivamente, ho conseguito il dottorato di ricerca sul tema dei mercati e degli intermediari finanziari durante il quale ho fatto esperienze di ricerca e studio all'estero, in Zaire e negli USA, presso The Ohio State University, occupandomi sempre di finanza nei paesi in via di sviluppo. Su questi argomenti, allora poco noti, ho svolto attività di consulenza e di ricerca per vari organismi internazionali operando in diversi paesi, soprattutto africani e del Vicino e Medio Oriente. Nel frattempo, nel 1995, ho vinto il concorso per ricercatore, sono diventata professore associato nel 2000 e, quindi, ordinario nel 2002. Dal 2007 al 2012 ho ricoperto l'incarico di Preside della Facoltà di Economia. Sono stata membro del CdA della Banca Popolare di Bergamo, tra il 2008 e il 2012, incarico che ho poi lasciato spontaneamente, una volta terminato anche il mandato come Preside, per dedicarmi alla ricerca, soprattutto sul campo, che avevo dovuto trascurare negli anni intensi di presidenza. Questo è anche il motivo per cui, subito dopo, non mi sono candidata per il ruolo di Direttore di Dipartimento, ritenendo di dover essere libera di "non fare i conti con il calendario" e con incarichi, compreso quello di Consigliere d'Amministrazione, ai quali dedicavo molto tempo.

Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli di responsabilità elevata?

In realtà, non ho mai pensato di arrivarci. Se fossi rimasta in banca l'avrei vista come una prospettiva, ma desideravo studiare, fare ricerca, il che configura una responsabilità ma di tipo diverso: non avevo messo in conto la "carriera". Sono diventata Preside senza desiderarlo realmente. Avevo certamente idee precise su che cosa serviva allora alla nostra Facoltà per rafforzarsi e, quando alcuni colleghi mi hanno spinto in questa direzione, mi sono sentita "in dovere" di restituire a una istituzione che mi aveva dato tanto. In quel momento era importante che qualcuno si prendesse questo incarico. Per quanto riguarda il CdA della Banca, non conosco le logiche che hanno spinto a chiamarmi ma immagino che possano aver giocato questi fattori: ero una professoressa di università in una materia che era funzionale al consiglio, di Bergamo, Preside di Facoltà. Ed ero anche una donna (la prima).

¹ Professoressa di Economia degli Intermediari Finanziari con specializzazione in Microfinanza. Direttrice del Centro di Ricerca sulla Cooperazione Internazionale. È stata Consigliere di amministrazione della Banca Popolare di Bergamo per 4 anni, fino al 2012. Intervista effettuata a Bergamo il 13 maggio 2014.

Lei ha vissuto l'esperienza di Consigliere di Amministrazione di Banca Popolare di Bergamo per quattro anni e quella più propriamente universitaria fino all'incarico di Preside: ha notato differenze rispetto alla presenza e al ruolo femminile? Dove è più "difficile" che le donne si facciano strada e perché?

In università, almeno a Bergamo, non è difficile: i numeri ci sono. Nel nostro Dipartimento numerose donne insegnano e rivestono ruoli di responsabilità (per esempio c'era già stata una preside donna). Il contesto bancario è più articolato, i numeri delle donne con responsabilità sono ancora abbastanza contenuti, immagino anche per via di una autoselezione volta a conciliare lavoro e famiglia, soprattutto se si hanno figli. Forse, invece, chi va in università sa che comunque dovrà viaggiare, andare a convegni, avere un vita "flessibile", lavorare spesso anche nel fine settimana, per esempio per terminare di scrivere articoli di ricerca, cosa difficile da fare nella frenesia del lavoro settimanale o correggere le tesi. Chi punta sull'università in qualche modo mette in conto da subito questo genere di "fatica". Presumo ...

