

Donne e Istituzioni

Laura Cortellazzo

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

conversa con

Tiziana Lippiello

Rettrice, Università Ca' Foscari Venezia

fotografie di

Francesca Occhi

Tiziana

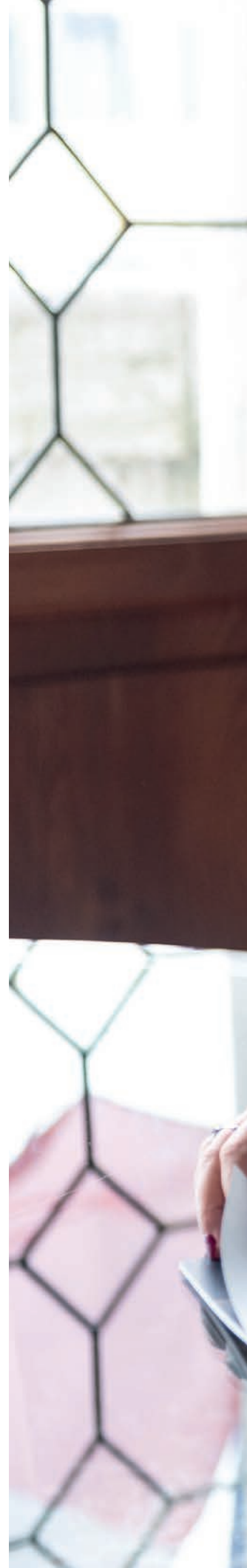
La prima Rettrice donna dell'Università Ca' Foscari Venezia. Essere la prima donna in questo ruolo comporta inevitabilmente una forte visibilità e una particolare responsabilità: in quali momenti ha percepito più intensamente il peso e il significato di questa esposizione?

Essere stata la prima Rettrice donna di Ca' Foscari mi ha trasmesso un grande senso di responsabilità. Mi sono trovata al centro di un'attenzione importante, anche a livello mediatico. In alcuni momenti ho percepito anche una certa sovraesposizione; in qualche caso ho preferito rifiutare inviti quando avevo l'impressione che l'attenzione fosse più connessa all'aspetto spettacolare della presenza di una donna che non a una reale riflessione sui temi dei convegni. Proprio per questo ho sentito fin da subito il dovere di impegnarmi concretamente su alcuni temi, come la conciliazione vita-lavoro del personale; mi sono sentita chiamata in causa in prima persona come donna. Ho cercato di promuovere iniziative e misure che potessero facilitare questo equilibrio, anche se non sempre è stato possibile realizzare tutto ciò che avrei voluto, perché esistono vincoli normativi e legislativi che talvolta limitano l'azione.

Durante il suo mandato ha dovuto gestire situazioni complesse senza precedenti come la pandemia. In che modo il suo stile di leadership l'ha aiutata ad affrontare queste sfide?

Appena sono entrata in carica, la prima grande sfida da affrontare è stata la gestione del periodo Covid e post Covid. In quella situazione molto delicata ho avvertito la necessità di ascoltare molto e di fare sintesi tra le diverse esigenze, un lavoro molto faticoso che richiede pazienza, ascolto e generosità verso gli altri, ma al contempo richiede anche la capacità di trarre conclusioni e decidere.

Il mio stile di leadership, che definirei relazionale, mi ha molto aiutata in questo. La pandemia è stata una sfida che nessuno di noi sapeva come risolvere: ci trovavamo in una situazione di grande smarrimento di fronte alla vita, alla quotidianità, al futuro. Per esempio, quando abbiamo elaborato il piano strategico di Ateneo è stato molto difficile programmare gli obiettivi in un contesto di totale incertezza. Alla fine fortunatamente siamo riusciti comunque a costruire le condizioni per realizzarlo, ma lo abbiamo fatto in un clima generale di grande preoccupazione, che in parte perdura purtroppo ancora oggi a causa della grave





situazione internazionale. In quella fase la questione del genere è passata in secondo piano: la difficoltà era legata soprattutto alla situazione straordinaria che stavamo vivendo. In momenti come questi non è facile lavorare con persone turbate o scoraggiate, né trovare in noi stessi le energie positive da trasmettere agli altri. Ho dovuto fare appello a tutte le mie risorse per affrontare quei momenti, cercando di mantenere calma e lucidità.

La ricerca su genere e leadership mette spesso a confronto stili di leadership agentici e stili più orientati alla dimensione relazionale. Come interpreta questa distinzione e in che modo si rispecchia nella sua esperienza come leader?

