a cura di **Paola Navotti**

Il potere della transilienza

Intervista a **Riccarda Zezza**



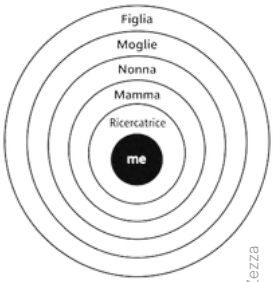
La cronaca racconta spesso le transizioni (una maternità, una separazione, la cura di un genitore anziano, la perdita del lavoro) come momenti nei quali qualcosa si rompe. Quando cioè la nostra vita cambia, pensiamo che ci manchi qualcosa e che ci occorrano nuove competenze.
E se invece avessimo già tutto ciò che ci serve?
La capacità di elaborare, sviluppare e trasferire know-how da un ruolo all'altro della vita (soprattutto tra sfera lavorativa e sfera familiare) si chiama transilienza: una risorsa molto preziosa soprattutto quando le circostanze mettono alla prova. Ne parliamo con **Riccarda Zezza**, autrice de *Il potere della transilienza* (FrancoAngeli 2026) e, proprio su questo specifico tema, ospite nella seconda edizione di CultureLink[1]. Riccarda Zezza è **autrice e co-fondatrice di Lifeed**, la piattaforma che ha coinvolto oltre 100 organizzazioni nella trasformazione delle transizioni di vita dei dipendenti in risorse professionali. Con un Master in Neuroscienze Comportamentali all'Università Cattolica di Milano, studia da anni non solo la transilienza, ma anche il lifewide learning (l'apprendimento che nasce dall'esperienza vissuta in tutti gli ambiti della vita).

Dottoressa Zezza, conciliare maternità e vita lavorativa non è mai stato facile, ma oggi può diventare addirittura un trauma. Molto di più rispetto al passato, infatti, una donna madre e lavoratrice si concepisce come se fosse due persone diverse... secondo lei perché?
Perché è vero che noi siamo tante persone diverse, ma il problema è che oggi questa complessità identitaria causa un grande affaticamento, quando potrebbe essere per noi una fonte di risorse. L'affaticamento dell'"essere tante cose" deriva dal sentirci frammentati, divisi tra le cose che siamo.

[1] Culture Link, venerdì 9 ottobre 2026.

È un fenomeno che diventa particolarmente visibile e pesante quando un nuovo ruolo entra nella nostra vita – quello della maternità è il caso più noto, ma pensiamo al ruolo di figli, soprattutto quando un genitore ha improvvisamente bisogno di noi, o a ruoli importantissimi come quello di amici o di partner, continuamente sfidati dagli eventi della vita – e la cornice attraverso cui guardiamo a noi stessi è quella della "conciliazione" vita-lavoro, come se le diverse parti di noi dovessero fare pace, oppure dell'"equilibrio", una condizione in cui forze diverse di uguale intensità si annientano a vicenda. Ognuna di queste metafore ci pone di fronte a una fatica: la fatica di essere tante cose, mentre la scienza ci dice che la complessità identitaria è una risorsa, perché quando un ruolo è in difficoltà - oppure è nuovo e ci richiede di cambiare - possiamo trovare risorse negli altri ruoli che sono già nella nostra vita.

Dopo 10 anni di ricerca e oltre 70.000 persone coinvolte, lei parla di una ricchezza che nasce proprio dalla complessità dei ruoli che abitiamo. Perché, invece, ci sentiamo così spesso in burn out...?
Noi abbiamo dentro la complessità, e questa è un'informazione di grande rilievo oggi che la complessità fa parte delle nostre vite attraverso i cambiamenti continui che attraversiamo, come individui e come società. Lo sforzo continuo di semplificare ed essere "meno" di quel che siamo è ciò che genera uno stress che non è più sostenibile: ci porta a vivere in una finzione di realtà che resta senza soluzioni reali. Ma, soprattutto, si tratta di uno sforzo che non è necessario: se impariamo ad accettare e a usare la nostra complessità umana, ci accorgeremo di avere tutto ciò che serve per comprendere, scegliere e decidere – anche di fronte alla complessità di un mondo che cambia. Puntare uno sguardo più attento e coraggioso sulla nostra ricchezza identitaria ci mostrerà che, invece di temerla, possiamo danzare con la complessità: prima dentro – e poi anche fuori di noi.
Lei sostiene che diventare genitori può farci sviluppare competenze (empatia, capacità di gestire l'imprevisto, negoziazione, ascolto) molto preziose anche nel lavoro. Nel concreto, come gli ambiti professionali dovrebbero valorizzare tali competenze?
Immaginiamo che sia il 2031. Marco ha 57 anni ed entra per un colloquio in un'azienda che ha adottato un modello di selezione basato sulla complessità identitaria. Il recruiter non gli chiede quanti anni ha, né quando ha usato per l'ultima volta un certo software. Gli chiede di raccontare una transizione difficile che ha attraversato, e che cosa gli ha insegnato su sé stesso. Gli chiede quale ruolo della sua vita, non necessariamente professionale, lo ha reso più capace di stare nell'incertezza. Gli chiede se c'è una competenza che ha sviluppato in un contesto inaspettato e che non ha ancora avuto occasione di usare al lavoro. Marco racconta del padre malato. Di come ha imparato a prendere decisioni irreversibili con informazioni incomplete. Di come quella esperienza gli abbia insegnato una forma di presenza – stare con qualcuno in una situazione che non si può risolvere – che ha cambiato il modo in cui conduce le riunioni difficili. Il recruiter prende appunti. Non cerca lacune da colmare: cerca risorse da attivare.
Questa scena già accade nei workshop di transilienza, ogni volta che una

