

BUR

ANDREA VITULLO RICCARDA ZEZZA

**MAAM**  
**LA MATERNITÀ**  
**È UN MASTER**  
**CHE RENDE PIÙ FORTI UOMINI E DONNE**

BUR varia

Proprietà letteraria riservata  
© 2014 RCS Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-17-07618-0

Prima edizione BUR Varia settembre 2014

Realizzazione editoriale: studio pym / Milano  
Progetto grafico: Andrea Q / studio pym

Seguici su:

Twitter: @BUR\_Rizzoli

[www.bur.eu](http://www.bur.eu)

Facebook: BUR Rizzoli

CAPITOLO 1

# Essere manager, e non saperlo

*Dove si scopre che con un bambino entra in casa  
una scuola di management (e non ne esce più)* }



In questo libro raccontiamo una storia: la storia più antica del mondo, quella della maternità. Ma, soprattutto, raccontiamo la sua evoluzione: come la principessa delle favole che non dorme più ma scende in campo e combatte, così **oggi la mamma sembra avere tutte le doti necessarie per cambiare, in meglio, il mondo del lavoro**. Calore umano, agilità mentale, voglia di far vincere tutti. Doti che a casa ci sembrano naturali, sul lavoro diventano preziose, inestimabili agenti di cambiamento. Proprio quelli che le organizzazioni sembrano cercare dappertutto, senza accorgersi di averli già al loro interno.

La maternità, con tutte le sue meraviglie e ombre, ci conferma così qualcosa di molto interessante... che tutti già sappiamo: il nostro modo di lavorare deve cambiare. Ci sono regole del gioco da buttare via per fare spazio, per vedere, per far succedere altro. Per essere felici in ogni momento della vita, senza sacrificarne uno per averne un altro.

Questo cambiamento di paradigma riguarda le donne e gli uomini, con figli e non. Ci coinvolge tutti. Possiamo partire dall'esperienza della cura per cambiare il mondo. E il lavoro in particolare.

Così com'è il mondo non funziona più e ha bisogno di essere

“riparato”. Per farlo, possiamo partire da qualcosa di sostanziale: dalla vita, dalla nascita, dall’inaspettato. **Buttiamo via le vecchie regole, inventiamo qualcosa di nuovo.**

Questo è un libro dedicato alle mamme, che desiderano dare di più all’economia e alla società e vogliono liberarsi dei confini stretti che si trovano cucite addosso.

È un libro dedicato ai papà, che vivono le discriminazioni all’incontrario e si chiedono come uscire dal formato di “papà part time”.

È un libro dedicato ai datori di lavoro, che hanno il dovere e la grande opportunità di attingere a competenze non riconosciute ma già disponibili e tutte da mettere in gioco.

Non è un libro “comodo”: non va solo ad “aggiustare” ciò che non funziona. È un libro che invita a ripensare, a ripensarci, ad andare oltre: donne, uomini, al di là delle distinzioni di genere. Oltre gli stereotipi personali, professionali, familiari. A riconquistare, per noi e per le nostre vite, il senso del possibile, di quel che possiamo far accadere se solo lo vogliamo.

## La maternità oggi e i risultati sorprendenti di una ricerca

Mamma e manager, due ruoli contrapposti? Due aspetti della vita così importanti sono davvero inconciliabili tra di loro, in eterna competizione per la nostra testa e il nostro cuore?

Cresciamo pensando che occuparsi dei figli e realizzarsi pienamente sul lavoro siano strade in conflitto, che non si possono percorrere entrambe. Ogni donna finisce così col convincersi che a un certo punto della sua vita si troverà di fronte a una scelta: la famiglia o la carriera.

Ma oggi le scienze biologiche, le scienze umane, e non da ultimo i dati statistici, raccontano un’altra storia: molto più bella e destinata ad avere un lieto fine.

In queste pagine racconteremo come diventare genitori può fornire competenze e risorse capaci di renderci più forti, autonomi e determinati.

Dei veri leader, a casa tra figli, famiglia, tran tran quotidiano, e in ufficio, tra colleghi, pressioni, passioni e quei luoghi di comunità, ma a volte anche di “nevrosi collettive”, che possono essere gli open space.

Perché la maternità è un valore aggiunto che le aziende dovrebbero conoscere e usare, nella sua capacità di moltiplicare competenze ed energie. E potrebbe essere vissuta dalle donne e dai datori di lavoro come un periodo di crescita e aggiornamento professionale.

### **Nel terzo millennio la maternità è diventata una scelta impegnativa, quasi di sfida, tutt'altro che “naturale”.**

In realtà la natura continua a chiamare, ma le rispondono dati scoraggianti, su maternità e impiego, sulla carenza di servizi, su una cultura diffusa che vede nel diventare genitore soprattutto un azzardo, in particolare per chi lavora. Un inevitabile rallentamento, quando non la fine della carriera, con la rabbia che sale al pensiero di aver studiato e lavorato, e magari anche sognato di cambiare un po' il mondo con il proprio lavoro, per ritrovarsi imprigionati in un part time che è nella testa dei nostri capi ancora prima che nei loro orologi. La scelta si fa così ogni giorno più difficile e più incerta, oltre che ingiusta: tra essere genitori ed essere cittadini a pieno titolo del mondo del lavoro.

