

Riccarda Zezza

Cu ra

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Voci del lavoro nuovo

Direzione editoriale Silvia Zanella

Il mondo del lavoro è rimasto senza parole.

Il cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni ha svuotato di senso molti concetti dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano, quanto nella letteratura manageriale. Ci ritroviamo a usarli e immediatamente capiamo che qualcosa non funziona più. Serve un nuovo vocabolario. E non si tratta necessariamente di inventare nuove parole, ma di dare un senso differente o inedito a quelle che già ci sono e che non sono mai entrate a pieno titolo nel mondo del lavoro.

Al tempo stesso, servono persone nuove, voci nuove per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma.

La collana **Voci del lavoro nuovo** nasce in questo contesto e per questo scopo: proporre una riflessione sulle sensibilità e le competenze distintive per il lavoro e la leadership di domani.

Libri pensati per una lettura smart e ricca di stimoli, che attivi il mindset più adatto ad affrontare le sfide professionali.

Dai protagonisti della cultura manageriale contemporanea e del people management, suggestioni strutturate e strumenti concreti per dare a ciascuna lettrice e ciascun lettore la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Riccarda Zezza

Cu ra

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Isbn: 9788835176701

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Sono grata per le cose che so e che sono, per l'educazione ricevuta, per le cose che mi piacciono di me e per quelle che accetto anche senza amarle, obbligandomi ad averne cura proprio perché le trovo brutte.

Sono grata a chi mi ha voluta e anche a chi non ha mai saputo che sarei esistita e inconsapevolmente mi ha dato la vita.

Sono la nipote di mia nonna e un ampio cerchio di cura prima di lei e fino a me e poi ai miei figli ha permesso che io esistessi così come sono. E continuerà dopo di me.

Indice

Prefazione , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
In questo libro	»	16
1. Il valore della cura oggi	»	18
1. Introduzione – Perché adesso è il momento di tenerci	»	19
1.1. La mia esperienza di mamma-manager	»	20
1.2. Un altro modo di raccontare questa storia	»	25
2. Che cos'è la cura	»	27
2.1. La cura è uno sguardo	»	27
2.2. Gli esseri umani sono una specie sociale	»	30
2.3. Le competenze di leadership della cura	»	36
3. Una nuova tassonomia della cura	»	39
3.1. La cura ci dà superpoteri per vedere	»	42
3.2. La cura ci dà superpoteri per sentire	»	44
3.3. La cura ci dà superpoteri per fare	»	46
3.4. La cura ci dà superpoteri per fare bene	»	48
3.5. La cura ci dà superpoteri per pensare	»	50
4. Conclusioni: la cura propone un gioco senza vincitori né vinti	»	53

2. La crisi della cura nel mondo moderno	pag.	60
1. Introduzione – Perché c'è crisi nella relazione tra persone e lavoro	»	61
1.1. Le sofferenze nei sotterranei	»	63
1.2. Metriche ESG: investiamo solo in ciò che sappiamo misurare	»	66
2. Perché non ci prendiamo cura	»	74
2.1. Abbiamo perso il senso del tempo	»	74
2.2. Non sappiamo prenderci cura di noi	»	76
3. I costi della cura	»	84
3.1. Il conflitto tra cura e risultato	»	86
3.2. Il conflitto tra cura e leadership	»	93
3.3. I danni causati dalla (banale) mancanza di cura sul lavoro	»	105
4. Conclusioni: le ragioni del conflitto tra cura e lavoro	»	109
3. Trasformare il lavoro attraverso la cura	»	116
1. Introduzione: la cura cambia chi siamo	»	117
2. Lo strumento della transilienza	»	121
3. Esercizi di transilienza: immettendo cura nel lavoro...	»	128
3.1. Instauriamo relazioni a due vie	»	129
3.2. Capiamo meglio e ci siamo di più	»	139
3.3. Disegniamo i nostri ruoli in modo nuovo	»	148
4. Prega e lavora, ama e lavora	»	154
Conclusioni – Lavorare, per prenderci cura del mondo	»	159
Bibliografia	»	163

Prefazione

di *Silvia Zanella*

La cura è un concetto fondamentale che permea ogni aspetto della nostra vita, eppure spesso viene trascurato, se non addirittura deriso, nel contesto lavorativo. Questo libro, l'ottavo della collana "Voci del lavoro nuovo", esplora in profondità il valore della cura, dimostrando come essa sia essenziale non solo per il benessere personale, ma anche per la sostenibilità e l'efficacia professionale. Con oltre dieci anni di studio su come cura e lavoro possano trovare una strada comune, Riccarda Zezza ci dimostra che la capacità di cura è alla base del nostro essere e che la sua apparente estraneità al lavoro è un errore che dobbiamo assolutamente correggere, per il nostro bene e per quello delle organizzazioni presso cui operiamo. La sua esperienza personale come madre, imprenditrice e professionista le ha conferito una prospettiva unica e preziosa che arricchisce le pagine di tanti esempi in cui non sarà difficile riconoscersi.

