

**IL TEMPO DEL SUCCESSO E QUELLO DELLA MATERNITÀ:
DISCONTINUITÀ LAVORATIVA, VARIABILI PSICOLOGICHE E
ORGANIZZATIVE**

In “Il tempo al femminile. Lavoro, Flessibilità e differenze di genere” a cura di M.C. Bombelli, ETAS, Milano, 2003.

C'è un grande prato verde
Dove nascono speranze
Che si chiamano ragazzi
Questo è il grande prato verde dell'amor

F.Migliacci - B.Zambrini - S.Romitelli

LA ZITELLA A MESSA

Sotto il Mosè dell'incenso,
assopita.

Occhi di toro ti guardavano.
Pioveva il tuo rosario.

Con quel tuo vestito di profonda seta,
non muoverti Virginia.

Dona i neri meloni dei tuoi seni
Al brusio della messa.

Federico Garcia Lorca,
in *Canzoni* (1921-1924), traduzione di Renato Bruno.

Le riflessioni proposte sono il risultato di un'attività di ricerca accademica¹, ma hanno rappresentato anche l'occasione di un viaggio nelle storie delle donne incontrate, nei loro vissuti e desideri, paure e gioie, rappresentazioni e dimensioni fantasmatiche. La sfida e l'interesse sono stati coniugare un'accettabile verità scientifica con la sensibilità che il tema richiede. Nel fare questo lavoro la sensazione è stata quasi di violazione di una riservatezza tutta femminile a cui si ha un diritto di accesso limitato e che in alcuni momenti ci ha ricordato che: *“(...) per capire i sentimenti reali di una persona bisogna affidarsi al sorriso che compare a sua insaputa sul suo volto, al modo in cui l'amaressa contrae i muscoli a un angolo della sua bocca, o al come sospira dopo aver detto: Non vorrei proprio tornare bambina!”*².

Le considerazioni che seguono vorrebbero essere un granello nella clessidra di un tempo che può “lavorare per” la diversità e rendere meno faticoso “l'essere donna” e vivere insieme gli affetti e il successo senza necessariamente “essere un superuomo”. Un granello per andare oltre l'attualità di un tema organizzativo di moda nel quale la donna rischia di essere dimenticata per sfumare nella nuova ideologia del “femminile” del “prendersi cura” e del

¹ Molte delle considerazioni successive sono il risultato anche di ricerche da noi condotte negli ultimi due anni di cui presentiamo qui alcuni elementi: la ricerca ha interessato 38 donne tutte laureate che ricoprono ruoli diversi ma di inequivocabile posizionamento professionale - dirigenti o quadri o, se più giovani, in posizioni di potenziale carriera - in aziende industriali e di servizi o in studi professionali affermati. La prima parte della nostra ricerca ha analizzato la percezione della maternità nelle donne professionalizzate che non hanno ancora vissuto questa esperienza. A questo proposito sono stati analizzati i vissuti e le dichiarazioni di 26 donne di età compresa tra i 30-40 anni, sposate o non sposate, ma senza figli. Si tratta di donne laureate che provengono da ambiti disciplinari diversi: 5 dalla facoltà di medicina, 5 da giurisprudenza, 5 da economia, 3 da architettura, 3 da ingegneria e 5 da lettere.

Come strumento abbiamo utilizzato un'intervista semi-strutturata finalizzata all'indagine di tre macroaree: 1) Il lavoro nelle sue componenti concrete, emozionali e umane; 2) La quotidianità: come la donna gestisce e affronta il processo di conciliazione della sfera professionale e umana nella propria esistenza; 3) Il processo di conciliazione tra il professionale e il privato, ponendo particolare attenzione alla rappresentazione della maternità. Abbiamo inoltre utilizzato il reattivo dell'albero (Kock, 1958, 1993), un test proiettivo funzionale all'approfondimento e alla determinazione del quadro di personalità.

