



Luisa Pogliana ci parla del suo nuovo libro, Donne senza guscio: sono le donne in posti di responsabilità nel mondo del lavoro. Un mondo ancora troppo “a misura d’uomo”, nel senso di maschio. Ma dove le donne sono veri agenti del cambiamento.

Anche se [numerose ricerche](#) hanno dimostrato che le aziende dove i vertici sono “al femminile” sono gestite meglio, il mondo economico italiano è ancora molto refrattario a riconoscere alle donne il giusto peso in posizioni direttive. Nonostante oggi vi siano due donne ai vertici di [Confindustria](#): [Emma Marcegaglia](#), presidente dell’organizzazione, e [Federica Guidi](#), presidente dei [Giovani Imprenditori](#). E la Lombardia, regione del lavoro per eccellenza, non fa eccezione. Anzi. La nostra regione si fa notare per una paradossale dicotomia: quanto più avanza dal punto di vista del progresso economico, tanto più arretra sul piano delle conquiste sociali.



In un mondo dove le specificità si stemperano nella globalizzazione, una terra che un'identità spiccata non l'ha mai avuta – ma anzi ha sempre trovato nella fusione, nell'incrocio e nella mescolanza il suo tratto distintivo – oggi ne cerca disperatamente una. Ed è disposta costruirla sulla paura e sull'esclusione di tutto ciò che è 'diverso' dallo stereotipo patriarcale: stranieri, gay, donne. Ecco perché, oggi più che mai, c'è bisogno di uno sguardo diverso, dello sguardo delle donne, nelle 'stanze dei bottoni' italiane. (Nella foto Emma Marcegaglia, presidente di Confindustria)

Lo spiega in maniera diretta e chiara, dalla viva voce di alcune protagoniste, **Donne senza guscio** (Guerini), l'ultimo libro di [Luisa Pogliana](#): ex manager lei stessa e attenta osservatrice del mondo business – e non solo – al femminile, che noi di *Vorrei* [abbiamo già intervistato nel nostro dossier sulle donne di Brianza](#). Siamo tornati a incontrarla per saperne di più.

Perché, innanzitutto, parlare ancora di donne in azienda?

Ho vissuto la maggior parte della mia vita lavorativa in una grande azienda italiana, leader nel suo settore: esperienza sempre faticosa, qualche volta dura. Ma alla fine, posso dire, bella esperienza per quello che mi ha permesso di esprimere di me. Sono andata oltre condizionamenti e ostacoli dentro e fuori di me, mi sono ritrovata persona più libera, mi sono costruita una vita in cui vivere più a mio agio. Via via che vivevo tutto questo, le soddisfazioni e la rabbia, la crescita e gli ostacoli, maturava il desiderio di scrivere di questo. Prima di tutto per elaborare e riflettere sulla mia vita, e poi per documentare, trasmettere, discutere, costruire. Per mettere in circolo ciò che di positivo e di difficoltoso si sperimenta nell'essere donna e manager.

Così, partendo da me stessa, dal ragionare sulla mia esperienza, ho pensato di coinvolgere in un percorso di riflessione altre donne che vivono situazioni simili. Da tutto questo è nata una ricerca. Il libro ne racconta gli esiti. Molti dei temi che tocco sono stati oggetto di studi. Ma proprio per aver partecipato, come oggetto indagato, a diverse ricerche sul management femminile, ho sentito l'esigenza di un approccio diverso: spesso gli autori sono uomini e, anche quando si tratta di donne, è rara, o assente, l'esperienza diretta di cosa significa veramente lavorare in azienda.



Questo approccio della tua ricerca ha fatto emergere qualche novità?

Continuano – ovviamente – a emergere problemi noti e presidiati da studi, ma emergono anche aspetti insoliti eppure importanti, letture e fenomeni portati all'attenzione in modo nuovo e originale. Ho scelto di seguire i percorsi delle donne coinvolte e i pensieri che mi hanno suscitato. Ecco così una raccolta di narrazioni e riflessioni di trenta donne «in carriera». Donne di età differenti, giunte a tappe diverse del proprio percorso professionale, ma tutte impegnate in posizioni di responsabilità e orientate alla crescita, parlano della propria vita lavorativa. Dunque qualcosa di più e di diverso da un semplice campione rappresentativo. Piuttosto, donne che hanno vissuto ed analizzato per se stesse il proprio percorso di donne manager in azienda. Donne che – nella diversità dei settori di appartenenza, delle dimensioni aziendali, delle

professionalità e dei livelli gerarchici ricoperti – riflettono l'articolazione del mondo osservato. Così tutte, chi conduce la ricerca e chi vi partecipa, condividiamo la riflessione sulla nostra vita e interagiamo rispetto all'oggetto di indagine: dalla relazione emerge una co-creazione che si sviluppa via via.