Nella prima parte, l'autrice ci guida attraverso le ragioni per cui la cura è intrinseca alla nostra natura umana e risulta vitale per la nostra sopravvivenza. Attraverso evidenze scientifiche provenienti da diverse discipline, viene illustrato come prendersi cura di sé e degli altri possa conferire "superpoteri" che migliorano la qualità della vita e i risultati in ambito

aziendale. La seconda parte del volume analizza le cause storiche e culturali che hanno portato alla separazione tra cura e lavoro, creando una dicotomia che oggi risulta insostenibile. Vengono indagate le motivazioni implicite ed esplicite che ci spingono a lavorare senza cura, evidenziando come questa mancanza generi tensioni che né la società né i singoli individui non possono più permettersi. Nella terza parte, vengono proposte soluzioni concrete per reintegrare la cura nel contesto lavorativo, migliorando le relazioni e l'efficacia professionale. L'autrice sottolinea come la cura sia fondamentale per gestire il cambiamento e la complessità, e come essa possa dare un senso più profondo a chi siamo e a ciò che facciamo.

La parola "cura" rappresenta una voce del lavoro nuovo per vari motivi. La rivoluzione industriale ha sacrificato la cura all'efficienza, mentre la rivoluzione digitale l'ha barattata con il tempo. Questo ha portato all'illusione che la cura potesse essere delegata a momenti specifici della vita, marginalizzandola dalle nostre giornate lavorative. Tuttavia, la cura è intrinseca alla nostra natura umana nel quotidiano e non può essere esclusa senza gravi conseguenze, anche in termini di rendimento e motivazione.

La cultura del lavoro ha spesso privilegiato un modello di lavoratore ideale che è sempre disponibile, non ha emozioni né incertezze, e non invecchia mai – nemmeno fosse un robot. Questo modello è in netto contrasto con la realtà umana, che è caratterizzata da vulnerabilità, sentimenti e cambiamenti continui. La separazione tra cura e lavoro ha quindi creato una tensione insostenibile nella società contemporanea. Gli esseri umani hanno bisogno di cura, e il lavoro stesso ne ha bisogno per essere sostenibile ed efficace. La cura rende forti, migliora la qualità della vita e i risultati professionali, ed è l'unica strada percorribile per la sostenibilità. Essa non solo migliora le relazioni e l'efficacia professionale, ma dà anche un significato più pieno a chi siamo e a ciò che facciamo, conferendo un sen-

so più completo al nostro sforzo quotidiano. È una competenza fondamentale per gestire il cambiamento e la complessità del mondo attuale.

Ecco perché l'abbiamo deliberatamente identificata come una voce del "lavoro nuovo": un lavoro che non si limita alla performance e ai numeri, ma che integra valori umani fondamentali come l'empatia, la responsabilità e la sostenibilità. Questo nuovo approccio al lavoro non solo migliora la qualità della vita dei lavoratori, ma contribuisce anche a creare un futuro più sostenibile e umano per tutte e tutti. In un mondo che spesso sacrifica la cura sull'altare dell'efficienza e della produttività, questo libro è un richiamo potente e necessario a riscoprire il valore della cura e a integrarla nel nostro vocabolario professionale di ogni giorno, sia se abbiamo responsabilità manageriali, sia – soprattutto – se abbiamo responsabilità di cura *in primis* verso noi stessi.

Le pagine che vi attendono ci fanno capire che la cura non è solo un concetto, ma una pratica quotidiana che può trasformare la nostra vita personale e professionale. Ognuno può impegnarsi per creare un ambiente di lavoro più sostenibile e gratificante per tutti. Grazie alla voce nuova di Riccarda Zezza e a FrancoAngeli per offrirci la possibilità di guardare al futuro del lavoro con cura.

Introduzione

Noi dobbiamo amare le persone in modo che esse siano libere di amare gli altri più di noi.