Un secondo livello della ricerca è successivo di alcuni mesi alla parte appena descritta. Questo secondo gruppo è costituito da 12 donne di età compresa tra i 32-45 anni, laureate, 9 di loro madri di 1 o 2 figli. La metodologia utilizzata, quella delle “storie di vita”, ha consentito di ricostruire rapidamente i percorsi di carriera e poi di approfondire analiticamente gli episodi, ma soprattutto i vissuti, le emozioni, le interpretazioni e le rappresentazioni che esse hanno avuto relativamente alle dimensioni riconducibili al periodo della maternità. Ciò ha delineato una biografia che dal loro ingresso nel mondo del lavoro conduce fino alle decisioni sui vissuti relativi alla fase precedente e successiva alla maternità. Oggetto di attenzione e di riflessione sono diventati quindi le relazioni sentimentali, il processo decisionale relativo alla scelta di avere o non avere figli, il sistema relazionale interno al luogo di lavoro, con il capo diretto e con la linea gerarchica più in generale.

Francesca Lozza si è occupata delle interviste e del reattivo dell'albero nella prima parte della ricerca, mentre Riccardo Zuffo ed Elisa Mordocco hanno effettuato le interviste della seconda parte.

² Doris Lessing (1974) *L'estate prima del buio*, Bompiani, Milano, pag. 8.

favorire la complicità. Infatti, se da una parte la diversità ha il suo grande interesse nella complessità della realtà sociale ed organizzativa, dall'altra spesso si sfocia nella riduzione alle apparenze. Un'attenzione alla diversità quasi artificiale dunque, troppo spesso adottata o come "strategia interna" alle *company* per contenere la cultura della competitività maschilista, banalizzante nella sua tramontata razionalità e mono-orientata verso comportamenti semplificanti, oppure come "strategia esterna" per apparire e tutelare "quote di mercato". Sembra dunque una fine annunciata ma mai realizzata quella degli irriducibili WASP - *White Anglo-Saxon Protestant* - con le loro camicie bianche, i tailleur grigioscuri, le parole ai microfoni dei telefonini anche alle undici di sera, in un dialogo asessuato, neutro, sterilizzato, ma sicuramente (oppure no?) fatto negli interessi degli *stockholders*.

Al centro la donna al lavoro e la *maternità* come confine, snodo critico della professione, del successo e della capacità di tenere tutto in un solo "tempo", tempo a disposizione, tempo per pianificare, tempo per i figli, per l'organizzazione, per se stesse. È il tema del tempo che si ripresenta materializzato. Perché, come dice Seneca, "*nessuno valuta il tempo in sé: lo si chiede, come se fosse una cosa da nulla, e, come se fosse niente, lo si concede. Eppure si gioca con la cosa più preziosa che ci sia; inganna perché è immateriale, perché non la si vede*"³. Ecco il senso del nostro contributo: riflettere intorno al rapporto *lavoro/maternità*, tentando di esplorare quel luogo e quell'intorno in cui la maternità o soltanto il suo desiderio o il semplice immaginarla, apre diversi scenari bellissimi ma anche destabilizzanti, sia per le possibili prospettive professionali sia per gli assetti quotidiani. Per la donna la maternità - paradigma della "discontinuità temporale" rispetto al lavoro - è ancora il vero spartiacque nella storia dello sviluppo professionale e delle conseguenti piccole e grandi decisioni della propria quotidianità lavorativa. Essa costituisce anche lo spartiacque nelle dimensioni fantasmatiche che realizzano o negano troppo spesso solo una metà dei sogni e che contengono le paure o i sensi di colpa di coniugare successo e figli.

Per fortuna la maternità è anche un grande valore che consente e favorisce un fondamentale realismo consapevole e fa dire a mamme lavoratrici e affaticate da un tempo che non c'è che è meglio giocare due accettabili campionati di "serie B" che non un solo campionato nella serie maggiore.

³ Lucio Anneo Seneca, *Prima Lettera a Lucilio*. In Lucio Anneo Seneca, *Lettere a Lucilio*, Introduzione, traduzione e note di C. Barone, Milano, Garzanti, 1993.