La tendenza sembra essere drammaticamente verso la seconda opzione. In Italia, per esempio, si fanno sempre meno figli: secondo la Banca Mondiale ci collochiamo al 205° posto su 226 Paesi per tasso di fertilità, con appena 1,4 figli per donna. E a casa? Anche a casa, la maternità è un'incognita. Una donna si domanda se saprà affrontare “the big one”: il cambiamento che tocca ogni aspetto della vita, non ne lascia intatto nemmeno uno.

Lei stessa non sarà più come prima: dovrà reagire alle pressioni, spesso contrastanti, che arrivano dall'esterno e dall'interno. Ma alle donne, si sa, piace "arrivare preparate". A scuola, al lavoro, nella vita. Le librerie sono piene di manuali su come fare la mamma: come partorire, come allattare, come far dormire, come educare, come non impazzire.

Ti spiegano che se sei stanca è perché stai "fabbricando" le ciglia del bambino. Che la nausea sono sempre le ciglia a provocarla, solleticando la placenta. Che allattare sarà complicato, probabilmente doloroso se non si sa esattamente come disporre la bocca del pargolo. Una futura mamma oggi impara così, in mancanza del "cerchio magico" di donne che un tempo queste cose le tramandava a voce, e di certo incutendo molta meno paura. È sola davanti alla maternità. Che si ripete uguale da millenni ma che oggi trova le donne più impreparate che mai.

Eppure avviene anche qualcosa di felicemente inaspettato, ancora prima del parto.

L'imminenza del cambiamento, l'incertezza assoluta su quel che sarà, riattivano parti della mente che da tempo non venivano utilizzate. **Si ricomincia a "imparare"**. Ad ascoltare, a essere curiose, a indagare un mondo che un attimo prima sembrava quasi del tutto noto.

Il cervello si rimette in moto, come a scuola. Come negli anni in cui i segni sulla carta diventavano magicamente parole, i numeri elementi legati in modo misterioso, e ogni giorno c'era qualcosa di nuovo da scoprire. Succede ai nostri figli. Succede alle gestanti di qualsiasi età: la trasformazione che attraversano è totale e richiede che si reimpari tutto daccapo.

E naturalmente il corpo, in questa trasformazione, si fa sentire. Purtroppo, la nostra società non ci insegna ad avere un rapporto naturale col corpo. Soprattutto per le donne: bellissimo, da esibire, o imperfetto e da nascondere. Senza domandarsi a che cosa servano tutte quelle componenti così perfette e sofisticate, e i cicli, gli umori, le maree. Con la gravidanza ogni



cosa acquista un senso. Alcune parti crescono, altre si ammorbidiscono, tutto serve.

**La donna, da una, diventa due persone, nello stesso corpo.**

La macchina si mette in moto per fare la cosa per cui è stata programmata. Un attimo dopo la nausea, arriva il senso di onnipotenza. Essere artefici non più soltanto del proprio destino, ma determinare con ogni singola azione le sorti di un altro essere vivente, rende la donna improvvisamente forte. Si trova a vivere un'intimità con se stessa e con il proprio senso di esistere che è un dialogo tutto interiore, probabilmente impossibile da condividere appieno con chiunque.

Quest'intimità si traduce in una solitudine che non è isolamento ma "senso dello scopo", e fa preparare il territorio. L'aspetto più evidente è il "nesting": la creazione del nido. Così forte è l'istinto primordiale a costruire una zona sicura per la prole, che la gestante diventa maestra di alleanze con parenti e amici e trascina tutti a comprare mobili, corredi, a volte anche case. Irresistibile. La sua determinazione proviene dalla certezza che è lei a custodire la vita che arriva. Questo la mette in una posizione totalmente nuova: sotto sguardi diversi, diventa una donna adulta.

Così, forse proprio il fatto di aver perso quella comunità spontanea che aiutava le nostre nonne e bisnonne ad affrontare in modo naturale l'arrivo di un bambino, ci dà oggi l'opportunità unica di sperimentare con la maternità l'emergere di una condizione di leadership che in nessun'altra circostanza della vita è altrettanto necessaria.

*Sole, ma più forti e determinate, nel bisogno di creare uno spazio sicuro di fronte all'incertezza, le future madri diventano "natural born leaders". Solo che non lo sanno.*



E non possono saperlo perché, intanto, intorno a loro i segnali vanno tutti in direzione opposta. In ufficio le responsabilità di-

minuiscono, giorno dopo giorno. Sempre più spesso ci si dimentica di invitarle alle riunioni o inserirle nelle email. La prospettiva della lunga assenza e di un rientro comunque “minorato” da allattamenti, nuove priorità e malattie del pupo spinge la micro-macchina economica che le circonda a espellerle per gradi. E quando ancora sono in ufficio, mentre nell’altra parte della loro vita stanno mettendo insieme risorse ed energie che ne farebbero delle super professioniste. Risorse ed energie che, non viste, non percepite, non messe a frutto, scompaiono. Perché il condizionamento ambientale può ancora più di tutto il resto: **“Quello che succede alla madre dipende dalla sua personalità, dai suoi obiettivi e dal contesto in cui cresce il proprio bambino”**.<sup>1</sup>

Non lo sanno perché anche la più formativa delle esperienze come la maternità resta solo un semplice fatto della vita se non viene guardata e interpretata con gli strumenti adatti.

Ma basta un cambio di contesto, e un momento della vita diventa un’esperienza di leadership. Basta “sapere” alcune cose perché lo sguardo cambi e, affrontando la realtà in modo diverso, cominci a trasformarla.