Timothy Radcliffe, *Amare nella libertà*

Dieci anni fa, dopo aver scoperto l'effetto della maternità nella mia dimensione lavorativa, ho scritto il libro: *MAAM. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne.*

Ero diventata madre e questo non era entrato in conflitto col mio essere una lavoratrice, anzi mi aveva fatta sentire più forte e più capace. E aveva cambiato la mia aspirazione professionale: da voler essere una brava manager a voler lasciare un'impronta nel mondo.

Tutto questo era successo dentro di me, nell'arco di due maternità distanti tre anni tra di loro.

Negli stessi tre anni, il mondo del lavoro aveva cercato di disfarsi di me. Non un "mondo del lavoro" indistinto e impersonale: due capi, due persone di diverse nazionalità mosse da motivi diversi ma entrambe legittimate da una cultura che glielo consentiva. Non si sono sentiti in difficoltà, né l'uno né l'altro, nel mettermi da parte, nel togliermi letteralmente il ruolo. Rimaneva lo stipendio e l'accesso all'ufficio, rimanevano i colleghi - molto imbarazzati - ma io non avevo più un titolo, non avevo più niente da fare.

Incredibile che sia successo due volte su due?

Incredibile o, direi oggi col senno di poi, ineluttabile.

Doveva succedere proprio così perché io sentissi, forte, il paradosso.

Una sola volta poteva essere un caso: “ogni volta” voleva invece dire qualcosa, e lo stava dicendo proprio a me.

C'era qualcosa, nel mio essere madre, che si scontrava col mondo del lavoro. Qualcosa che autorizzava le organizzazioni a sentire quella mia dimensione come estranea, o addirittura *nemica* dei loro interessi. Qualcosa che consentiva ai miei capi di “disfarsi” semplicemente di me.

Era qualcosa che veniva da lontano, eppure a me era chiaro: chi ci perdeva erano loro, non io.

Perché il mondo del lavoro aveva un disperato bisogno di cura.

E invece la stava buttando via in modo sistematico.

Da dieci anni studio come cura e lavoro possano trovare una loro strada comune.

La capacità di cura è alla base della sopravvivenza della nostra specie. La sua apparente estraneità al lavoro – un lavoro che ha acquisito lo status di priorità assoluta nelle nostre vite, e non solo perché genera reddito – le ha però dato un ruolo di secondo piano nel mondo in cui viviamo.

Per spiegarci: se tra cura e lavoro c'è una dicotomia, vince sempre il lavoro.

E, soprattutto, il disaccoppiamento tra i due genera una tensione che la società umana non può più sostenere.

Perché gli esseri umani hanno bisogno di cura, perché il lavoro ha bisogno di cura, perché la cura rende forti e fa vivere meglio e perché quella del prendersi cura è l'unica strada percorribile per la sostenibilità.

È l'unica strada che ci dia un futuro.

E allora questa contrapposizione va ridotta, anche se per farlo dobbiamo stravolgere le regole che ci hanno condotto fin qui.

Le regole dei nostri genitori, le nostre e forse anche quelle che stiamo trasmettendo ai nostri figli, infatti, non prevedono ancora che vi sia cura nel mondo del lavoro.

A dare corpo a questa separazione sono i gesti, la scelta delle parole, le abitudini, cose così piccole da sembrare invisibili.

La buona notizia, però, è che le cose piccole possono essere cambiate.

La rivoluzione che vogliamo fare può quindi iniziare sotto-voce e infiltrarsi come un virus, diventando contagiosa.

Perché la cura è contagiosa: chi la riceve si carica di capacità e di desiderio di darla.

Ritenendola una chiave di sopravvivenza per la nostra specie, la natura ha dato alla cura alcune caratteristiche magiche:

1. la cura ci svela, ci accende, ci rafforza;
2. la cura si moltiplica a ogni passaggio: è cumulativa, procede per potenze;
3. la cura illumina chi la riceve, ma anche chi la dà.

E, proprio perché è così potente e perché “svela”, la cura fa anche paura.

Rende vulnerabili perché attira irresistibilmente, rende esposti perché visibili.

Ed è, purtroppo, un territorio che ci è sempre meno familiare a ogni generazione che passa.

In un circolo vizioso di scommesse al ribasso, meno ci prendiamo cura gli uni degli altri e meno abbiamo voglia di farlo, in ogni contesto.

Rischiamo di dimenticarci come si fa.

Rischiamo di dimenticarci perché farlo.

