

# Perché dover scegliere?

**Famiglia e lavoro non sono realtà inconciliabili, ma l'uno potrebbe apprendere dall'altra. E viceversa**

di Andrea Cova

**F**amiglia, lavoro e realizzazione personale stanno diventando sempre più frequentemente tre momenti della vita, ognuno indipendente dall'altro. Nel peggio dei casi non si conciliano e l'uno esclude l'altro. Veramente non c'è modo di intrecciare questi aspetti, condividendone le competenze che possono arricchire il lavoro o le dinamiche familiari? Più volte papa Francesco ci esorta alla cura come "bussola per una rotta comune", cura per superare la cultura dello scarto ed essere cultura di pace. E allora perché non applicare questo anche al lavoro? Riccarda Zezza, CEO di *LifeFeed by MAAM*, programma di formazione aumentata che trasforma le transizioni di vita in un'opportunità di crescita personale e professionale, ci ricorda che la cura non è unidirezionale, perché «prendersi cura del lavoro vuol dire anche farsi carico delle persone, e viceversa».

C'è poi la scelta tra genitorialità e lavoro, imposta da una società incapace di dare il sostegno adeguato e che obbliga a non lavorare se si vuole fare una famiglia. A rimetterci sono maggiormente le donne, costrette a dover rinunciare alla vita lavorativa. Per gli uomini va giusto un po' meglio – viviamo ancora in una società piuttosto maschilista – ma non benissimo, come si dice: il congedo parentale per paternità è visto ancora come una "concessione", *obtorto collo* del datore di lavoro; va comunque ricordato che ci sono proposte concrete da parte di INPS per invertire la rotta.

Con Riccarda Zezza abbiamo parlato di questo e molto altro. Di come le competenze acquisite con la

RICCARDA ZEZZA





genitorialità possano essere "riciclate" nel lavoro e viceversa. E di come il lavoro, appunto, necessiti di «un cambio di paradigma: non più il modello gerarchico tradizionale ma una relazione a due direzioni».

#### ■ Ricorda, come è possibile che ci troviamo a discutere della scelta tra lavoro e genitorialità?

È incredibile, davvero. È una riflessione che faccio anch'io: sono passati dieci anni dalla pubblicazione del mio libro scritto con Andrea Vitrullo (*Maam. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, Rizzoli 2014), e già allora sembrava assurdo dover affrontare questo tema. Oggi la situazione è invariata, e questo mi fa sentire come se avessimo fallito, sia personalmente sia come società. È un problema che riguarda tutti, uomini e donne: la scelta tra lavoro e vita familiare non può più essere considerata una questione solo femminile. Siamo in due a fare figli, eppure il peso delle scelte spesso non viene distribuito equamente. Questa situazione appare paradossale. Nonostante il progresso tecnologico e l'esperienza del Covid, che hanno frantumato i confini tradizionali tra lavoro e vita privata, il lavoro ha invaso la vita, ma la vita non ha trovato spazio nel lavoro. Si continua a percepire un conflitto tra ciò che siamo veramente e ciò che dobbiamo essere in ambito professionale. Questo conflitto ha conseguenze dannose anche per le aziende: in Italia, solo il 5% delle persone si sente davvero coinvolto nel proprio lavoro, il tasso più basso al mondo. La difficoltà non è solo trattenere i lavoratori, ma mantenerli creativi,

produttivi e autonomi. Le persone, tuttavia, percepiscono di non poter esprimere la propria essenza. Il tempo è dominato dal lavoro, ma a livello di valori e significato, il ruolo personale è più importante. In una conferenza recente, ho chiesto ai partecipanti di alzare la mano se avevano foto di familiari come sfondo del telefono: quasi tutti lo hanno fatto. Poi ho chiesto la stessa cosa per hobby o passioni personali: anche in quel caso, tante mani alzate. Questo dimostra che siamo definiti dalla nostra vita, dalle persone e dalle passioni che amiamo. Perciò, considerare la vita un nemico del lavoro è una strategia perdente per tutti.

#### ■ Perché, secondo te, c'è ancora questa idea che il tempo lavorativo debba essere rigido, statico, legato a otto ore giornaliere di lavoro?