È in questo modo che noi esseri umani evolviamo nel pensiero e nei comportamenti: avviene tutto nelle nostre menti, il mondo esterno segue. Se nella mente della donna la gravidanza è faticosa, solitaria, fonte di incertezza lavorativa, qualunque potenziale di crescita e di forza si scontra con una gabbia imbattibile, che lo imprigiona. E alla fine lo annulla.

Vi siete mai chiesti perché non si siano mai indagati segni di leadership nella maternità? Delle madri non si è mai parlato come di “leader naturali”. I media e l’opinione pubblica, le tendenze, il web: dove si parla e si legge, alla maternità si associa la creazione, la vita, ma anche la pesante e continua, quasi automatica, esclusione delle madri dal capitale economico del Paese. Quindi la loro svalutazione in termini di “capitale umano”, visto che

anche questo viene misurato secondo la “produttività”. E una donna finisce col valere la metà di un uomo.<sup>2</sup>

Eppure la leadership materna emerge prepotentemente non appena si analizza lo stile di leadership femminile.

È successo con una ricerca del Wellesley Centers for Women nel 2001.<sup>3</sup> L'obiettivo era indagare le caratteristiche femminili della leadership su un campione di donne di potere americane. La ricerca non prevedeva capitoli né domande sul tema della maternità. Ma la maggioranza delle intervistate ne ha parlato così tanto da obbligare gli intervistatori a dedicarvi un report ad hoc nel 2006.<sup>4</sup>

Questa ricerca nasce dalle interviste condotte con 60 donne leader e raccolte nella pubblicazione *Inside Women's Power*. È l'elaborazione di due temi inaspettati che sono emersi dalle interviste: la maternità e altri ruoli familiari come una palestra di leadership, e la maternità come una metafora della leadership. Riconoscere la maternità come una metafora e un allenamento per la leadership è stata una sorpresa, perché ha rappresentato un allontanamento radicale dal tradizionale consiglio che si dà alle donne che aspirano a essere leader, ossia “diventare come gli uomini”.

Alcune donne sono state sufficientemente sicure del proprio ruolo sul lavoro da descrivere la leadership usando proprio un linguaggio derivato dalla loro esperienza di vita come donne. Molte tra quelle con alti livelli di leadership si sono rivelate abbastanza a loro agio da portare al lavoro un'idea univoca di se stesse come donne e come leader.

Da questa ricerca emergono diversi elementi interessanti. Innanzitutto le donne intervistate, leader riconosciute nelle loro aziende e istituzioni, hanno citato, in modo spontaneo e non sollecitato, **la maternità come “palestra di leadership”**. Non un termine a caso: “palestra”. Vuol dire luogo di esercizio costan-

te, quotidiano. Se una partita si gioca solo una volta ogni tanto, è in palestra, invece, che si costruisce la capacità per vincerla.

Dieci negoziazioni con un figlio sono una palestra per qualsiasi negoziazione sul lavoro. La pazienza è una competenza che si può allenare. Così come l'ascolto, la capacità di intuire più di quanto si dice grazie all'interazione continua con figli adolescenti. Mai espressione fu più illuminante per definire in che modo la maternità genera la leadership: è una "ginnastica" quotidiana, continua, che allena alcune competenze fino a portarle a livello agonistico.

Un altro dato degno di nota è che, per definire aspetti della leadership sul lavoro, le intervistate ricorrono a termini che vengono dall'esperienza della maternità. **La maternità diventa, così, metafora della leadership:**

Le donne – poiché si suppone che noi non abbiamo il controllo, si suppone che non diamo ordini, si suppone che noi supportiamo, giusto? – hanno uno stile di leadership modellato sull'ideale della maternità. È un ideale, non è che tutte le madri lo facciano nella realtà, ma intendo proprio un ideale.

**È una leadership che dà forza invece di toglierla**, in cui ispiri gli altri, in cui fai crescere negli altri le loro capacità migliori.

È ciò che si suppone faccia una mamma: guidare.

È estrarre il potere, è supportare, è nutrire il potere, e tutti abbiamo qualche tipo di potere.

**È il potere di creare, il potere di avere cura degli altri:** il vero potere umano che abbiamo.

Io guido gli altri in modo caldo, come una mamma. Cerco di condurre come un genitore, e sono fiera di quelle che considero essere le mie caratteristiche prettamente femminili. Sono calda, sono affettuosa. Ho un senso dell'umorismo che mi fa adattare facilmente anche a temi molto pericolosi. Io ascolto, ascolto, ascolto e ascolto.

Nessuna delle donne intervistate ha usato lo sport come metafora della leadership, nonostante fossero in buona parte delle sportive, anche a livello agonistico. A ben vedere, i temi della guerra, prima, e dello sport poi, hanno dominato il vocabolario della leadership degli ultimi trent'anni. Con più o meno regole, più o meno gioco di squadra, l'obiettivo restava "vincere", e sul campo restava il perdente. Con la metafora della maternità, al contrario, l'obiettivo cambia: diventa "far crescere", e si è tutti vincitori.

