

«Non siamo fatti a fette»: Riccarda Zezza e il potere della transilienza

Dalla maternità alla leadership, dalla cura alla transilienza, cuore del suo nuovo libro: l'imprenditrice sociale e fondatrice di Lifeed racconta perché il benessere nasce dalla possibilità di portare tutta la propria identità dentro ciò che facciamo

di LEO MANSUETO

C'è chi parla di work-life balance e chi, invece, prova a superare definitivamente questa dicotomia. Da anni **Riccarda Zezza** lavora proprio su questo confine: sul rapporto tra vita, lavoro, cura e trasformazione personale.



Riccarda Zezza

Dopo un'esperienza manageriale in contesti multinazionali in Italia e all'estero, nel 2015 ha co-fondato Lifeed, sviluppando il metodo del *Life Based Learning*: un approccio che aiuta persone e organizzazioni a riconoscere, attivare e trasferire le competenze maturate nei diversi ruoli della vita, dalla genitorialità alle relazioni, dagli hobby alle transizioni personali e professionali. Autrice di saggi che hanno contribuito a ridefinire il modo in cui guardiamo al lavoro e al benessere organizzativo, Zezza torna ora in libreria con *Il potere della transilienza*, pubblicato da FrancoAngeli. Un libro che raccoglie tanti anni di ricerca, sperimentazione e lavoro sul campo attorno a una parola - "transilienza" - entrata ufficialmente tra i neologismi della Treccani nel 2023 con questa definizione: "Capacità di elaborare e sviluppare risorse e competenze trasferibili tra professioni, funzioni e ruoli diversi".

Riccarda Zezza non ama parlare

di copyright, di "maternità" del termine, ma è indubbio che col suo lavoro di divulgatrice ha dato - e continuerà a dare - un vigoroso contributo alla diffusione del termine.

Transilienza, dunque: partiamo esattamente da qui. Dalla parola che aveva fatto capolino per la prima volta 13 anni fa in MAAM - la maternità è un master che rende più forti uomini e donne, scritto insieme ad Andrea Vitullo e che ora campeggia a grandi lettere sulla copertina del nuovo libro. Cosa significa davvero "transilienza" e che ruolo può svolgere nella nostra vita e nella nostra dimensione lavorativa?

«Grazie Leo. Quante ore ho? Scherzi a parte, sono molto felice dell'uscita di questo libro perché, come dicevi, non c'è un copyright sulla transilienza. Andrea Vitullo e io l'abbiamo scoperta, o meglio: ipotizzata. Abbiamo immaginato che esistesse una com-

petenza capace di permetterci di trasferire risorse tra i diversi ruoli della nostra vita.

Siamo partiti osservando la maternità. Ci eravamo accorti che sviluppava competenze enormi nelle persone, ma che quelle competenze non "atterravano" nel lavoro. E allora ci siamo chiesti: perché le risorse che maturiamo in un ruolo non passano automaticamente negli altri? Dodici anni e oltre 70mila persone dopo, possiamo dire che questa capacità esiste davvero. In questi anni, con Lifeed, abbiamo coinvolto più di 100 organizzazioni e decine di migliaia di persone in Italia e all'estero, aiutandole a sperimentare concretamente la transilienza.

Se da padre hai sviluppato empatia, cosa succede se porti quell'empatia nel lavoro? Non il gesto identico - non posso accarezzare il mio capo come accarezzo mio figlio - ma il comportamento universale che c'è dietro: la cura, l'ascolto, l'attenzione. La transilienza riguarda proprio questo: la capacità di trasferire comportamenti e risorse tra i diversi ruoli della vita. Questo libro è importante perché raccoglie dodici anni di esperienze, testimonianze, dati, situazioni diversissime - dalle aziende alle carceri - e mostra una cosa fondamentale: più la vita è complessa, più sviluppiamo risorse per affrontarla. Dobbiamo solo imparare a rompere alcuni schemi e a usare intenzionalmente queste risorse dove servono».

In un'intervista avevi spiegato che "non siamo come una torta tagliata a fette, via via più piccole man mano che aumentano, ma cerchi concentrici la cui superficie aumenta con l'aumentare dei nostri ruoli"...

«Sì, perché noi siamo creature

IL LIBRO

Specializzata in Neuroscienze Comportamentali e fondatrice di Lifeed, Riccarda Zezza da anni indaga il rapporto tra vita, lavoro e trasformazione personale. Dopo un'esperienza da manager in contesti multinazionali, nel 2015 ha sviluppato il *Life Based Learning*, metodologia che aiuta persone e organizzazioni a riconoscere e valorizzare le competenze maturate nei diversi ruoli della vita: dagli affetti al lavoro, dagli hobby alle grandi transizioni personali. Con *Il potere della transilienza*, pubblicato da FrancoAngeli, Zezza raccoglie oltre dieci anni di ricerca attorno a un'idea semplice e radicale: nelle nostre vite esiste una capacità che ci permette di trasferire risorse, competenze ed energie da un ruolo all'altro: è la "transilienza".

Il saggio si apre con una prefazione di Tomas Chamor-



ro-Premuzic, professore di psicologia organizzativa alla UCL e alla Columbia University, e si articola in 5 capitoli che tracciano un percorso pratico e trasformativo. Al suo interno, solide basi scientifiche e neurobiologiche si alternano a strumenti operativi, come le "Role Map" e le "Life Map", utili per mappare i propri ruoli e scoprire i propri talenti nascosti.