La questione è complessa e non si può ridurre a una sola causa; i motivi sono diversi e interconnessi. Quando si cerca di semplificare troppo, si rischia di affrontare il problema in modo limitato. Il primo motivo è che l'esperienza del Covid, pur introducendo la tecnologia e lo *smart working*, ha paradossalmente generato una forte avversione al rischio. Questo stato di insicurezza ha portato molte persone e organizzazioni a resistere a ulteriori cambiamenti, invece di evolvere il concetto di equilibrio tra vita e lavoro. Poi c'è la percezione dell'attività lavorativa come un fattore legato al tempo, un'idea ormai superata. Attualmente, grazie alla tecnologia, produciamo di più e in modo diverso rispetto a



quando il lavoro era prevalentemente manuale. In passato, più ore di lavoro equivalevano a una maggiore produzione; quindi oggi il valore del lavoro dovrebbe misurarsi sulla base di ciò che una persona effettivamente contribuisce, non sul tempo trascorso in presenza fisica. Il terzo fattore è emotivo e riguarda l'idea che sul lavoro si debba portare esclusivamente la razionalità, lasciando fuori tutto il resto. Questo approccio, però, non è supportato dalla scienza: noi siamo esseri che prima sentono e poi pensano. Le emozioni non solo influenzano il pensiero, ma lo guidano. Ignorare questa dimensione è un errore, soprattutto in un mondo dove le competenze soft sono sempre più valorizzate. Le competenze relazionali, emotive e creative oggi fanno la differenza, sia per la collaborazione sia per l'autonomia. Sono queste qualità che ci distinguono dall'Intelligenza artificiale, il nostro principale *competitor*. Eppure, tendiamo a trattarle come qualcosa da confinare o controllare, quando in realtà sono una risorsa naturale che ci rende più efficaci.

### ■ Come possiamo avviare un vero cambio di paradigma?

Questo è esattamente ciò su cui lavora da dieci anni. E non sono sola: anche altri stanno cercando di avviare questo cambiamento. Nel nostro caso, abbiamo tentato di ribaltare la prospettiva, partendo dal presupposto che non dovrebbe essere necessario ridurre tutto a un beneficio economico. Tuttavia, essendo questa la logica prevalente, abbiamo dimo-

strato, dati alla mano, che non c'è conflitto tra le sfere personale e professionale, ma piuttosto una collaborazione proficua. Oggi siamo in grado di misurare quanto le attività extralavorative migliorino competenze fondamentali. Ci sono due livelli di vantaggio per il mondo del lavoro: il primo riguarda lo sviluppo delle competenze. Nei ruoli extralavorativi, le persone affinano capacità organizzative, relazionali e imprenditoriali. Ad esempio, la creatività e l'autonomia – competenze oggi essenziali – si sviluppano prevalentemente fuori dal contesto lavorativo. Questo dato è emerso da un'analisi su un database di 20.000 persone, e conferma che il lavoro tradizionale, così com'è strutturato, tende a limitare queste qualità invece di valorizzarle. Il secondo vantaggio è l'energia. La scienza dimostra che avere più ruoli nella vita – lavorativi e non – aiuta a mantenere un equilibrio energetico e a ricaricarsi. Al contrario, chi si concentra unicamente sul lavoro rischia prima o poi il burnout. Questo principio di sostenibilità dovrebbe guidare il ripensamento del rapporto tra vita e lavoro.

### ■ Sempre più spesso viene presentata la genitorialità come un dover scegliere tra famiglia o carriera. I media, la stampa e la televisione quanta responsabilità hanno in questo ambito?

Gli stereotipi giocano un ruolo chiave, e il loro limite è proprio questo: non sono necessariamente falsi, ma incompleti. Raccontano una parte della storia, non la totalità. E qui entra in gioco la grande respon-