1 LE DIMENSIONI IDENTITARIE DELLA DONNA

Se il tempo ha valore per tutti, ancor più questa variabile assume la dimensione di paradigma e di spartiacque allorché la donna si trova in una condizione professionale di oggettivo successo. Il nostro oggetto di attenzione è rappresentato da una donna laureata, professionalizzata, che opera in un contesto urbano sollecitato; una donna che approssimativamente ha potuto scegliere l'impiego che desiderava e che ritiene appagante, che opera in un mercato del lavoro libero e dinamico, nel quale le sue competenze risultano essere spendibili. Una donna riconosciuta dal gruppo professionale all'interno dell'organizzazione in cui opera e all'esterno di essa. Una donna che ha sviluppato una forte identità professionale e per la quale il lavoro non è un'esperienza transitoria in attesa di svolgere un ruolo riproduttivo ma assume una posizione centrale nel sistema valoriale.

L'identità nasce dall'interiorizzazione del ruolo a cui l'individuo è sottoposto fin dalla primissima infanzia (Héritier, 1996): le categorie di genere, le rappresentazioni sociali della persona sessuata, la ripartizione dei compiti non sono fenomeni a valore universale generati da una natura biologica comune, bensì costruzioni culturali, "frasi" specifiche che ogni società elabora con uno stesso "alfabeto" simbolico universale⁴. La maggiore scolarizzazione viene oggi riconosciuta⁵ come radice della profonda trasformazione dei valori e delle strutture di priorità da parte delle donne, permettendo loro di prendere le distanze da una identità storicamente costruita sulla divisione sociale del lavoro e prevalentemente sulla dimensione familistico-affettiva. Il ruolo svolto oggi dalla donna che ha raggiunto il successo professionale ci suggerisce una riflessione più profonda sui mutamenti intervenuti nella

⁴ Françoise Héritier è un'etnologa africanista e antropologa che ha tentato di avvicinare il tema dell'ineguaglianza uomo/donna prendendo spunto dalle testimonianze raccolte presso alcune società primitive (in particolare le popolazioni Inuit, Nuer e Omanha). Tra gli Inuit, l'identità e il genere non sono in funzione del sesso anatomico, ma del genere dell'anima-nome con cui vengono "battezzati" i bambini. Un ragazzo, ad esempio, per la sua anima-nome femminile può essere allevato e considerato una ragazza fino alla pubertà, assolvendo il proprio ruolo di maschio riproduttore in età adulta e darsi, a partire da quel momento, ai compiti maschili all'interno del gruppo familiare e sociale, pur conservando per tutta la vita la propria anima-nome, ossia la sua identità femminile.

⁵ Si veda ad esempio:

David P. e Vicarelli P. (1994), *Donne nelle professioni da uomini*, Franco Angeli, Milano; Luciano A. (1993), *Tornei. Donne e uomini in carriera*, Etas libri, Milano; Abburrà L. (1992), *Tra formazione e organizzazione: percorsi dell'ascesa professionale delle donne*, Polis, VI, 1, pp 23-41; Bianco M.L. (1997), *Donne al lavoro. Cinque itinerari tra disuguaglianze di genere*, Paravia, Torino; Di Pietro P., Piccardo C., Simeone F. (2000), *Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze*, Guerini e Associati, Milano.

società e nel vivere “al femminile” anche solo da un ventennio a questa parte. La scolarizzazione, l’impegno in attività tradizionalmente maschili, la propensione al lavoro indipendente (Di Pietro, Piccardo, Simeone, 2000) portano a parlare di un modello di “normalità femminile”. Un modello dove l’identità personale della donna si costituisce ancora attorno a due poli principali, quello della famiglia e quello del lavoro (Piazza, 1992). Queste due dimensioni storicamente semplificate ed essenziali si presentano oggi articolate e pluri-identitarie, arricchite da molteplici e vitali dimensioni che coinvolgono, ad esempio, il tempo libero, gli amici, gli interessi culturali, la cura del corpo... E che, almeno a livello ideale, in una certa fase, appaiono irrinunciabili, strutturali e fondanti per la costruzione della propria esperienza di vita e della propria autorealizzazione, ma la cui conciliazione al contempo è possibile solo a patto di mettere in campo un enorme impegno e di operare delle scelte continue nell’ambito del tempo disponibile.