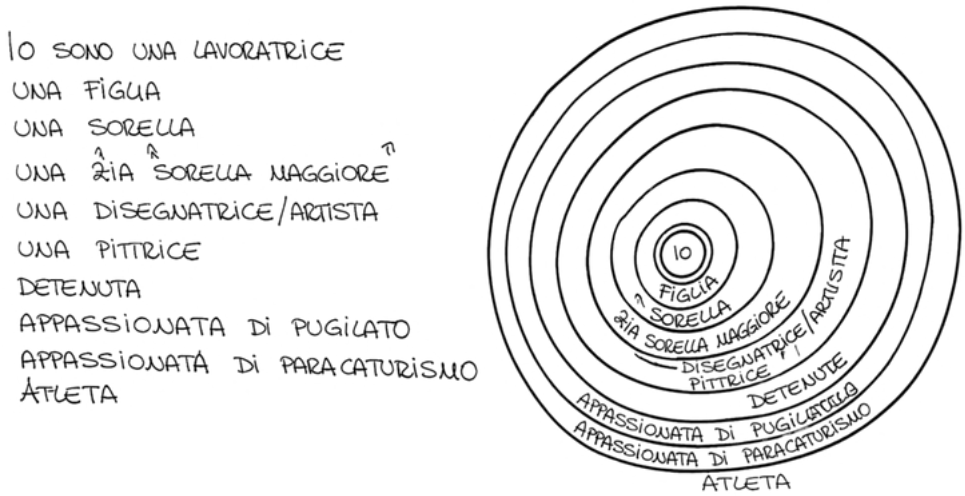


© R. Zezza

P. 66 "Il potere della transilienza".

persona smette di raccontarsi attraverso i buchi del suo curriculum e inizia a raccontarsi attraverso la pienezza della sua vita. La domanda è se siamo disposti a portare quello sguardo fuori dai workshop: nelle organizzazioni, nelle scuole, nelle politiche pubbliche, nel linguaggio con cui ogni giorno descriviamo chi vale e chi no.
In una società transiliente l'identità verrebbe considerata una risorsa dinamica, non una definizione fissa.
Non chiederemmo più "chi sei?" come se esistesse una risposta "giusta", ma riconosceremmo che le persone cambiano, attraversano fasi, diventano altro.
Le transizioni non sarebbero deviazioni da correggere, ma passaggi di sviluppo: genitorialità, malattia, migrazione, pensionamento verrebbero riconosciuti come momenti in cui si apprendono nuove competenze e si riorganizza il sé.
I percorsi non lineari smetterebbero di essere visti come un'eccezione: pause, cambi di direzione e traiettorie irregolari indicherebbero carriere e identità più complesse e stratificate, e quindi più solide.
Esisterebbero programmi di lifelong (e lifewide!) learning per adulti che affrontano cambi di carriera, pensionamento, altre transizioni di mezza età – perché la capacità di collegare identità multiple non serve solo ai giovani. Le competenze verrebbero identificate ovunque si sviluppano: nel lavoro formale, ma anche nella cura, nel volontariato, nelle passioni, nell'affrontare situazioni difficili.
La vita intera diventerebbe una fonte di apprendimento.

Quali sono le competenze "madri" di tutte le altre?
C'è una sinergia che emerge costantemente nei dati, ed è quella da ruoli di cura a contesti professionali: genitori che riconoscono la propria leadership, caregiver che scoprono competenze organizzative, volontari che comprendono di avere doti relazionali spendibili sul mercato. È stata proprio la maternità a farci scoprire la transilienza. Osservando migliaia di donne tornare al lavoro dopo il congedo, abbiamo visto un fenomeno che contraddiceva la narrazione dominante: non rientravano "diminuite", ma portavano competenze nuove, amplificate.
L'Osservatorio Lifeed ha rilevato che, su un campione di 11.500 madri al rientro al lavoro dopo la maternità, l'83% ha riconosciuto di avere nuove competenze da poter trasferire al lavoro, il 75% ha migliorato le proprie competenze relazionali, il 79% quelle di gestione del cambiamento. Eppure, queste donne venivano sistematicamente trattate dal mondo del lavoro come se fossero state ridotte dall'esperienza della maternità.
E non è un caso. La cura è storicamente svalutata:



© R. Zezza

P. 107 "Il potere della transilienza".

economicamente, perché il lavoro domestico non è pagato e le professioni di cura sono sotto retribuite; culturalmente, perché viene associata al femminile, al debole, al sacrificio che consuma piuttosto che alla formazione che rafforza.
La cornice della transilienza capovolge questa narrazione. La cura non è ciò che toglie forza, ma ciò che costruisce competenze essenziali per il mondo del lavoro: gestione emotiva sotto pressione, capacità di stabilire priorità con risorse limitate, empatia applicata, resilienza di fronte alla frustrazione ripetuta, leadership situazionale in contesti di emergenza. Queste sono tutt'altro che competenze "morbide" o secondarie: sono competenze durature e si sviluppano, sistematicamente, nei ruoli di cura che la società considera meno "professionali".
Se queste competenze iniziassero a essere elencate nei curriculum, discusse nelle valutazioni, celebrate nei discorsi pubblici, cambierebbe la conversazione su chi "contribuisce" e che cosa "conta". E questo avrebbe conseguenze concrete, soprattutto per le donne e per tutti coloro che, globalmente, svolgono la maggioranza del lavoro di cura non pagato e subiscono penalizzazioni di reddito per questo.

Quando qualcosa va storto, al lavoro o nella vita privata, tendiamo a pensare di aver fallito. Cosa significa fallire...?
L'errore è la fonte più potente di apprendimento che esista. Perché noi tenderemmo a non cambiare mai, se potessimo, mentre la realtà ci richiede di trasformarci. E allora tentiamo, e sbagliamo, e se siamo fortunati facciamo errori nuovi, che ci permettono di scoprire cose nuove su noi

stessi e sul mondo. Quando sbagliamo - e quindi cambiamo strada, senza smettere di fidarci di noi stessi - sperimentiamo un tipo speciale di libertà, che non è quella di fare tutto, di essere ovunque, di non avere limiti: la libertà che la transilienza rende possibile è più immediata, è la libertà di non sentirci definiti da un solo ruolo, da una sola versione di noi stessi.
È la libertà di attingere, nei momenti che contano, a tutto ciò che siamo stati, che siamo, che potremmo essere. Di non restare prigionieri del contesto, delle definizioni degli altri, degli schemi che abbiamo costruito intorno a ciò che "dovremmo" essere: è la libertà di portare di più di noi stessi in ogni circostanza, se ci sembra utile.
Non sarà sempre tutto perfetto: vedere più cose e sperimentarci di più ci farà correre più rischi e commettere errori nuovi. Nel farlo, però, avremo al nostro fianco un alleato prezioso: una conoscenza di noi stessi più ampia e coraggiosa, che non smetterà di starci accanto e di sostenerci quando osiamo di più e quando sbagliamo.

Come si fa a cambiare mentalità, a passare cioè da una vita "in equilibrio" tra cose da fare, a una vita felice di essere straripante...?
Le ricerche sulla complessità del sé rivelano che siamo fatti per convivere con la nostra molteplicità identitaria e che possiamo trarne vantaggio. Che avere molti ruoli è come avere molti luoghi a disposizione: dove spendersi, certo, ma anche dove investire, trarre motivazione, esprimere le nostre diverse dimensioni. Che possiamo apprendere da noi stessi, da chi siamo stati: che quando diventiamo cose nuove non siamo disarmati, ma già ricchi di significati che ci vengono in aiuto e che a loro volta prendono e apprendono da ciò che arriva. La nostra stessa biologia – confermano le neuroscienze – è programmata per modificarsi rompendo gli schemi: è questo che fa di noi la specie meravigliosa che siamo – o che potremmo essere.
Da questa conoscenza di noi stessi nasce una leadership nuova, che prende forza da ciò che di solito evitiamo: dagli aspetti della nostra vita che oggi chiamiamo ostacoli o interruzioni, dalle dimensioni personali e di cura, dai luoghi dove spendiamo intensità e sentimenti.
Perché – la transilienza lo dimostra – è in quelle dimensioni che ci ricarichiamo in modo naturale e attingiamo senso: è lì che sviluppiamo le capacità che ci mantengono sempre un passo avanti, che ci fanno intuire prima di comprendere, e sentire quel che poi potremo pensare.
Ed è lì che nasce la nostra motivazione a continuare a essere agenti di cambiamento, e la nostra ambizione a un'umanità che avrà sempre qualcosa di più e di meglio da mettere in campo: una visione speciale, che vale la pena di essere vissuta.


URPPPO
I KISS"
AFFETTUOSI
RUOLI
FIGLIO
ZIO
PARTNER
FRATELLO
AMICO
NIPOTE
COMPORTAMENTI
CONTATTO FISICO
ASCOLTO
IRONIA/PRESA IN GIRO
PAROLE
REGALI
RISPETTO
EFFETTI
1. SUL CONTESTO:
CLIMA DISTESO
COINVOLGIMENTO
CONDIVISIONE
APERTURA EMOTIVA
2. SUI GIOCATORI:
SENTIRSI IMPORTANTI E APPREZZATI
GRATIFICATI
SENTIRE FIDUCIA
MENO STRESS
3. SU NOI STESSI:
IN CONNESSIONE
AUTENTICA' → ASSUNZIONE RUOLO
→ RELAZIONE CON GLI ALTRI
4. SUL RUOLO STESSO:
AUMENTA IL RISPETTO TRA RUOLI
© R. Zezza