Appare quindi chiaro come solo le donne più solide, sicure della propria identità di leader, siano state capaci di cambiare il linguaggio della leadership e associarvi la maternità. **Cambiare le parole non è facile:** il vocabolario è un territorio culturale cui apparteniamo in modo naturale, e che ci condiziona in molti modi. Usare termini nuovi è sempre un azzardo: richiede coraggio e disponibilità al confronto. Ma cambiare le parole è il primo modo per cambiare la realtà che alle parole viene associata, e usare la maternità come metafora della leadership vuol dire entrare con immagini inaspettate, controverse, squisitamente femminili in un territorio che è da sempre monopolio della terminologia maschile.

## Leader, inaspettatamente: al centro delle decisioni

I pensieri che si attivano nella mente di una donna quando scopre di aspettare un bambino, le emozioni che si susseguono, il corpo che muta, costituiscono tutto un insieme di informazioni molto difficile da gestire, considerando soprattutto il tempo che normalmente serve per reagire ai cambiamenti.

La maternità, di fatto, trasforma una donna, da individuo autonomo, con una vita semplice, che ruota intorno alle proprie esigenze e ai propri ritmi, nel centro involontario di un universo complesso, cui imprevedibilmente e improvvisamente tutti si rivolgono per qualunque decisione che riguarda il bambino.

Pensare solo per se stesse, tutt'al più per coordinarsi con un'altra persona autosufficiente – il proprio compagno – è un'attività rilassante, che gode di tempi lunghi e tollera ampi margini di errore e aggiustamenti last minute.

Appena nasce il bambino, invece, persino le preparatissime ostetriche dell'ospedale iniziano a rivolgersi alla neomamma per sapere cosa farne: se tenerlo in camera o portarlo al nido, se desidera allattarlo, che vestitini mettergli, e così via. Il tutto davanti a un padre presente, ma tendenzialmente silente.

Da quel momento in poi, è una folle discesa verso un groviglio di decisioni continue, su ogni tema e argomento, per ogni minuto e funzione della vita del bambino. Insomma, una sostanziale **ristrutturazione di sé** e del proprio assetto mentale. Prendere così tante decisioni, infatti (su cose piccole, ma anche su quelle importanti, o su cose piccole che possono improvvisamente diventare importanti), è un allenamento senza precedenti per sviluppare la capacità di analisi delle informazioni e del contesto da una parte, e per imparare, dall'altra, a trovare soluzioni rapide e, col tempo sempre di più, anche efficaci.

La prima reazione, ricordo, è stata di sbigottimento. Chi lo aveva deciso, che dovessi decidere sempre tutto io? Perché tutti, persino la tata assunta per le notti, chiedevano tutto a me? Abituata a “fare la manager” in ufficio, non avevo mai previsto di dover trasportare questo talento – e questa responsabilità – anche a casa. E non collegavo i punti: non adottavo con nonne, padri, tate e zie le tecniche di management affinate in dieci anni di lavoro in aziende multinazionali.

Stavo reimparando daccapo, convinta che a contesto diverso corrispondessero regole diverse. Che il bambino dipendesse da me mi sembrava naturale e previsto, ma l'organizzazione e gestione delle informazioni e delle azioni che ruotavano intorno alla nuova nascita, quelle no, non le avevo messe in conto. Catapultata in un ruolo nuovo, molto più “rotondo” di quel

che mi sarei aspettata, prendevo cento decisioni al giorno e mi allenavo a sbagliare, reimpostare, ottimizzare i risultati, evitando così la prossima fuoriuscita di pipì, il pianto di un'ora per mancanza di sonno, il mancato coordinamento di nonna e papà nell'acquisto dei pannolini. Sulla mia velocità e capacità decisionale si reggevano insomma la serenità di almeno sei membri della famiglia e la sopravvivenza di un poppante.<sup>5</sup>



maam al lavoro

## SAPER PRENDERE DECISIONI

Essere “problem solver” ovvero “saper” prendere decisioni.

È il “sapere” che fa la differenza.

Ma come si forma questo sapere?

Qual è la grammatica del problem solver?

Dall'esperienza della maternità e della paternità - per i padri che la esercitano “quotidianamente” - proponiamo qui alcune competenze utili per diventare più saggi nel prendere decisioni.

**1. Avere senso di responsabilità:** (dal latino *respondere* - l'attitudine a rispondere). Prendere decisioni vuol dire rispondere alle richieste che ci arrivano dall'ambiente esterno. Quella genitoriale è una responsabilità a doppia entrata:

- un genitore è responsabile del mondo che si relaziona con suo figlio\la (le difficoltà a scuola, con gli amici...);
- un genitore è responsabile del proprio mondo verso suo figlio. Lo protegge dal proprio mondo; lo salvaguarda da dinamiche che non sa ancora comprendere.

È così che prendersi cura in modo costante di un'altra persona fa diventare adulti anche sul lavoro. Si diventa più sicuri, più assertivi, più decisi nell'affermare e difendere le proprie opinioni. Si va dritti al punto con efficacia e sintesi senza lunghe digressioni.

**2. Essere veloci:** nel fare lo scanning di tutte le informazioni e risorse disponibili. Da ricerche e focus group emerge la naturale velocità delle donne e di chi ha fatto l'esperienza della genitorialità nell'analizzare “big data”, ovvero database informativi complicati da leggere e decifrare.



L'esperienza della cura rende, infatti, più capaci nel semplificare la complessità per darne una chiave di comprensione. Si impara a leggere "veloce", a scegliere "cosa conta", a decidere "cosa usare".