Il modello di “normalità” della donna oggi non si discosta forse così tanto da quello di ogni individuo che opera nel contesto postindustriale e che abita “*in un territorio che vede moltiplicarsi i piani e le dimensioni, e che ripropone questa stessa molteplicità nei termini di una pluralità di identità possibili*” (Quaglino, 1996, pag. 51). Tuttavia per la donna l’intreccio di queste molteplici dimensioni ha comportato una sommatoria di carichi di responsabilità, in un progetto di vita che culturalmente oggi fonda la sua identità anche sulla sfera professionale.

Relativamente al rapporto tra la donna e la carriera è stato sottolineato⁶ come alcuni tratti immutati del modello di carriera manageriale rendano ancora particolarmente difficile per la donna raggiungere le alte sfere gerarchiche. In particolare la richiesta organizzativa di un elevato investimento temporale, tradotto spesso in *face-time* (tempo di facciata), per il quale le ore passate in ufficio sono un’assicurazione di visibilità agli occhi di colleghi e capi, “*influisce pesantemente sulle donne, cui è tuttora deputato il maggior carico di incombenze domestiche e familiari*” (Di Pietro, Piccardo, Simeone, 2000). Inoltre un ulteriore ostacolo che abbiamo riscontrato, in parte in accordo con Luciano Adriana (1992), risiede nella perdita della valenza storica della carriera come scalata. I processi di cambiamento, di reengineering, le organizzazioni piatte, mobili e flessibili, non permettono più passaggi di

⁶ Si veda in particolare l’analisi della letteratura italiana sul tema delle donne in carriera operata da Di Pietro, Piccardo, Simeone (2000).

ruolo delineati e programmabili ma premiano e valorizzano la capacità di presidiare l'oggi, di "tenere il passo", sia a livello di competenze sia soprattutto a livello di sopravvivenza organizzativa. Una sopravvivenza alla velocità, alle evoluzioni del contesto che rendono difficile per la donna legata alla "doppia presenza" un presidio organizzativo del "qui e ora" che possa dominare il cambiamento. *"Mi sembrava di essere scesa da una giostra in corsa quando sono andata in maternità – ci dice un'intervistata – e quando sono tornata erano cambiati gli assetti, i capi, i clienti... mi sembrava quasi di essere in un'altra azienda"*.

La maternità e ancor prima la sua rappresentazione - intesa come immagine sincretica nella quale confluiscono identità familiare, storia personale, cultura grupppale, conoscenze ed esperienze dirette - quando viene assunta come dimensione possibile appare come snodo centrale paradigmatico tra la dimensione lavorativa e la dimensione affettiva della donna. Appare come l'arena in cui i bisogni biologici, i sogni e desideri sulla propria famiglia e sulla propria carriera devono incontrarsi, forse scontrarsi, conciliarsi e trovare un equilibrio nell'unica vita possibile e in quell'unico tempo possibile. È evidente che, insieme al ruolo femminile, nella società è mutato il significato stesso della maternità, *"sì oggetto di scelta, ma più spesso di rinuncia, per le complicazioni che comporta in termini di partecipazione all'attività lavorativa"* (Di Pietro, Piccardo, Simeone, 2000). Una maternità che prima del suo avvento, come confermato anche dalle nostre esperienze, non è mai connotata neutralmente o come evento naturale ma viene sempre accompagnata da aggettivi che la pongono ai primi posti delle pianificazioni della propria vita: si parla allora di maternità programmata, decisa, voluta, evitata, rimandata. Il conflitto tra il desiderio di realizzazione professionale e il desiderio di realizzazione familiare viene accentuato inoltre dalla contemporaneità delle fasi cruciali delle due dimensioni, tanto da creare *"un'impasse nella strategia della "carriera di vita": la carriera professionale e la carriera privata vedono dispiegarsi in contemporanea le loro fasi cruciali, che pure sono relativamente brevi nel tempo"* (Bianco, 1997). Dopo i trent'anni, in quel ciclo di vita cruciale (Bombelli, 2002) che copre approssimativamente dieci anni, convivono spesso la maternità e la carriera: al tentativo di consolidare la propria posizione lavorativa e il proprio ruolo professionale si accompagnano spesso pressanti carichi e responsabilità familiari, i figli ma anche i genitori, che rendono i due tipi di impegno difficilmente conciliabili.