Nel caso di donne che hanno una famiglia, sono convinta che il segreto sia di avere un compagno con cui condividere tutto, le responsabilità di crescere i figli, della casa, delle relazioni. Ciò consente di non "sentirsi in colpa" se ti chiedono, visto che sei sempre in giro, se "tuo marito non si lamenta delle tue assenze", una domanda che a un uomo non si fa quasi mai. Questo comporta che entrambi i membri della coppia talvolta rinuncino a qualcosa o che talora l'uno si dedichi appieno al lavoro mentre l'altro si dedica alla famiglia e viceversa. Nel mio caso è un impegno che abbiamo sempre condiviso.

Ci sono stati momenti in cui ha avuto difficoltà come donna? Cosa ha provato e come li ha superati? *Facendo cosa?*

Direi di no. Non mi è mai capitato di avere difficoltà come donna. Spesso mi viene posta questa domanda in riferimento al mio lavoro in paesi nei quali ci si attende discriminazione nei confronti delle donne. In verità non mi è successo neanche in quei casi, forse perché ero "di passaggio". E anche lì ho incontrato diverse donne manager.

Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha "fatto la differenza" e come Lei, per esempio, è riuscita a *comunicarlo, a spenderlo all'interno di un contesto?*

Non so quanto sia vero, ma, per esempio, credo che essere donna mi abbia aiutato ad avere capacità organizzative apprezzabili. Mi sembra che questa caratteristica sia tipica del mondo femminile, ma è una pura sensazione. Forse anche riuscire a rapportarmi con le persone in modo empatico, pur improntando i rapporti alla assoluta franchezza. Devo poi anche dire che, paradossalmente, essere donna (l'unica o tra le poche) a volte mi ha reso più facile intessere i miei rapporti, per esempio in un CdA. In compenso mi piacerebbe avere – e non ho – maggior capacità di osare, che forse è più "maschile": mi aiuterebbe a fare passi più significativi. Quando li ho fatti, invece, solitamente è più perché sono stata incoraggiata a farli e solo allora ho tirato fuori le mie energie.

Dunque, se dovessi riassumere, vedo come caratteristiche femminili (o perlomeno le mie): capacità organizzativa, concretezza, sintonia nelle relazioni, mentre, del fronte maschile sarebbe utile una maggiore (pur sempre ponderata) dose di coraggio.

Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Che cosa a Suo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile? Quali sono secondo lei le leve che possono facilitare un reale partecipazione delle donne?

Credo che ormai la scelta deliberata del mondo maschile di tener fuori le donne sia meno evidente che in passato. È invece ancora forte l'autoselezione delle donne, a volte con frustrazione e, altre volte, perché lo si ritiene giusto. Forse perché, come ho detto, è ancora difficile nel contesto familiare accettare in toto le conseguenze dell'idea di carriera per una donna. E, a prescindere da chi è obbligata da

carezza di opportunità, c'è anche una rappresentanza ragguardevole di donne felici di fare le casalinghe. Non so se sia perché in qualche modo ci si rassegna, viste anche le difficoltà nel mercato del lavoro oggi, o se si tratti proprio di una scelta. Quando sento donne che affermano di averlo scelto, resto quasi sempre sorpresa. In fondo il lavoro significa sentirsi parte della società e trasmettere anche ai propri figli il senso della costruzione del mondo. Immagino che la prossima generazione sia diversa: i giovani hanno, oggi, maggiori occasioni, rispetto ad anni fa, di confronto, di viaggiare.

Quanto alle condizioni oggettive: certamente avere asili, orari flessibili, politiche di genere, il recupero di strutture allargate di famiglia in cui vi sia condivisione dell'aiuto (questo è un modello che ha funzionato nel mio caso) sono tutte cose molto utili alle donne, ma il punto è che dovrebbero servire anche agli uomini!

Alla domanda se **ritiene che esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne e se ha qualche evidenza di questo** ha già risposto.

C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: “potere”. Lei a cosa associa la parola “potere”?