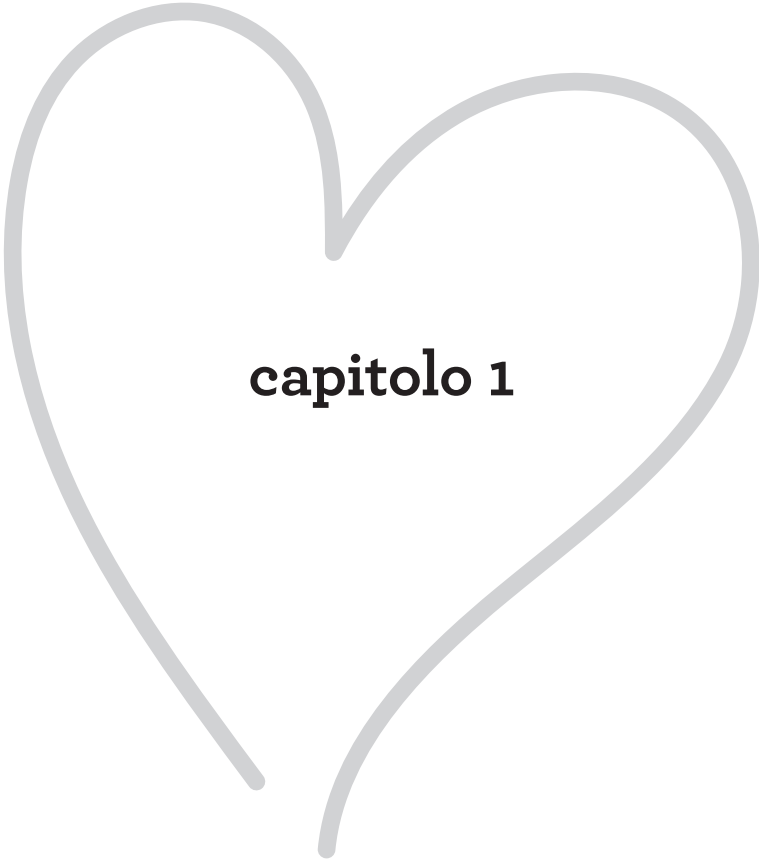
E, quando l'avremo dimenticato, sarà molto difficile far ri-entrare la cura nelle nostre vite.

In questo libro

Nella prima parte, esploriamo le ragioni per cui sappiamo che la cura fa parte della nostra specie in modo naturale ed è fondamentale per la nostra sopravvivenza. Vi sono evidenze provenienti da discipline scientifiche diverse che indicano che prendersi cura è essenziale per gli esseri umani ed è un nostro punto di forza: quando mettiamo cura in quel che facciamo acquisiamo dei superpoteri attraverso cui stiamo meglio noi, facciamo stare meglio gli altri e raggiungiamo risultati migliori.

Nella seconda parte, indaghiamo le cause per cui la cura e il lavoro si sono allontanati nel tempo, fino ad arrivare alla distanza drammatica di oggi: che cosa ha interrotto il collegamento, quali motivazioni implicite ed esplicite ci spingono a lavorare esprimendo sempre meno cura verso noi stessi, verso gli altri e verso le cose che facciamo? Sia come professionisti sia come manager, siamo spinti quotidianamente a “non avere cura”: dalla fretta, dall’urgenza, dal bisogno di semplificazione e dalla paura di non saper gestire le conseguenze di uno sguardo più ampio, che vede di più e se ne prende la responsabilità.

Nella terza parte, facciamo delle proposte per riavvicinare cura e lavoro, migliorando le nostre relazioni e la nostra efficacia. Reimmettere cura nel lavoro vuol dire disporre di competenze che oggi sono fondamentali per gestire il cambiamento e la complessità, ma farlo genera anche delle conseguenze che vanno oltre il lavoro stesso: hanno a che fare con il senso che diamo a chi siamo e a quel che facciamo e, in ultima istanza, con l’impatto che vogliamo avere sul mondo.



capitolo 1

Il valore della cura oggi

.....
*Si può avere cura delle persone, degli animali,
delle piante, delle cose e persino dei pensieri.*
.....

1. Introduzione – Perché adesso è il momento di tenerci

Ovvero: *Se pensi che vada tutto bene, questo libro non ti serve*

Perché parlare di cura in contesto lavorativo?