La maternità e la sua rappresentazione diventano dunque teatro delle dinamiche lavorative della donna nell'organizzazione, campo in cui si giocano le strategie adottate per trovare un qualche, seppur costoso, equilibrio tra esigenze, desideri, attese plurime e conflittuali della propria vita professionale e privata.

Per poi, spesso e per fortuna, ritornare al piano dell'ecologia, al compimento della propria femminilità, relegando ad uno sfondo lontano e irrilevante, almeno per un po', quelli che potranno essere i nuovi assetti del proprio presente e futuro professionale.

2 LA MATERNITÀ COME SNODO DEL SUCCESSO PROFESSIONALE

Delineiamo allora meglio il rapporto tra la dimensione professionale, che definiamo semplificando di successo, e la dimensione affettiva, ponendo in questa come focus centrale la maternità. In questo processo possiamo sostanzialmente evidenziare tre fasi che tenteremo di percorrere nella loro sequenza temporale.

C'è un prima. Un prima della maternità, un periodo di vita, un tempo anagrafico, ma anche un'area mentale che la donna vive in una quotidianità dove sicuramente il lavoro presenta una centralità importante, perseguita e confermata nelle prime affermazioni professionali e nei primi riconoscimenti di ruolo e di status inequivocabili e gratificanti.

C'è un'area di mezzo. Sostanzialmente attiene a quel tempo, che chiamiamo della discontinuità, nel quale la donna ha deciso, con un accettabile livello di consapevolezza soggettiva e di consenso familiare, di fare figli. Questa fase si esaurisce quando la maternità si è realizzata o quando si è risolta psicologicamente e sul piano delle decisioni *in un qualche altro modo*.

C'è, infine, *un dopo*. Quando il rientro dalla maternità pone come esplicita la dimensione del tempo, della sua allocazione e distribuzione e quando, al di là delle singole soggettività ed energie individuali, emerge concretamente la necessità che le diverse tipologie organizzative consentano modularità temporali diversificate (Bombelli, 2002). La donna si trova così ancora molto spesso sola nella ridefinizione delle regole implicite nel sistema organizzativo. La difficoltà nella conciliazione degli affetti/privato con il lavoro/pubblico in presenza di una terzietà – un bimbo o più di uno – è assolutamente forte e centrale.

2.1 Il prima: dal “si può fare tutto” al realismo consapevole

Si è in precedenza evidenziata l'importanza del ciclo di vita (Bianco, 1997) e il fatto che, nell'arco di un decennio, si concentrino insieme i diversi fattori critici di una popolazione professionalizzata e scolarizzata. Naturalmente ci muoviamo in un continuo in cui è comunque possibile individuare, per semplicità descrittiva, due aree di rappresentazione del rapporto lavoro/maternità. Emerge una prima interessante classificazione delle donne senza figli in due gruppi sulla base sostanzialmente della differenza anagrafica. Il primo gruppo, con una moda intorno ai 32 anni, che definiremo come caratterizzato dal binomio *potenza/onnipotenza*; il secondo, con una moda intorno ai 36-37 anni, che denomineremo come caratterizzato dal binomio *realismo/rinuncia*.