In senso negativo, associo il potere all'idea di rivestire ruoli nella società con prepotenza. In questo senso a me fa paura l'idea di “avere il potere”. Preferisco pensare, per esempio con riferimento al mio ex ruolo di Preside, che nel prendere decisioni si debba essere trasparenti su ruoli, diritti e doveri di chi è interessato, si debbano utilizzare parametri oggettivi di scelta, non esercitando potere ma assumendo responsabilità, che implica essere attenti a essere al “servizio” di coloro che ti hanno attribuito questa responsabilità o dei tuoi interlocutori obiettivo. Il “potere” trasmette agli altri l'idea che il loro destino è nelle tue mani, il che è peraltro falso, nel modo in cui io vivo l'università, nei rapporti con gli studenti, con i colleghi più e meno giovani e con la collettività. Pensi che io sono stata eletta al ballottaggio, il che significa che non ero stata votata da colleghi che, pur esprimendomi stima e taluni vera amicizia, non erano d'accordo con le mie idee di una riforma piuttosto incisiva. Per cinque anni ho dovuto, per andare nella direzione desiderata, convincere anche quelli che non mi avevano votata. Sono riuscita proprio perché non ho esercitato potere ma ho lavorato sulla persuasione. Ciò richiede tempi più lunghi ma dà molte soddisfazioni, anche sul piano umano.

Esistono secondo lei tratti “maschili” e “femminili” nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata? Una “specificità femminile”? È possibile allora anche una sintesi che superi produttivamente le differenze?

Le donne hanno probabilmente una maggiore consapevolezza delle responsabilità: molte donne che conosco, per esempio, prima di prendere decisioni studiano molto. Questo può spiegare anche l'autoselezione “al contrario” di cui parlavamo prima e quella sorta di “umiltà” che ci fa rinunciare fin dall'inizio, talora sbagliando, perché riteniamo di non riuscire a seguire adeguatamente un impegno. La sintesi si ha nella collaborazione tra ruoli con profili professionali e caratteriali differenti e complementari.

Come si può “cambiare” secondo Lei una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si “combatte” il pregiudizio e come, a volte, si può anche “tranquillizzare”?

Si deve partire dalla famiglia. Finché permane una divisione del lavoro rigida nelle incombenze familiari è chiaro che si tende a riprodurla sul lavoro. Non si tratta di combattere ma di impostare ragionevolmente la dimensione familiare che è sempre più complessa. Credo però che le nuove generazioni siano diverse, per le ragioni che ho detto e per le opportunità di confronto maggiore che hanno.

Alla domanda più “privata”: è anche mamma di due bimbi ...

Ho due figli maggiorenni ma ancora molto giovani. Ci hanno impegnato e ci stanno impegnando, soprattutto mentalmente: affiancare bimbi e giovani nella crescita è una sfida sempre più impegnativa nella complessità del mondo moderno. Dal punto di vista gestionale, la soluzione che abbiamo adottato

è quella della famiglia allargata cui accennavo prima, in cui i nonni hanno sostenuto noi genitori nella crescita dei figli per poi ricevere in cambio le cure necessarie ora che ne hanno bisogno.

Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.

Per le donne: pensare che lavorare è, certamente, spesso un dovere ma se ci si mette passione diventa un'opportunità per migliorare se stesse e il mondo, a qualsiasi livello. Quando si hanno delle capacità le si può e, forse anche, le si deve metter a frutto. Bisogna parlare però molto in famiglia, impostare la vita familiare in modo equilibrato e sereno perché ognuno, genitori e figli, abbia i suoi spazi di crescita. Agli uomini semplicemente suggerirei le stesse cose ...

Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?

C'è chi si impegna anche in modo strutturato su questi temi di genere. Io cerco di lavorare più nel quotidiano, impegnandomi per portare avanti un modello di famiglia in cui entrambi i generi sono un valore e non un peso, sforzandomi di fare altrettanto nel lavoro, senza perder occasione di far notare le incongruenze, ribadire quello che penso, sia di fronte alla banalità, sia davanti alle vere e proprie ingiustizie. Semplicemente.