Perché spostare un termine così insolito dall'alveo rassicurante della famiglia, o, in modo diverso, della sanità, per portarlo in un contesto accelerato, ottimizzante, frenetico come quello degli uffici che abitiamo oggi, siano essi reali o digitali?

La rivoluzione industriale ha sacrificato la cura all'efficienza, la rivoluzione digitale l'ha barattata con il tempo.

L'assenza di cura ci ha quindi consentito, come specie, di accelerare la crescita produttiva: di produrre di più e quindi, secondo la teoria più comune, di generare più benessere per tutti.

Questo ci ha dato l'illusione che la cura sarebbe rientrata, in modo specializzato, attraverso le porte dell'abbondanza. Di avere cura si sarebbe allora occupato qualcuno preposto a farlo, nei tempi e nei modi a essa dedicati.

Come i signori grigi del romanzo *Momo* di Michael Ende, abbiamo venduto e comprato l'idea che si potesse fare così:

correre senza fiato nella fase centrale delle nostre vite e spingere ai margini il momento della *quiete*, dell'aver cura di sé e degli altri.

Ai margini delle nostre giornate, ai margini delle nostre età.

È stato possibile farlo per un motivo paradossale: la cura fa così tanto parte di noi che, prima che sparisse, non la vedevamo nemmeno.

1.1. *La mia esperienza di mamma-manager*

Non sapevo fino a che punto fossimo “cablati” per la cura finché non sono diventata madre.

Prima che questo accadesse ho vissuto per dieci anni nel mondo del lavoro alla ricerca di un mio timbro, della mia personale leva di efficacia, guardando tra le competenze che avevo acquisito con gli studi e quelle che avevo migliorato con l'esperienza, ma sentendomi sempre un po' in difetto: notando più le mie mancanze che i miei successi.

Mi sembrava che ci fosse qualcosa che mi sfuggiva: che gli altri fossero tutti più sicuri, più adatti, più forti di me. Non avevo difficoltà ad assumere responsabilità crescenti, ma faticavo ad associarvi un senso di potere.

Mi sembrava di essere eternamente *ragazzina*: mai adulta abbastanza per avere una voce mia. È una sensazione, questa, che provano molte donne.

Oggi, dopo oltre dieci anni passati a studiare questi temi, so bene perché. La scienza la chiama “minaccia dello stereotipo”.

Si tratta della minaccia percepita da tutte le persone che, per un motivo o per un altro, ricadono nella definizione di “minoranza”, e nasce dal sentirsi *diversi in modo sbagliato* a causa di alcune caratteristiche, non sempre evidenti: perché anziani,

perché donne, perché giovani, perché genitori, perché malati, perché in qualunque modo distanti da una definizione standard di come *si dovrebbe essere*.

La minaccia dello stereotipo accende un senso di allarme che il nostro cervello registra a livello inconscio e che lo “distrae”: riduce così le capacità, e quindi la performance, delle persone che per qualche motivo sentono una minaccia, anche sottile, provenire dal contesto.

Come *dovrei essere*, come *dovresti essere*, come *dovremmo essere* in un determinato contesto è un percepito che non solo esclude, ma che è ancora più insidioso perché spesso rimane implicito.

Per esempio, nessuno ti dice apertamente che la maternità ti renderà dissonante rispetto a un contesto in cui prima andavi bene, e che potresti diventare un problema perché verrai messa a confronto con un modello invisibile di lavoratore perfetto: il lavoratore “*always on*”, cioè dedito solo ed esclusivamente al lavoro.

Il modello ideale del lavoratore *always on*

È nascosto sullo sfondo ma è molto ingombrante, ci perseguita con la sua perfezione e costante disponibilità: il *modello ideale* di lavoratore ha una serie di caratteristiche che, se potessimo parlarne, ci sembrerebbero anacronistiche, ma che rimanendo implicite sono inattaccabili.

Dal punto di vista di “come funziona”, il lavoratore ideale:

1. pensa solo al lavoro;
2. è sempre disponibile;
3. sa sempre che cosa fare.

Si tratta di requisiti che ci raggiungono dall'era industriale, quando c'era una visione specializzata del lavoro: si stava alle macchine ed era richiesto di essere concentrati su un solo compito alla volta e per un determinato numero di ore.

Oggi, però, le macchine funzionano da sole - e ci seguono ovunque - e quindi dobbiamo essere disponibili in un modo molto diverso: la nostra capacità di alternare l'attenzione tra più cose è diventata vitale. Una delle competenze del futuro è proprio l'agilità mentale, che ci consente di apprendere e riapprendere continuamente e di collegare conoscenze tra ambiti diversi per risolvere situazioni complesse, in cui "non sappiamo sempre che cosa fare". Anche la nostra disponibilità è ampia ma intermittente, andando ben oltre la fascia oraria lavorativa.