Prima dei 35 anni le donne vivono una realtà molto stimolante e intensa sia dal punto di vista professionale sia dal punto di vista della propria dimensione personale. Non solo: il loro tempo è distribuito per contenere diversi interessi e accanto alla dimensione professionale, sicuramente importante ed *energy-spending*, si affiancano gli affetti ma anche le amicizie, lo sport, i viaggi, le mostre, i locali, il libro di narrativa “che sto leggendo”, un pizzico di teatro... Questi interessi sono spesso intrecciati in una connessione più o meno stretta con le due sfere fondamentali del lavoro e della famiglia/affetti, nelle quali l'identità “professionale” e quella più propriamente “sociale” si coniugano virtuosamente in una pluriappartenenza a gruppi e dimensioni differenti e intersecantisi (gli amici dell'università, quelli del lavoro, quelli della palestra e della montagna...). È come se la donna avesse bisogno e trovasse la propria realizzazione in parte in una dimensione narcisistica e di riconoscibilità sociale, in parte, con più autenticità, nella necessità di perseguire e costruire una personalità armonica, frutto della coniugazione di diversi interessi. L'energia e l'entusiasmo consentono di conciliare tutte le dimensioni della propria vita senza soffermarsi troppo a scegliere: “*Ci sta dentro quasi tutto, vado a letto alle tre*”, “*Un figlio assolutamente sì, anzi più di uno [...] per me è importante creare i presupposti per vivere sia la dimensione professionale sia quella personale-familiare perché mi piaccio e mi realizzo*”. La pianificazione della vita è il possibile presupposto per la conciliazione tra la dimensione professionale e personale: il progetto di vita esiste nelle sue linee fondamentali, ma spesso

non è esattamente stabilito, semplicemente “*bisogna organizzarsi bene*” e la dimensione affettiva sembra essere “quasi” risolta.

La riconoscibilità affettiva, l’aver comunque una vita relazionale più o meno stabile, sembra comunque essere l’*ancora*, assunta in qualche caso a dimensione difensiva, della conciliabilità del tutto. A livello ideale, la stabilità relazionale pone le condizioni, non sempre pianificate o attentamente valutate, per le quali viene ritenuta possibile, in un futuro sfumato, la piena realizzazione della dimensione affettiva, nella quale inserire matrimonio e maternità. Accanto alla dimensione della potenza, della capacità fisica e psicologica di poter conciliare tutto e di vivere a livelli intensi, che sembra essere la dimensione prevalente dell’autorealizzazione, abbiamo colto anche una dimensione stereotipata del successo professionale. Quest’ultima dimensione è mediata da un modello maschile-manageriale ancora pesantemente presente in contesti aziendali che, ispirandosi alla “cultura dell’eccellenza”, conducono troppo spesso ad un “uomo ad una dimensione”, tuttora rappresentato come idealtipo in importanti organizzazioni di successo. Si tratta di un modello figlio della cultura della pianificazione e di uno pseudo-razionalismo onnipotente che, ai livelli più ingenui, spesso confonde il business-plan con il business, il management con la vita. Come sostiene Hewlett (2002)⁷, questa giovane generazione patirà grosse disillusioni nei confronti delle proprie aspettative: “*un’avvocata ventinovenne mi disse: «le donne pioniere degli anni ’70 e ’80 hanno pagato un caro prezzo per la propria carriera. Per noi le cose sono differenti. Noi pianifichiamo di avere tutto»*”. Le statistiche, però, dicono che queste giovani donne si sposano in un’età molto più avanzata rispetto a quella delle proprie madri e prevedono di avere il primo figlio dopo i 35 anni. “*Il lusso del tempo è sfortunatamente un’illusione*” (Hewlett, 2002 pag. 72). La possibilità di fare tutto è reale, ma soltanto a patto che la donna si dedichi con “impegno scientifico”, in determinate fasi della vita, allo sviluppo delle proprie differenti dimensioni identitarie. Se questa generazione non

⁷ Hewlett S.A. (2002), Executive Women and the Myth of Having All, *Harvard Business Review*, aprile, pp 63-73.