Qual era il tuo obiettivo principale nel cambiare punto di vista?

Il mio scopo è vedere e far vedere come è in realtà la vita quotidiana vissuta in azienda dalle donne manager. Ho cercato di mostrare come questa condiziona una piena realizzazione di sé nel lavoro. E ho cercato di porre in evidenza i prezzi che si devono pagare. Qui dunque c'è il racconto, il dis-correre, la testimonianza di come l'esperienza di una donna che lavora a livelli dirigenziali esiste e prende forma. C'è il vissuto di donne che non si sono arrese o adattate passivamente alla situazione data. Ci sono i pensieri e le pratiche che le hanno portate a realizzare, almeno in parte, i desideri verso il lavoro e verso la vita. Sono temi generalizzabili, ma innanzitutto sono temi osservati da un punto di vista personale. Per questo ho posto l'attenzione sul come ognuna ha saputo trovare modalità efficaci rispetto al proprio contesto. Ho guardato alla capacità di trovare soluzioni concrete e personali legate alla propria storia.

Possiamo dire che questo è anche un libro di 'consigli pratici', allora?

Diciamo che possiamo dunque leggere queste pagine anche come una sorta di mentoring reciproco. Un mettere in comune storie ed esperienze, riflessioni, comportamenti, concezioni e atteggiamenti di donne che investono sul lavoro e intendono il lavoro come una parte imprescindibile della vita, ma non come un sostituto della vita, intesa nella sua varietà e nella sua complessità. Questo ho inteso fare: mettere in circolo le esperienze e le strategie individuali. Mostrare, tramite i racconti di vita, come si può fare, cosa si

può fare qui ed ora. Pensieri frutto di situazioni profondamente vissute. Comportamenti che, in un preciso contesto, si sono rivelati praticamente utili. Perché è vero che tutto ha un'origine e una dimensione sociale,

ma le cose accadono a livello individuale, e questo non possiamo eluderlo, non possiamo fare a meno di assumercene la responsabilità. Donne che raccontano come si sono fatte carico di se stesse, della propria

realizzazione: sia in termini di acquisizione di consapevolezza di ciò che si è e si desidera, sia in termini di strumenti e di modi per muoversi verso obiettivi concreti. Senza deleghe, senza alibi.

Ritieni che in questo momento così particolare per la vita sociale del nostro paese il messaggio del libro, e quello della presenza delle donne in azienda in generale, queste testimonianze possano avere una speciale valenza?

Sì, direi che ascoltare queste testimonianze ha uno speciale senso ora, in una fase in cui le donne, presenti in modo sempre più consistente in posizioni di lavoro qualificato, mettono in atto tentativi di rottura delle regole aziendali, delle norme organizzative che ostacolano le loro potenzialità. «Donne senza guscio»: alla fine mi è sembrata questa una definizione adatta.

Perché, scrivendo di queste cose, mi è tornata in mente la

metafora usata dalla lingua degli Yamana, indios della Terra del Fuoco, per indicare la «depressione»: la stessa parola che indica lo stato vulnerabile del granchio quando ha perso il vecchio guscio e aspetta che

cresca quello nuovo. Se si riesce a superare la fase «molle», il nuovo guscio sarà più adatto alla crescita avvenuta e permetterà di vivere meglio.

Ma in che senso in azienda le donne sono 'senza guscio'?

Per vari motivi. Perché le donne entrano in azienda senza la protezione di un'appartenenza consolidata a questo mondo. Perché si espongono come persone senza difendersi dentro corazze di ruolo predefinite. E perché accettano il rischio implicito nell'abbandonare gusci a loro inadatti, per far crescere un guscio nuovo

che permetta, anche nel lavoro, una vita a loro misura. Per questo nel libro ho scelto donne che parlano alle donne. Ma spero anche (andando oltre il motivato scetticismo del quale non riesco a liberarmi) che la lettura di queste pagine dica qualcosa agli attori istituzionali e a coloro che governano le aziende. Spero che queste

pagine contribuiscano ad allargare il loro sguardo. Quale è il reale vissuto delle donne all'interno della vita organizzativa. Quale straordinaria carica di energia vitale, di interesse e di investimento anima le donne. Quale ricchezza portano nel lavoro e in azienda. E, a fronte di questo, quali sono i costi – inutili e insensati – di una frequente ingiusta disparità di trattamento. Spero che, invece di liquidare tutto questo con goliardica leggerezza, intendendolo come «veterofemminismo», si rifletta su come molte donne – per l'azienda, valide risorse – sono penalizzate da regole e consuetudini inadeguate. Regole e consuetudini che possono essere cambiate con vantaggio di tutte e tutti.