Dal punto di vista di *com'è fatto*, il lavoratore ideale presenta tre caratteristiche che sono delle vere e proprie barriere alla *diversità* - sono infatti le caratteristiche di cui si nota subito la mancanza in chi viene considerato "diverso" e trattato come una minoranza. Il lavoratore ideale:

1. sta sempre bene;
2. non ha emozioni né incertezze;
3. non invecchia mai.

Questa lista può continuare a piacere: è una lista di cose non dette che però sono lì, a stabilire un confine invisibile tra chi è "adatto" e chi no, lasciando fuori oggi molto di più di ciò che fa entrare. A differenza delle macchine e dell'intelligenza artificiale, infatti, noi ci ammaliano, siamo emotivi e invecchiamo: è proprio quel che ci rende squisitamente umani ad allontanarci dal modello del "lavoratore ideale".

La mia maternità, come spesso avviene con gli eventi della vita, mi aveva spostata al di fuori del cerchio magico di quelli che potevano continuare a dare tutto al lavoro. Ma a me non era chiarissimo perché.

Nei fatti, ed ecco l'incredibile scoperta, diventare madre mi aveva dato una consapevolezza e una sensazione di forza che non avevo mai sentito prima.

Si è trattato di un ruolo che ha acceso, accrescendolo, tutto il mio senso di responsabilità, collocandomi in modo più chiaro nel mondo e dandomi molta più voglia di avere un impatto... proprio attraverso il lavoro.

Vita e lavoro: una narrazione a metà

Che cosa ci diciamo, ancora oggi, della maternità? Che cosa ne leggiamo e sappiamo? Chiedercelo è importante: non, come spesso si pensa, per "equità" verso le madri, ma perché il modo in cui immaginiamo questo ruolo ha a che fare con una narrazione molto più ampia: quella di come si compongono e si tengono insieme vita e lavoro. E qual è lo stato di questa narrazione oggi?

Ne hanno parlato molto, cercando un senso al doppio ruolo di famiglia e lavoro, le donne degli anni '70, per cui questo tema era parte di un più ampio discorso su diritti tutti da guadagnare.

Le donne contemporanee, invece, appartengono alla prima o seconda generazione di coloro che non hanno dovuto lottare per lavorare, per votare, per avere uguale peso giuridico nella società. Sulla carta, sono donne che "possono avere tutto".

Ma si tratta di un "tutto" pesante, perché incorporato in una società non a loro misura. La loro è diventata così una *narrazione contro*: più tesa ad affermare che cosa *non vogliono essere* che ad arricchire la storia di chi sono. Pressate dalle aspettative che si sono sentite addosso - perché, ora che puoi averlo, quel "tutto", come fai a rinunciare? - hanno provato a cancellare, aggiustare, semplificare un quadro che sembrava troppo affollato dalle fasi precedenti.

Così, la combinazione di vita e lavoro è per le donne di oggi un oggetto pesante, ingombrante: qualcosa da ridurre, da distribuire per dosarsi meglio, per avere più spazio e diminuire

la sensazione di minaccia provocata da una tale sovrabbondanza di possibilità.

Sono figlia anch'io di questa corsa alle ridefinizioni, ed è per questo che la maternità mi ha sorpresa.

La pensavo come un pezzo a sé stante, che avrei collocato in modo ordinato insieme alle altre cose della mia vita.

Trentasei anni, manager, un compagno di vita, una navigazione veloce ma senza troppe scosse. Eppure, i figli sono stati il sassolino, l'ultimo in ordine di tempo, che ha rovesciato il barattolo della mia vita: niente è stato più lo stesso.

Ogni persona ha una storia troppo grande per stare dentro al solco stretto della narrazione che può farne in un determinato momento della propria vita.

Anche per questo ci narriamo in modo semplificato e troviamo normale, per la maggior parte del tempo, essere inconsapevoli dell'incredibile dose di meraviglia che abbiamo dentro.

È più che normale: è efficiente, perché ci consente di essere tante cose senza perderci nella complessità di noi stessi. Ma qualcosa deve pur “tenerci insieme”.