Sylvie Ann Hawlett è una economista, in passato docente ad Harvard e autrice di numerosi libri, tra cui *Creating a life: Professional Women and the Quest for Children* (Talk Miramax Books, 2002) da cui è stato tratto l’articolo citato. Il saggio dell’autrice ha scatenato ultimamente un vivace dibattito: accusata dalle femministe americane di voler far tornare le donne alla situazione di 50 anni fa, Hewlett sostiene che il 42% delle ultraquarantenni in carriera da lei intervistate non ha figli e la maggioranza di loro pensava si trattasse solo di un “rinvio”. La scelta della carriera per queste donne in carriera si è trasformata nella “non-scelta” di non avere figli, confidando nella speranza – in realtà quasi vana secondo le statistiche della medicina - di una gravidanza dopo i quarant’anni.

prevede di rinunciare alla maternità, in realtà prospetta di posticipare nel tempo il progetto, per l'impossibilità più psicologica che reale, di far convivere le prime fasi della propria carriera con la costruzione della famiglia.

Nel tempo, però, "il sogno d'onnipotenza" tipico di una "età dell'oro" muta in un realismo annunciato dall'orologio biologico se non ancora da quello culturale. Un realismo intriso di quotidianità, che porta la donna a fare i conti con la complessità dell'insieme delle cose minute, con le proprie energie, con le dinamiche del cambiamento e delle scelte da operare per poter conciliare tutto.

Dopo i 35 anni la donna non sempre ha consolidato la propria dimensione professionale, anzi si trova in una situazione sentita, nella gran parte dei casi, di transizione lavorativa, qualunque sia il livello di riconoscibilità professionale a cui ella sia arrivata concretamente: in altri termini, c'è sempre un obiettivo professionale di livello superiore conseguibile e non ancora acquisito.

D'altro canto, l'incalzare dell'orologio biologico richiede che alcune decisioni vengano poste al centro della propria dimensione di "donna". Si tratta di un aspetto che alcune avvertono e descrivono serenamente, altre tentano di ignorarlo e altre ancora lo temono fortemente anche se la paura è sopita dal successo di oggi, già sentito e comunque pagato a caro prezzo. È la fase che potremmo definire del *realismo/rinuncia*.

Naturalmente i due termini hanno valore diverso sia sul piano semantico generale sia sul piano dell'importanza attribuita alle cose da parte delle singole persone: non è tanto quindi una dimensione concreta o contingente che vogliamo sottolineare, quanto piuttosto la necessità di un'assunzione di consapevolezza e dell'esigenza di focalizzazione e di scelta che, con maggiore o minore rimpianto rispetto alle infinite proposte del "vivere", le donne iniziano a delineare. È una fase nella quale le valutazioni sulla propria vita privata e professionale possono trovare le prime verifiche di un percorso già in parte realizzato, nella quale i propri "talenti" sia professionali sia personali sono più visibili a se stesse e dove la consapevolezza di una qualche rinuncia o di una più precisa focalizzazione delle proprie energie diventa ineludibile.

Le energie sono finite, le amicizie più consolidate, gli interessi devono essere maggiormente circoscritti, gli impegni in famiglia, spesso legati ai genitori che invecchiano, crescono. Ciò non significa ancora ripiegamento, ma più semplicemente che anche il lavoro è

progressivamente più impegnativo e richiede dazi più alti, le ampie articolazioni degli interessi anche i più estemporanei non risultano essere così praticabili come nel passato. Infine le esigenze affettive, prima vissute talvolta con contraddizione, indefinitezza o con compiacimento narcisistico, richiedono ora di essere progressivamente definite.

Da una parte viene confermata sul piano dell'immaginario la centralità della propria dimensione affettiva, nella presenza, ricerca o necessità di un partner che possa soddisfare e catalizzare quanto di più importante ci si immagina nella definizione del progetto di vita. Al contempo può risultare difficile poter conciliare tutto e in particolare risultati di successo e prestazioni eccellenti con un'elevata qualità delle relazioni interpersonali. Il lavoro diventa fagocitante e centrale per molte donne e rischia di impoverire e rendere più difficile vivere la propria dimensione affettiva-relazionale.