sabilità dei media: la capacità – e il potere – di arricchire quella narrazione, ampliandola e rendendola più articolata. Per immaginare alternative credibili, abbiamo bisogno di storie più ricche di dettagli, che mostrino la complessità e non solo le difficoltà. Ha ragione a sottolineare come, spesso, i media inseguano il sensazionalismo. Il titolo "Mamma discriminata" attira più attenzione immediata rispetto a una narrazione che parla, ad esempio, di "genitorialità" in modo complesso. Però è proprio qui che i media dovrebbero fare un passo avanti: smettere di puntare solo sull'indignazione momentanea e impegnarsi a raccontare storie che mostrino possibilità diverse, modelli positivi e nuove soluzioni. La narrazione è una forma di potere, non solo una responsabilità e, dunque, ribaltare il concetto di responsabilità in quello di potere potrebbe cambiare il modo in cui questa questione viene percepita dagli stessi professionisti dell'informazione. Certo, viviamo in un'epoca in cui anche i media sono soggetti alla "cultura del like", inseguono reazioni immediate, clic, condizioni. Questo, però, non significa che non possano – o non debbano – scegliere di puntare sulla qualità e sulla profondità delle loro storie. Una narrazione diversa richiede tempo, attenzione e insistenza. È un investimento che non dà risultati immediati, ma può costruire nel tempo una comprensione collettiva più matura e inclusiva.

■ **Il congedo parentale – soprattutto per gli uomini – è ancora un tema complesso da far comprendere.**

Un cambiamento culturale è essenziale. Serve anche un'azione più concreta, come quella della Spagna, che ha esteso in modo determinato il congedo di paternità. È fondamentale che il diritto alla paternità sia riconosciuto pienamente, non solo come dovere,

ma anche come diritto inalienabile. È inconcepibile che fino a poco tempo fa i padri non potessero essere presenti in ospedale alla nascita dei propri figli, una situazione ancora più esasperata durante il Covid. Gli uomini devono unirsi a questa battaglia e far sentire la propria voce in modo deciso. Dobbiamo fare pressione politica, perché ad oggi non è sufficiente. La forza di un cambiamento collettivo si vedrà solo se uomini e donne lavoreranno insieme.

■ **Nel tuo ultimo libro, *Cuore Business* (Il Sole 24 Ore, 2023), parli della costruzione di contesti lavorativi più inclusivi. Che significa?**

Parto col dire che ho sempre qualche difficoltà a usare il termine "inclusione". È una parola che, pur essendo ben intenzionata, rischia di perpetuare un certo schema. "Inclusione" sembra dire: «Questa è la mia realtà, vieni dentro, adattati». Ma è davvero questo l'obiettivo? Per me, no. Non si tratta di aprire una porta per far entrare qualcuno, ma di ridisegnare completamente gli spazi. Ed è qui che il cambiamento si fa complicato: trasformare implica un costo iniziale, sempre. Ma che oggi pochissimi vogliono accettare. Viviamo in un'epoca dominata dal breve termine, dove il rischio e l'incertezza sono visti come nemici. Ma è proprio accettando una dose iniziale di incertezza che si può costruire qualcosa di nuovo. Creare un ambiente lavorativo inclusivo, o meglio trasformativo, significa dissolvere i confini rigidi e fidarsi delle persone. È un cambio di paradigma: non più il modello gerarchico tradizionale ma una relazione a due direzioni. E qui entra in gioco il concetto di "cura". Prendersi cura del lavoro vuol dire anche farsi carico delle persone, e viceversa. Questo vale non solo in ambito professionale, ma anche nella vita personale. È interessante notare, ad esempio, che molte persone ci raccontano come le competenze sviluppate sul lavoro potrebbero migliorare le loro relazioni familiari, e viceversa. A volte, però, siamo noi stessi a costruire confini troppo rigidi. Teniamo alcune capacità – organizzative, relazionali o altro – relegate a un determinato contesto, senza considerare che potrebbero esserci utili altrove. Non c'è nulla di sbagliato nello "switchare" tra ruoli: è un meccanismo naturale e spesso efficace. La chiave, quindi, non è portare tutto di noi in ogni contesto – sarebbe troppo – ma sapere che tutto quello che siamo è a nostra disposizione, e che possiamo attingere a queste risorse quando ne abbiamo bisogno. Questo è il vero potenziale umano: la capacità di essere, di adattarsi, di evolvere. Forse il limite più grande è proprio quello che ci poniamo da soli.

■ Utilizzi anche “solitudine decisionale”. Puoi spiegarci meglio di cosa si tratta?