**3. Essere intuitivi:** (dal latino *intueor*, composto da *in* = "dentro", + *tueor* = "guardare" - entrar dentro con lo sguardo). È un sapere sia legato alla competenza indicata al punto 2 (divento intuitiva/o se sono capace di elaborare più informazioni disponibili più velocemente), sia di origine trascendente. Ma la trascendenza - confermano le antiche sapienze - arriva quando si è in grado di entrare appieno dentro la realtà. L'intuizione non è solo qualcosa di innato ma può "arrivare". È il messaggio che si manifesta quando meno me l'aspetto. Quando entro nella realtà delle cose. Quando sono del tutto presente in una conversazione, nell'ascolto di un pianto o di una qualunque richiesta. Se ci sono veramente, se entro con lo sguardo, l'intuizione è come una folgore. Arriva, abbaglia e illumina!

**4. Essere capaci di sbagliare:** provare, sbagliare, reimpostare. Una decisione non è sempre... per sempre. Una decisione è situazionale, è ciò che, in quel preciso momento - attraversando i punti da 1 a 3 - era necessario fare rispetto a una lettura della realtà. La decisione, giusta o sbagliata che sia, fa comunque accadere delle cose. Poi si può ottimizzare, mettere in discussione e, se necessario, cambiare del tutto.

**5. Essere capaci di coinvolgere:** nel senso di ascoltare, entrare in empatia, mettere in circolo sia sicurezze sia perplessità. Saper leggere problemi e opportunità insieme agli altri. Condividere visioni, intenzioni, obiettivi, ansie e opportunità. Sapersi concentrare su ciò che vogliamo che accada con autenticità.

**6. Essere capaci di mostrarsi vulnerabili,** senza mortificare la propria fragilità o insicurezza. Forza e fragilità compongono e nutrono l'analisi del problema, la ricerca dell'opportunità risolutiva, della decisione saggia.

## **Leader, inaspettatamente: il governo del cambiamento comincia a casa**

In azienda, il cosiddetto “governo del cambiamento” lo chiamano “change management”, ma forse non capisci veramente cosa vuol dire finché non capita nella tua vita. Un bambino è fonte quotidiana di cambiamento: ogni giorno nuovi processi, diverse richieste dall’ambiente, un “prodotto” che si esprime in modo nuovo e rivela esigenze imprevedute, non si sa se e quanto a lungo destinate a rimanere tali.

Le regole che hai ingegnosamente trovato per facilitare il ritmo delle giornate e rendere – per esempio – il momento dei pasti qualcosa di meno disperante, si rivelano inutili, o anche controproducenti, anche solo tre giorni dopo aver provato la propria efficacia.

In realtà la velocità con cui cresce e cambia un bambino dovrebbe consolarci: presto avrà diciotto anni e uscirà di casa. Ma sono diciotto anni fatti di singole giornate (6570 singole giornate, per la precisione: quasi 160.000 ore), e ogni giorno è meravigliosamente e instancabilmente diverso dal precedente.

Come rispondiamo, quindi, a questo continuo cambiamento?

Perché un bambino che fino a ieri si addormentava pacificamente nel lettino, da quattro notti non chiude occhio?

Quanti dentini gli devono ancora spuntare?

Le macchie rosse sono varicella oppure dermatite, o una reazione allergica, o cosa?

E la prossima volta?

Perché oggi le mele sì e ieri no?

L’ho lasciato seduto in salotto, che non sapeva camminare, dov’è finito adesso?

È una sillaba, quella che ha pronunciato?

Insomma, dov’è lo schema?

Se ce n’è uno, si dice che possa trovarlo solo la mamma. È

da lei che ci si aspettano le regole, la corretta interpretazione di tutti i segnali, e anche una buona dose di chiarezza.

Allora facciamo un ripasso del termine “change management”, secondo Wikipedia:

Con il termine inglese *change management* (traducibile approssimativamente in **governo della transizione**) si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile (e/o pilota) la transizione da un assetto corrente a un futuro assetto desiderato.

Il Change Management, così come viene comunemente inteso, fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e **gestire l'impatto umano di una transizione**.

La buona notizia, quindi, stando a quanto appena detto, è che, superata la fase di frustrazione dovuta all'impossibilità di tracciare uno schema sempre valido, la madre scopre l'esistenza di un metaschema, di uno schema che si ripete.

Tutto infatti cambia, anche quotidianamente, ma in una direzione precisa.

Alcuni “salti” che avvengono periodicamente – sono chiamati “balzi di crescita” – non devono indurre in inganno: **lungo tutto il processo scorre una ripetitività data dal carattere del bimbo e dalla modalità di gestione del genitore**.

Dunque, ad azione uguale corrisponde reazione quantomeno simile, se il bimbo sperimenta nel genitore una coerenza di fondo. Pratiche di resilienza quotidiana, legate anche solo ai bisogni primari, come quelli fisiologici e di sopravvivenza o di sicurezza, producono il giusto mix di flessibilità e fermezza che evita le tragedie e disegna in questo modo tracce facili da seguire.

Che niente sia sempre uguale a se stesso diventa, così, la regola n°1: la quotidianità appare come fonte di curiosità, de-

cisioni e imprevisti convivono nella mente della madre, che li alterna con la stessa pratica istintiva con cui scala le marce dell'auto.