L'assenza della maternità - qui non interessano analisi più profonde e dimensioni interpretative delle singole soggettività - è riconducibile alla mancanza di un partner che possa diventare "*padre dei miei figli*". Con un lavoro impegnativo diventa difficile coltivare le relazioni, fermarsi, pensare, costruire un setting favorevole e meno nevrotico perché, come dice una delle donne intervistate, "*...anche fare all'amore non lo puoi improvvisare*". Emerge con grande inequivocabilità che non esiste maternità senza partner: non c'è disponibilità ad appoggiarsi ad un "portatore sano", come in taluni casi lo star-system ci ha enfaticamente proposto, perché una simile eventualità "*richiede probabilmente una forza e un coraggio che non appartiene ai comuni mortali e alla nostra cultura*". Resta invece come il lavoro, nella sua progressiva centralità fatta di tempo, riconoscimento, soddisfazione, impegno e successo, sottragga inequivocabilmente energie, diventando allora di volta in volta espressione che, in maniera più o meno difensiva, possa giustificare la propria situazione affettiva relazionale. Si parla quindi di "*decisione di perseguire la carriera...*", di rimpianto per avere "*dedicato troppo a...*", "*... speriamo che capiti nuovamente ...*", "*certamente non mi tiro indietro...*".

Il "poter fare tutto" della fase precedente muta nella inevitabile necessità di dover rinunciare a qualcosa perché "il tutto" non è più nelle concrete possibilità. Con qualche sofferenza e realismo e comunque con una buona capacità di risposta mediata - nel bene o nel male - dagli insegnamenti aziendali, la nostra donna di successo è in grado di elaborare risposte congruenti di fronte ad una situazione nella quale diventa necessario predisporre o

semplicemente elaborare con saggezza e lucidità una strategia di “differenziazione degli affetti” subordinata alla mancanza di un oggetto d’amore pervasivo e dominante, come può essere il “figlio”.

C’è quindi una contraddizione, talvolta non risolta, in quanto la “divaricazione tra affetti, lavoro, bisogni” risulta essere una variabile indipendente dalle differenze individuali e dal genere, ma sicuramente più ad alto prezzo per la donna, sfociando nella divaricazione progressiva e crescente tra *significato* e *sensò* del lavoro soprattutto laddove i contesti organizzativi sono particolarmente impegnativi e veloci. Per *significato* intendiamo quanto il lavoro assuma valore organizzativo per la qualità delle soluzioni agite, per la riconoscibilità interna, per i risultati concreti e visibili che il soggetto esprime, per l’indiscussa autonomia e discrezionalità socialmente riconosciute. Ci soffermiamo quindi sul *sensò* di tutto questo, ovvero su come questo lavoro così “gratificante” succhi tutte le energie e “*rubà la vita*” e “*alla sera accasciata davanti al televisore mi addormento, ma non dormo il sonno dei giusti*”. La donna è quindi costretta a selezionare e diventa sempre più difficile conciliare impegni professionali potenzialmente crescenti ed esigenze individuali sentite più profonde e importanti rispetto ad alcune dimensioni del sé.

Progetti personali che, in taluni casi, possono progressivamente sfumare, come per molte donne impegnate in settori quali quello del fashion o della *new-economy*, dove la quantità d’impegno, di orario, di lavoro domenicale e serale determina un senso di alienazione o di *burn-out* tale da rendere la gestione della propria quotidianità professionale prevalente sul senso da dare al proprio progetto di vita. La donna quindi intuisce e si accorge di questa “trappola sottile” e allora si affida, un po’ triste e atterrita, ora al proprio orologio biologico, ora al caso, ora alla fortuna, ora ad una forma di fatalismo non sciocco, ora alle proprie risorse residue per cogliere le “opportunità che non devono essere più perdute”.

2.2 Il durante: l’insicurezza professionale e la discontinuità

...
...
...