È quella sensazione che spesso si prova quando si devono prendere decisioni importanti, che riguardano altre persone o interi contesti, e ci si sente completamente soli nel farlo. Questo accade perché viviamo in sistemi che separano il potere dalla responsabilità. Prendiamo l'esempio di un genitore o di un leader: entrambi hanno responsabilità nei confronti di chi dipende da loro, ma spesso non si sentono accompagnati o supportati nella gestione di questo potere. È una visione ormai obsoleta, che vede il leader o il genitore come un'isola, l'unico in grado di conoscere la soluzione. Anche qui entra in gioco la cura come relazione a due vie. Quando mi sono resa conto della mia capacità di prendermi cura, scoperta diventando madre, ho capito che questa cura non si fermava ai miei figli. Era qualcosa che mi portava a voler trasformare il mondo intorno a me. Ed è proprio questo il punto: la cura non è mai unidirezionale. Quando ti prendi cura di qualcosa o qualcuno, anche quella persona, quell'ambiente o quel progetto iniziano a restituirti qualcosa. Nel mondo del lavoro, questo significa costruire contesti in cui la responsabilità sia condivisa. Dove non c'è solo il leader che decide, ma un gruppo che si prende cura insieme del processo e dei risultati. E per fare questo, serve una rivoluzione dal basso. Non possiamo aspettare che arrivi dall'alto, dalle grandi istituzioni o dalle regole imposte. Deve partire da ciascuno di noi, dalla consapevolezza che possiamo portare questa cura nelle nostre azioni quotidiane, nei piccoli gesti, nelle rela-

zioni di ogni giorno.

■ Il cambiamento è un processo lungo, come possiamo fare il primo passo? E qual è la tua visione del futuro?

Il cambiamento è già in corso, anche se non sempre è visibile e tangibile. Credo che siamo nel mezzo di quello che definisco “l'ultimo colpo di coda del dinosauro morente,” ossia il vecchio sistema che sta cercando di mantenere il controllo, ma che ormai è destinato a sparire. È un momento critico, e questo colpo di coda, purtroppo, può essere molto dannoso se non siamo consapevoli della sua potenza e della sua resistenza. Dieci anni fa ero un manager in un'azienda, e oggi, pur con tutte le difficoltà, ho creato qualcosa che ha un impatto, seppur modesto, sul cambiamento che voglio vedere. La chiave è proteggere quel seme che si pianta, senza focalizzarsi troppo sul risultato immediato. Quando si è consapevoli di quello che si sta facendo, tutto acquista un senso. Se ognuno di noi facesse questo, senza preoccuparsi di quanto rapidamente o su larga scala arriverà il cambiamento, la forza propulsiva sarebbe davvero infinita. Tutti possiamo individuare il nostro seme, proteggerlo e farlo germogliare. Per quanto riguarda il futuro, non sono particolarmente brava a fare previsioni. Però credo che stiamo vivendo uno dei momenti più critici della storia dell'umanità. Siamo nel bel mezzo di una crisi che è più di una semplice sfida: è una chiamata a risvegliarci. Non possiamo più aspettare che qualcun altro arrivi a salvarci.

**PER APPROFONDIRE**



In un saggio che rivoluziona i nostri paradigmi sul rapporto tra maternità e lavoro, gli autori propongono un percorso di cambiamento in cui le competenze genitoriali diventano la base per costruire pratiche di leadership: dalle capacità relazionali all'ascolto, dalla rapidità di scelta alla gestione delle difficoltà, gli autori indicano come partire proprio dalla maternità per ripensare nel profondo l'organizzazione del lavoro, abbattendo gli ostacoli che oggi limitano la crescita delle persone e formando leader capaci di affrontare le sfide del presente con competenza e creatività.



Possiamo rumanizzare il lavoro e addirittura amare quel che facciamo? Possiamo riscoprire la passione per il lavoro in modo di valorizzare il nostro io e non compromettere, ma anzi amplificare, il nostro benessere spirituale e fisico? Questo libro, un potente manifesto per ridefinire i posti di lavoro e le carriere e allinearli alle aspettative moderne: una lettura che combina una capacità unica di portare in vita le scienze comportamentali e sociali, distillate in suggerimenti pratici, basati sui dati, per persone interessate a migliorare i loro team, le organizzazioni e il lavoro.