Da quando sono diventata madre, gestisco meglio lo stress lavorativo: come fanno tutte le mamme, “niente è per sempre, anche le fatiche che appaiono insormontabili si tramutano presto in opportunità”!<sup>6</sup>

Ecco la chiave per un saggio utilizzo della pazienza: fare la pace con l'idea di non essere sempre in controllo.<sup>7</sup>

Le neuroscienze la definiscono **capacità di “revisione interpretativa”**, o “rivalutazione”:<sup>8</sup> cambiare organizzazione mentale per modificare il proprio stato d'animo.



maam al lavoro

## SAPER GOVERNARE L'INATTESO

Quando i contesti sono VUCA ovvero volatili, incerti, complessi e ambigui (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), come fare per sopravvivere o meglio prosperare?

Dai focus group di maam è emersa una competenza molto potente relativa all'esperienza genitoriale, una competenza che deriva dalla velocità di risposta ai bisogni continuamente in mutazione di un figlio.

Da quando sono madre, si è ridotta drasticamente l'attenzione per i dettagli poco rilevanti... sono migliorata nel riconoscere l'essenziale.

Con i figli, devi abituarti a lavorare su quel che può succedere e non su quello che c'è.

Zigzagando tra innumerevoli nuove questioni, mi sono aperta dei mondi e delle possibilità.

Ti abitui a fornire continuamente livelli di servizio e di risposta diversi adattandoti alla situazione che ti si presenta in quel momento. Bisogni diversi in ogni fase evolutiva. Ti devi adattare velocemente, spesso improvvisando. Devi imparare a disimparare. Ciò che facevi prima non è più garanzia di successo nella tua prossima mossa.<sup>9</sup>

Il mio lavoro è organizzare congressi, la maternità mi ha fatto sviluppare grande concretezza e problem solving: doti molto utili visto che nel mio lavoro capitano in continuazione problemi dell'ultimo minuto.<sup>10</sup>

Fare fronte ai repentini mutamenti di un figlio è un po' come lavorare oggi nelle aziende: non hai tempo di fare approfondite ricerche di mercato e ti devono bastare le informazioni che hai già a tua disposizione. O ti modifi-

chi velocemente, cerchi e provi qualcosa di nuovo, oppure rischi di mettere in crisi il rapporto.

Ed è sempre più dura, ex post, per dirla proprio in termini professionali, recuperare il "cliente"!

Ecco perché essere flessibili significa disporsi a governare l'inatteso, e la parola "adattabilità" è diventata una sorta di mantra dentro le aziende. Perché alcune organizzazioni, quando affrontano un cambiamento inaspettato, riescono meglio di altre a "governare l'inatteso"?"

I modelli da imitare sono quelli delle organizzazioni ad alta affidabilità, come, per esempio, squadre antincendio, staff che gestiscono le operazioni di volo sulle portaerei, compagnie aeree. Nelle organizzazioni che vivono sull'emergenza continua si crea una condizione di piena consapevolezza collettiva, una consapevolezza che vuol dire capacità di osservare i segnali deboli, di focalizzarsi quasi in una condizione di "mindfulness", di coscienza totale, e di individuare e correggere gli errori prima che la situazione peggiori ed esploda sotto forma di crisi. Queste le caratteristiche delle organizzazioni ad alta affidabilità:

- sono resilienti: sanno come resistere quando, sotto stress, hanno una gamma più ricca di opzioni per affrontare situazioni perturbate e ansiogene;
- sanno riconoscere le priorità;
- sanno far fronte a situazioni che si presentano con modalità sempre diverse e di cui non si conoscono le specifiche. È un continuo "learn to unlearn", imparare a disimparare;
- le comunicazioni sono accurate e continue;
- si parla molto degli errori e di come prevenirli. Si diventa amici degli errori;
- si mettono insieme una varietà di esperienze da cui si impara. Si trae profitto dalle competenze di tutti i colleghi;
- si incoraggiano schemi di riferimento alternativi e conversazioni su cosa è importante non perdere di vista;

- si favorisce la continua improvvisazione;
- si sviluppano nuove risposte ricombinando rapidamente repertori di risposte già esistenti;
- si parla molto delle alternative disponibili e utili per poter svolgere una determinata attività;
- si raccolgono dubbi;
- si comunica "de visu".

## Leader, inaspettatamente: una “super-energia” concentra tempo e risorse

Sin dal primo giorno di vita il bambino sa, istintivamente, di venire prima di tutto. Lo sa, lo esprime, lo impone. L'arrivo di un figlio rivoluziona le priorità, assorbe energie che nemmeno sapevamo di avere. Siccome il tempo è un'unità data, e apparentemente non lo si può modellare a piacimento, la maternità abitua a un altro esercizio determinante: un genitore diventa in grado di fare più cose, e meglio, nella stessa unità di tempo.

Il cosiddetto “hyperdrive”, la “super-energia”, definisce la capacità innescata dalla maternità di mettere insieme un livello più elevato di vigore. Consente di mantenersi efficienti e sull'obiettivo in situazioni caotiche, scegliendo velocemente che cosa si può e che cosa non si può fare con formule più brevi di quelle sperimentate in passato.

Osservato dall'esterno, l'effetto è quello di massima efficienza e di una **straordinaria capacità di focus**, quando in realtà la madre non sta facendo altro che incanalare le risorse disponibili su autostrade di efficacia costruite per necessità.