Nel corso del mio mandato ho avuto l'opportunità di partecipare a diversi incontri, in Italia e all'estero, sul tema della leadership. In molte di queste occasioni emergeva che da un lato si sta affermando una leadership più connessa alla dimensione maschile, dall'altro una leadership più femminile, connessa alla dimensione relazionale. Personalmente mi riconosco maggiormente in quest'ultima. Ritengo che non si debba mai dare per scontato che gli interlocutori abbiano compreso pienamente ciò che diciamo, né che noi abbiamo capito fino in fondo le loro posizioni. Per questo il dialogo, la perseveranza nell'ascolto e il confronto continuo sono fondamentali. Uno dei vantaggi della leadership relazionale è proprio la possibilità di scoprire aspetti inediti delle situazioni e delle persone. Credo molto nell'idea che più teste pensino meglio di una sola: quando ascolti gli altri sei il primo a imparare da loro. Mi piace citare a questo proposito un passaggio dei dialoghi di Confucio: «quando cammini con altre due persone, puoi imparare da entrambe. Da chi consideri migliore di te perché può insegnarti qualcosa, e da chi consideri inferiore perché può insegnarti cosa evitare».¹ Il confronto, quindi, è sempre un'occasione di apprendimento.

In generale non concepisco le relazioni in senso rigidamente gerarchico. Mi sento piuttosto un *primus inter pares*: ho avuto la responsabilità di questo ruolo per sei anni, ma non mi sono assolutamente mai sentita superiore ai miei colleghi. Questa esperienza mi ha permesso di crescere moltissimo grazie al confronto con gli altri e di scoprire quanto forte sia la dedizione verso l'ateneo, sia tra i docenti sia tra il personale tecnico-amministrativo.

In generale ritengo che alcune qualità siano particolarmente importanti per chi ricopre ruoli di responsabilità: l'assertività, la creatività e una certa capacità di distacco. Proprio questo

distacco, insieme a una forma di spensieratezza intesa come capacità di relativizzare le difficoltà, aiuta a mantenere lucidità e a focalizzarsi sui problemi anche nei momenti di maggiore pressione. A tutto questo si aggiunge una dimensione fondamentale: la consapevolezza di sé. Essere autentici, dire ciò che si pensa con sincerità e mantenere coerenza con i propri valori sono elementi essenziali per esercitare una leadership credibile.

Per un leader è fondamentale acquisire legittimità, che non deriva solo dalla posizione formale, ma da un riconoscimento sociale che si costruisce attraverso processi simbolici, relazionali e culturali. Sulla base della sua esperienza ritiene che le donne in posizione di leadership debbano costruire la propria legittimità in modo diverso rispetto agli uomini nelle istituzioni accademiche?

Più che dover costruire la propria legittimità in modo diverso, le donne spesso si trovano nelle condizioni di dover fare più fatica per ottenerla. Questo è legato anche a un retaggio culturale molto radicato. Devo dire che nel contesto accademico siamo comunque in una posizione relativamente privilegiata. Tuttavia mi è capitato, in alcune situazioni, di percepire atteggiamenti che probabilmente sarebbero stati diversi se al posto mio ci fosse stato un uomo. Credo che sia importante mantenere uno stile di leadership aperto e accogliente verso le differenze. A volte ho l'impressione che, anche come reazione ai cambiamenti in atto nella società, alcune donne tendano ad assumere atteggiamenti molto aggressivi, ma non penso che questa sia necessariamente la strada migliore. Il rischio infatti è quello di creare una contrapposizione rigida che non aiuta nessuno. Piuttosto, credo sia importante coltivare la propria natura e il proprio modo di essere, senza sentirsi obbligate ad adottare modelli di comportamento più aggressivi per apparire più incisive. L'autenticità e il dialogo restano, a mio avviso, strumenti più efficaci per esercitare una leadership solida e costruttiva.

Quali risorse interiori ed esterne sono state più decisive nel sostenerla nel suo ruolo di leadership?

Sicuramente alcune caratteristiche personali, come la sensibilità, la capacità di ascolto, la pazienza e l'attenzione alle relazioni, mi hanno aiutata molto, anche già nella fase iniziale della candidatura a rettrice.

Prima delle elezioni ho dedicato molto tempo all'ascolto: ho studiato a fondo i dipartimenti, cercando di capire quali fossero le aspettative e le esigenze delle persone, senza limitarmi a



1 Confucio, *Dialoghi, Analecta*, 7.23: «Quando tre persone camminano insieme, certamente tra di loro c'è il mio maestro».



imporre una visione personale. Questo approccio mi appartiene naturalmente e credo sia stato influenzato anche dai miei studi a Ca' Foscari e in Cina. Esteriormente, il sostegno delle persone che ho accanto, la fiducia, il clima di fiducia e di lealtà. Con la mia squadra, con le persone con cui lavoro, cerco sempre di confrontarmi anche sulle cose più complesse, non perché io non abbia un'opinione forte, ma perché sono questioni difficili da dirimere e ritengo che affrontarle da più punti di vista possa giovare. E all'università ne arrivano tante sul tavolo. Una cosa che ho avvertito è che mi prendo veramente a cuore tutte le situazioni che devo affrontare. Un aspetto che, al di là dei risultati, mi viene riconosciuto anche da chi non condivide le mie scelte; è il grande impegno e la dedizione con cui ho affrontato questo incarico. Non penso di essere speciale, ma credo molto nel mettersi in gioco con umiltà, senza pensare di avere sempre la soluzione in tasca. Secondo me questa è una dimensione che appartiene soprattutto al genere femminile, affrontare le situazioni con dedizione e umiltà, mettersi a disposizione degli altri, svuotandosi quasi.