"multiessere". Tutti quanti siamo molte cose contemporaneamente, non solo il lavoro che svolgiamo. Il grande problema è narrativo: finché continuiamo a pensare di essere divisi tra "lavoro" e "non lavoro", continueremo a vivere un conflitto permanente. Al massimo arriveremo a un equilibrio fragile tra due parti che immaginiamo separate.

Ma oggi abbiamo finalmente dati che raccontano altro. La media dei ruoli attivi che ciascuno di noi vive è 5,4. Vuol dire che ognuno di noi, in questo momento, si percepisce contemporaneamente come professionista, figlio, genitore, partner, amico, caregiver, sportivo, volontario... Il tempo è limitato, ma l'identità umana no.

E oggi sappiamo che il 60% della nostra identità è occupato da ruoli non lavorativi. Questo cambia tutto. Perché quando parliamo di engagement, la scienza ci dice che le persone sono tanto più coinvolte quanto più riescono a portare nel lavoro parti autentiche di sé, ciò che amano di sé, ciò che le fa sentire forti. Quel 60% di ruoli non lavorativi è una miniera enorme di energie, competenze e motivazione. La transilienza serve proprio a questo: a trasferire quella ricchezza dentro il lavoro».

Nel libro parli anche del rapporto tra transilienza e resilienza.

«Sì, perché noi conosciamo molto bene la resilienza: la capacità di tornare alla forma originaria

dopo un urto. Ma gli esseri umani non funzionano così. Noi siamo fatti per trasformarci attraverso gli urti della vita. Pensate a quanto si abbassa la tensione se smettiamo di credere di dover "tornare quelli di prima" e iniziamo invece a vedere la trasformazione come qualcosa di naturale».

Osservando il tuo percorso professionale, si vede che hai cambiato pelle almeno una volta, a 40 anni, quando hai lasciato il lavoro da manager per fondare Lifeed. Oggi che lavoro diresti di fare?

«Intanto è stato il lavoro a dire basta con me quando sono diventata madre. Tengo sempre a precisarlo. Ho vissuto sulla mia pelle il conflitto vita-lavoro: la complessità della mia vita spaventava le aziende. E io ho pensato che fosse una follia. Ho capito che il problema non potevo essere io: c'era qualcosa che non funzionava nel sistema. Oggi credo di avere una responsabilità: diffondere la scienza della transilienza. In questi anni abbiamo accumulato dati, ricerche, collaborazioni con università in tutto il mondo che confermano che questa capacità esiste davvero. Se le diamo un nome, diventiamo consapevoli di possederla e possiamo usarla in modo intenzionale. Io resto un'imprenditrice - Lifeed è la mia azienda, il mio cuore - ma sento anche una responsabilità culturale e scientifica. Per i prossimi vent'anni vorrei fare la ricercatrice. Vorrei che la transilienza diventasse conosciuta quanto la resilienza. Se succederà, avrò fatto il mio lavoro».

Nel tuo libro *Cura* scrivi che la cura, nel lavoro, non deve trasformarsi in paternalismo o controllo. Come si costruisce allora una leadership in grado

di essere vicina alle persone senza diventare invasiva o "genitoriale"?

«Credo che il punto sia semplice: la cura non è paternalismo. La cura è generatività. E la generatività ha un movimento fondamentale: lasciar andare. Come succede nella genitorialità, anche nella leadership il vero obiettivo è aiutare le persone a diventare più

forti di te e capaci di camminare da sole. Per me la cura è vedere davvero la complessità delle persone, senza paura. Pensate a come guardiamo chi amiamo: amiamo anche le loro fragilità, le contraddizioni, ciò che non funziona perfettamente. Con noi stessi, invece, siamo molto più severi. Per questo il primo movimento della cura è imparare a

guardare sé stessi con maggiore gentilezza. La complessità non si domina: con la complessità si danza».

In molte ricerche emerge che il problema non è soltanto il carico di lavoro, ma la sensazione di non essere visti. Tu sostieni che "la prima forma di cura è lo sguardo"...

«Credo che una delle principali fonti di stress sia proprio il sentirsi invisibili per ciò che si è davvero. Indossiamo continuamente maschere funzionali ai ruoli che ricopriamo. E attenzione: il ruolo serve, ci rende efficienti. Ma se quello sguardo riduce troppo chi siamo, allora qualcosa si spezza. Noi siamo creature incredibilmente ricche e complesse. E-

pure abbiamo iniziato a pensare che la semplificazione fosse la soluzione a tutto. Stare bene significa poter mostrare almeno alcune parti autentiche di sé. Non tutto, sempre - sarebbe impossibile - ma abbastanza da sentirsi riconosciuti. Perché questo accada, però, quella ricchezza deve essere vista e riconosciuta. E oggi, purtroppo, succede ancora troppo poco».

Per chiudere, alcune domande "lampo"...

La parola che oggi manca di più nelle aziende?

«Transilienza».

La vera emergenza del lavoro contemporaneo?

«Dare senso al lavoro e permettere alle persone di portare ciò che hanno di più prezioso dentro ciò che fanno».

Una cosa che dovremmo smettere di glorificare subito?

«L'ipersemplificazione».

Il più grande equivoco sul burnout?

«Pensare che sia normale».

Meglio un manager empatico o competente?

«Perché dobbiamo scegliere?»

La tecnologia ci sta liberando o oscurando?

«Può essere uno strumento potentissimo. Ma dobbiamo darle dati più ricchi e profondi sugli esseri umani, altrimenti accelererà gli stereotipi».

Una parola che vorresti vedere più spesso nelle policy aziendali?

«Complessità umana».

Il contrario della cura?

«La distanza».



Riccarda Zezza intervistata da Leo Mansueto sul palco di BIS