Così, quando nella tua vita arriva una nuova dimensione con in testa già un cappello da manager e uno da partner, ti aspetti che ci sia una dinamica naturale che ti permetterà di aggiungere quel nuovo pezzo: conosci il mantra del “voler avere tutto” e lo persegui, come un ciclista in bilico.

Ti schiaffeggia la scoperta che il tuo capo non la pensa come te.

E che il mondo del lavoro si schiera con i più forti.

Quindi, se lui non la pensa come te, è perché gli viene consentito di fare così.

“Carriera” significa letteralmente “strada per la corsa dei cavalli con carri” e, forse perché la strada è stata disegna-

ta quando i carichi di cura erano altrove, la loro presenza su questi carri non è prevista. Velocità e cura formano quindi un gioco a somma zero: perché vinca uno, l'altro deve per forza perdere.

Ti dicono che puoi tornare al lavoro, ma che devi lasciare fuori la maternità. L'esclusione non è diretta a te: solo a "una parte" di te.

Ti accorgi così di quanto fosse piccola la porta che prima varcavi ogni giorno di corsa. E non ti viene il dubbio che sia perché sei diventata troppo grande tu.

Molte donne e molti uomini: genitori, caregiver, persone a cui a un certo punto la vita presenta eventi travolgenti - come una malattia, un lutto, un amore - chinano la testa per continuare a passare sotto a quello stipite troppo basso.

La scienza lo chiama il "conflitto tra i ruoli": è il fenomeno che ci mette davanti a una società che ci vuole "a pezzi", perché presi nella nostra interezza siamo troppo grandi.

1.2. Un altro modo di raccontare questa storia

Ma non c'è solo il movimento, a tenerci insieme: non c'è solo la corsa dei carri della carriera.

C'è qualcosa *sotto*, c'è qualcosa *prima*: si tratta di un collante potente, più forte di tutto, che sposta l'orizzonte temporale verso l'infinito. Non più il tempo della propria vita soltanto, né il tempo "degli altri": avere dei figli spinge a occupare il tempo, più lungo, della specie umana.

Ma serve un evento della vita per diventarne consapevoli: per assumere su di noi questo potere che altrimenti non sentiamo.

Lo chiamo *potere* perché lo sguardo intergenerazionale, quello che abbiamo quando siamo consapevoli di appartenere alla specie umana e di portarne di conseguenza oneri e onori, è a tutti gli effetti un motore di *possibilità* – e quindi è un “potere” inteso come verbo.

A trasformare il mio modo di guardare il mondo e di vedermi nel tempo è stata la scoperta di quel che mi legava a mia figlia prima, a mio figlio poi e, di seguito, un po' alla volta, a tutto il resto.

Quel che stava, appunto, sotto a tutto: **la mia capacità di prendermi cura.**

Se fosse rimasta tra me e i miei figli, avrei detto che si trattava di *amore*. Ma c'era di più, molto di più.

Il riflesso, che vedevo nello specchio: di donna, madre, figlia, amica, professionista e tante altre cose, non mi faceva più paura, perché io *ero*.

E, siccome ero, *potevo*.

Anzi, *dovevo*: dovevo andare nel mondo a fare quel che sapevo, perché il mondo a cui avrei dato forma con la mia cura sarebbe diventato quello dei miei figli.

Ecco che cosa sente, istintivamente, chi genera. Ed è in quel momento che il mondo del lavoro ti dice che la cura non “c'entra”: che ti considera un'estranea e ti respinge al mittente.

Ma *che cosa*, della cura, non entra nel mondo del lavoro?

Mi domandavo: possibile che fosse proprio quella cosa che mi aveva resa così forte?

Istintivamente, sentivo che era così: che quel rifiuto non era solo il risultato di uno schema sorpassato, a cui si poteva rispondere con un diverso equilibrio vita-lavoro, ma anche il sintomo di un male maggiore, che stava portando il lavoro a restare senza energia vitale.

2. Che cos'è la cura

Quando si nota l'alone misterioso delle cose, quando si fa attenzione e si vede ovunque il tentativo, magari fallito, di cura, delle mani che ci provano a vivere, quando si scopre di non essere solo sopravvissuti ma anche scampati, nasce una sottile gioia, ogni tanto esultante, ogni tanto solo brezza marzolina, ma che non ci abbandona più. Qualcuno ci ama tutti.

Chandra Livia Candiani, *I visitatori celesti*

La si può paragonare all'amore, ma la cura è qualcosa di diverso. Sta sotto e, al tempo stesso, è una manifestazione di cose come l'amore e altri sentimenti, intenzioni, desideri, volontà.