Molte persone mi chiedono come faccio a tenere tutto in equilibrio. Io, semplicemente, divento “laser focused” sulle cose importanti. Sono sempre “nel momento”. Posso liberarmi di alcune questioni molto velocemente. Divento protettiva verso qualunque uso del mio tempo. I miei collaboratori hanno imparato il valore del mio tempo, ed è stato un cambiamento importante. Hanno imparato ad arrivare da me preparati e focalizzati. Ne ha beneficiato l'efficienza dell'intero team.<sup>12</sup>

Lo stato di “super-energia” consente di inserire le esigenze dei figli, i quali pretendono attenzione (e non tra un po', subito), in un'agenda mentale che si colloca senza soluzione di continuità tra vita e lavoro.



Il 90% delle donne che ha partecipato al sondaggio maam sul blog del «Corriere della Sera» La 27 Ora nel mese di giugno 2014, afferma che **la maternità ha aumentato la quantità di energia che mettono nelle cose che fanno.**

Ma da dove arriva questo surplus di energia? Come mai diciamo che questo accumulo di nuovi compiti e responsabilità, invece di mandare le donne totalmente in tilt, le fa scoprire più forti e preparate? Forse perché hanno come alleata la più potente della maghe: la natura.

Vi siete mai domandati che cosa succede nel cervello di una donna quando il suo corpo si trasforma per fare spazio a un altro essere umano? Resta tutto uguale o, peggio, alcune caratteristiche si indeboliscono, come certe volte siamo spinti a pensare? La realtà è un'altra.

Da tempo si sa che il cervello è “plastico”, ossia non smette di trasformarsi nell'arco della vita, soprattutto durante esperienze particolarmente coinvolgenti.

“Ci sono alcune occasioni nella vita in cui si creano delle *finestre* di sviluppo cerebrale, e il cervello è più plastico che in altri momenti. La maternità è una di queste occasioni.”<sup>13</sup>

La materia grigia, infatti, il cui compito è selezionare e avviare le informazioni che viaggiano lungo il sistema nervoso, aumenta nel cervello di una madre in un arco di tempo che va da 2-4 settimane a 3-4 mesi dopo il parto. E non è che l'inizio.

Se le prime trasformazioni nel cervello avvengono già durante la gravidanza, è immediatamente dopo il parto che il numero di cambiamenti diventa impressionante.

Uno studio compiuto dalla neuroscienziata comportamentale del Randolph-Macon College in Virginia,<sup>14</sup> Kelly Lambert, esplora alcuni potenziamenti a livello cerebrale nelle mamme ratto (il cui cervello ha caratteristiche simili a quello degli esseri umani) sottoposte a situazioni complesse e pericolose e li spiega proprio con la maternità:

- aumenta la materia grigia periacqueduttale: simile alla nostra materia grigia, serve a elaborare e comprendere situazioni complesse, grazie a un aumento della capacità di attenzione;
- aumenta la propensione a prendersi dei rischi per nutrire la prole, grazie al maggiore dosaggio di prolattina e ossitocina prodotte dall'ipotalamo.

Da questo stesso filone di ricerca emergono altri importanti cambiamenti in varie parti del cervello materno:

- nell'**ipotalamo**, la struttura del sistema nervoso centrale che governa l'attività endocrina, crescono il numero e le dimensioni dei neuroni, aumentando la produzione di **ossitocina** e di **dopamina**. L'ossitocina, detta anche l'“ormone delle relazioni”, abbassa il livello di stress e aumenta la quantità di fiducia nel prossimo; influenza così anche la generosità, grazie a un aumento del livello di empatia mentre si analizzano diverse situazioni;
- nelle situazioni difficili aumenta il rilascio di dopamina, migliorando l'attenzione, la memoria a breve termine, la capacità di stare senza dormire e il comportamento orientato ai risultati;
- nell'**ippocampo**, la parte del cervello inserita nel sistema limbico che svolge un ruolo importante nella memoria a lungo termine e nella navigazione spaziale, diventano più dense le spine dendritiche, che servono ad accelerare la trasmissione dei segnali tra le diverse parti del cervello;
- nel **sistema olfattivo**, sia madre che padre sviluppano nuovi neuroni.

**Queste trasformazioni e le nuove connessioni non sono solo causate dagli ormoni, ma anche dai comportamenti ripetuti.**

“La plasticità del cervello, attraverso l'influenza degli ormoni, delle stimolazioni mentali e dei comportamenti ripetuti, come

avviene nelle madri, contribuisce al cambiamento e allo sviluppo del cervello durante tutta la vita. Nuovi neuroni e nuove connessioni vengono prodotti per tutto il tempo.”<sup>15</sup>

Anche gli stimoli che riceve dai figli sono infatti per una madre dei potenti allenatori.

Nel rispondere a queste sollecitazioni, le madri devono integrare informazioni affettive e cognitive sul piccolo, e valutare richieste spesso in concorrenza tra di loro, prima di scegliere come comportarsi.

Questo avviene continuamente. **Il cervello impara quindi “a imparare”**:

La ricchezza della vita emotiva della madre permette alla parte più avanzata del cervello di “immaginare e simulare” eventi non ancora avvenuti, nel tentativo di andare a scoprire elementi che la struttura più istintiva sa già. Le previsioni che la madre è in grado di fare diventano così sempre più accurate, perché ha allenato l’abitudine alla riflessione.<sup>16</sup>

La costante e intensa attività di cura, in definitiva, potenzia le “strade” che il cervello usa per elaborare gli stimoli che derivano dalle relazioni interpersonali, grazie alla migliore capacità di attivazione e disattivazione delle varie parti utili in risposta agli stimoli prodotti dal bambino. Ma, diversamente da quanto accade negli animali, il comportamento della madre non è obbligato: la madre umana può scegliere se essere altruista o meno, può rompere gli automatismi.