L'uomo ha talvolta un po' di arroganza, di sicurezza in più, che poi lo fanno anche sbagliare. Spesso perché arriva già con un preconcetto, un pregiudizio, una posizione definita. Invece la bellezza di questo lavoro è proprio l'essere circondati da tante persone: ognuna può darti qualcosa.

In che modo pensa che il genere influenzi il modo in cui l'autorevolezza viene riconosciuta, messa in discussione o negoziata nelle università, che sono tradizionalmente contesti gerarchici, ma al tempo stesso intellettualmente egualitari?

L'università è un contesto particolare, perché da un lato è fortemente gerarchico – basti pensare alla struttura della carriera accademica – ma dall'altro si fonda su un principio di uguaglianza intellettuale tra studiosi. Nella mia esperienza ho cercato di valorizzare soprattutto questa dimensione di pari dignità tra le persone. Un aspetto che non ho mai condiviso, per esempio, è l'idea di una gerarchia tra la componente accademica e quella tecnico-amministrativa: entrambe le parti sono

essenziali per il funzionamento dell'università, lavoriamo per un obiettivo comune. Molto dipende anche dallo stile personale di leadership. Quando una persona è consapevole delle proprie competenze e del proprio ruolo, questa sicurezza viene percepita dagli altri e contribuisce a costruire un riconoscimento spontaneo dell'autorevolezza.

Quali cambiamenti strutturali sono necessari secondo lei per rendere la leadership femminile nelle università una normalità e non più un'eccezione?

La risposta più semplice è: avere più donne in posizioni di vertice. Negli ultimi anni il numero di rettrici è cresciuto, ma questo progresso non è sempre lineare.

A volte le donne esitano a candidarsi perché tendono a essere molto critiche verso se stesse e verso le proprie capacità. Questa autocritica può limitare l'intraprendenza, mentre spesso gli uomini sono più disposti a mettersi in gioco. Nel mio caso, per esempio, non è stata un'iniziativa nata spontaneamente: sono stati alcuni colleghi a incoraggiarmi a candidarmi, facendomi notare che avevo l'esperienza e le competenze necessarie. Credo che ciò che spesso frena le donne dal proporsi per ruoli di responsabilità sia proprio questa forte autocritica, che deriva in parte da

un retaggio culturale, in parte dalla convinzione che la gestione della famiglia sia comunque ancora prevalentemente a carico della donna.

Se mi chiedessi se rifarei questa esperienza, la risposta è sì. È stata un'esperienza profondamente trasformativa e arricchente. Ho imparato molto, sia all'interno dell'università, nel confronto continuo con colleghe e colleghi, sia nei rapporti con l'esterno. Alla fine del mandato ho ricevuto anche un riconoscimento importante, il prestigioso Premio Donna Venezia 2026, che ha voluto valorizzare il contributo del mio mandato alla promozione della cultura e della formazione, nonché al consolidamento del ruolo di Ca' Foscari come ponte tra Oriente e Occidente. L'evento è stato organizzato con grande cura e ha coinvolto anche le scuole del territorio. È stato un momento molto significativo e, a conclusione del mandato, anche una grande soddisfazione.

Se una giovane ricercatrice, vedendola nel ruolo di Rettrice, pensasse "forse anche io posso aspirare a una posizione come questa", che cosa vorrebbe che sapesse?

Che tutte noi possiamo farcela. Che è necessario coltivare le proprie doti con convinzione e perseveranza. Ognuna di noi, se è determinata, può arrivare dove desidera.





Tiziana Lippiello

Tiziana Lippiello è nata a San Vito al Tagliamento, si è laureata nel 1986 in Lingue e letterature orientali all'Università Ca' Foscari Venezia e ha studiato all'Università di Lingue straniere di Pechino, alla facoltà di Filosofia della Fudan University di Shanghai (1985-87) e alla facoltà di Lettere dell'Università di Leiden (1989-93), dove ha conseguito il dottorato di ricerca.

Ha iniziato la sua attività come ricercatrice all'Università di Trieste e dal 2000 è entrata a Ca' Foscari, dove insegna Lingua cinese classica. All'interno dell'Ateneo è stata Senatrice, Direttrice del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea e Prorettrice vicaria con delega alle relazioni internazionali.

Dal 1° ottobre 2020 è Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia e componente della Giunta CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) con delega agli affari internazionali.

Dal 2022 al 2023 è stata Presidente della Fondazione Univeneto e dal 2022 al 2024 Presidente di Eutopia European University.