Ma a questo punto, dopo aver scoperto i superpoteri cerebrali della mamma, viene da chiedersi: **quanto a lungo durano tutte queste meraviglie?**

Ci risponde la dottoressa Lambert: “Sembra che gli effetti della maternità, come la super-percezione e lo sviluppo del cervello, siano di lunga durata, o addirittura permanenti”.<sup>17</sup>

## La cura porta alla leadership, anche senza essere genitori

In conclusione, viste tutte le trasformazioni che investono una donna in maternità, possiamo dire che basta (o è necessario) avere figli per diventare bravi leader?

Nonostante Stephen R. Covey, autore del bestseller *Le sette regole per avere successo*, e del suo sequel *Le sette regole per famiglie che funzionano*, ammetta di aver appreso proprio in famiglia tutto quello che sa in tema di leadership, la risposta alla domanda che ci siamo appena fatti è ovviamente no.

**Non tutti i genitori acquisiscono automaticamente competenze manageriali nel crescere i propri figli, così come si può essere perfetti leader naturali anche facendo pratica attraverso attività di cura di tutt'altro tipo**, come il volontariato, la cura dei propri genitori o dei propri nipotini.

I genitori non hanno il monopolio sulle lezioni che si imparano prendendosi cura degli altri.<sup>18</sup>

**La maternità è solo la più frequente e diffusa esperienza di intensa cura che le persone sperimentano. E purtroppo anche tra le più problematiche sotto il profilo lavorativo.**

È un momento di forte cambiamento, di rottura di tutti gli schemi precedenti nella vita della donna (e, sempre più intensamente e consapevolmente, anche del papà).

Viene a crearsi una concomitanza di circostanze unica: l'estrema incertezza causata dalla novità e da una cultura che non facilita questa esperienza, e contemporaneamente il rapido processo di apprendimento dettato da una natura previdente, che mette a disposizione della madre energia e cervello in quantità per garantire la sopravvivenza della specie. Ne emerge il paradosso di una donna col potenziale per esercitare a casa competenze che la renderebbero molto più forte sul lavoro, ma

ridotta a farne scarsissimo uso da consuetudini e ambienti che non riconoscono né sollecitano questa sua crescita.

E un altro, enorme paradosso, è quello delle scuole di business, che insegnano la leadership attraverso le più svariate esperienze, dall'addestramento delle balene ai percorsi di sopravvivenza, dai corsi di cucina ai simulatori di volo, ignorando completamente la più istruttiva e vitale delle esperienze di leadership: quella di chi deve curare, far crescere e rendere forte un altro essere umano.

**Tutto dipende da “come” si guardano le cose.**

Lo scienziato australiano Allan Snyder paragona la donna incinta ad Albert Einstein: “La memoria delle donne non peggiora con la gravidanza: la loro attenzione si sposta piuttosto su tutto ciò che è immediatamente cruciale. Einstein era noto per dimenticare persino dove metteva assegni di alto valore, ma non per cattiva memoria: perché la sua attenzione era presa da cose ben più importanti”.

## Note

1. Ravenna Helson, psicologa presso l'Institute of Personality and Social Research, citata in Katherine Ellison, *Il cervello delle mamme*, Rizzoli, Milano 2011.
2. *Il valore monetario dello stock di capitale umano in Italia. Anni 1998-2008*, Istat 2014.
3. Sumru Erkut, *Inside Women's Power: Learning from Leaders*, Wellesley Centers for Women, 2001.
4. Sumru Erkut, *Leadership: What's Motherhood Got to Do with It?*, Wellesley Centers for Women, 2006.
5. Intervista compiuta nell'ambito della ricerca maam (luglio-ottobre 2013), il programma di leadership per aziende e istituzioni realizzato da Inspire e Piano C, [www.maternityasamaster.com](http://www.maternityasamaster.com).
6. Dal sondaggio maam svolto sulle lettrici de La 27 Ora di [www.corriere.it](http://www.corriere.it), giugno 2014.
7. Testimonianza di una donna intervistata in Moe Grzelakowski, *Mother Leads Best*, Kaplan Business, 2005.
8. Definizione di Kevin Ochsner, neuroscienziato della Columbia University.
9. Interviste compiute nell'ambito della ricerca maam (luglio-ottobre 2013).
10. Dal sondaggio maam (giugno 2014).
11. K. E. Weick e K. M. Sutcliffe, *Governare l'inatteso*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2010.
12. Colleen Arnold, General Manager IBM Global Communications, in Moe Grzelakowski, *Mother Leads Best*, cit.
13. Definizione di David Lyons, primatologo alla Stanford University.
14. C. H. Kinsley, K. G. Lambert, *The Maternal Brain*, «Scientific American», 2006.
15. Definizione di Craig Kinsley, professore di neuroscienze alla University of Richmond.
16. Natalia López-Moratalla, professore di biochimica e biologia molecolare alla University of Navarra, *Genes, Brain and Maternal Behaviour*, arvo.net.
17. C. H. Kinsley, K. G. Lambert, *The Maternal Brain*, cit.
18. Ann Crittenden, *If You've Raised Kids, You Can Manage Anything*, Gotham Books, New York 2004.