Da dove viene la parola "cura"?

L'origine etimologica delle parole esprime la saggezza del linguaggio: la sua capacità di dire tutto con poco e di conservare intatta la propria attualità e la propria forza nel tempo.

E infatti "cura" viene dal latino arcaico "coira, coera":

- secondo le teorie più moderne è riconducibile alla radice del protoindoeuropeo *k^wey_s: "fare attenzione, guardare";
- oppure alla radice *(s)kewh₁: "osservare, guardare, prestare attenzione".

2.1. La cura è uno sguardo

Prendersi cura di qualcuno vuol dire "vederlo". Ricevere cura significa "essere visti".

La cura è uno sguardo che può essere acceso, ma anche spento. Possiamo guardare qualcuno senza vederlo: pos-

siamo vivere un'intera giornata vedendola solo in minima parte.

La maggior parte del tempo, infatti, usiamo sulla realtà uno sguardo selettivo, che ci fa vedere solo ciò che serve, rendendoci più efficienti. Si chiama “cecità attenzionale”.

Alcuni anni fa lo psicologo Daniel Simons e i suoi collaboratori dell'Università dell'Illinois condussero un esperimento in cui si mostrava ad alcuni soggetti un video in cui un gruppo di persone, alcune vestite di bianco, altre di nero, si passavano la palla. Ai soggetti veniva chiesto di contare i passaggi di palla fra le persone in maglia bianca, ignorando i passaggi fra quelle in maglia nera.

Molti dei soggetti – quasi la metà – impegnati a seguire i passaggi non si accorsero del fatto che, durante l'azione, una persona travestita da gorilla attraversava il campo. L'esperimento è diventato famoso come esempio di “cecità attenzionale”¹.

Possiamo quindi vedere solo alcune parti della realtà che abbiamo di fronte. Possiamo farlo con i luoghi e, più comunemente, lo facciamo con le situazioni e con le persone: selezioniamo *che cosa* vedere, e lo facciamo perché più cose vediamo, più cose il nostro cervello deve riconoscere e classificare.

Quando si *accende* la cura, questo meccanismo veloce di selezione e classificazione della realtà va in crisi perché la cura è un tipo di sguardo che, come un fascio di luce, illumina tutto come se lo vedesse per la prima volta, e lo fa ogni singola volta.

Per la maggior parte del tempo, di conseguenza, se vogliamo andare veloci non usiamo la cura: la cecità attenzionale è più efficiente.

¹ Wiseman R. (2005), *Dov'è il gorilla? Fattore attenzione: impara a cogliere tutte le opportunità che la vita ti offre*, Sonzogno.

Se la cura comporta vedere “di più”, si comprende perché sia estranea a un mondo del lavoro che semplifica per andare più veloce: ed è per questo che un essere umano, che si è ingrandito di dimensioni a causa della vita, non viene visto nella sua nuova ampiezza.

Succede, ma fuori di qui. Serve, ma non qui. Torna, però *senza*. Meno vedi, meno dubbi hai; meno domande ti fai, più veloce vai.

Quando la cura ci *investe* – per un evento della vita, per un desiderio – ci trasformiamo e proviamo a portare questo nuovo sé nel mondo. Poi, però, ci aggiustiamo in base alla reazione che riceviamo. Possiamo nasconderla, possiamo fare finta che nella nostra vita non ci sia un ruolo che ci richiede (e ci permette) di “vedere” di più. Possiamo limitarla, possiamo usare lo sguardo in modo selettivo, considerarla faticosa e, a volte, addirittura inopportuna.

Possiamo privare il mondo del lavoro della nostra cura.

Ma davvero possiamo farlo? E con che conseguenze: rinunciando a che cosa?

L’istinto della cura cambia profondamente l’essere umano, e lo fa in particolare attraverso un passaggio evolutivo che lo psicanalista Erik Erikson ha chiamato della “seconda età adulta”, o *generatività*.

Per generatività si intende “l’interesse a fondare e guidare la generazione successiva” attraverso l’allevamento dei figli o imprese creative o produttive.

La semplice messa al mondo di figli non garantisce, naturalmente, che si svilupperà un senso di generatività.

I prerequisiti per lo sviluppo in questo stadio sono fede nel futuro, fiducia nella specie e abilità a occuparsi degli altri.

Invece che allevare figli, si può lavorare allo stesso modo per creare un mondo migliore per i bambini degli altri.

Lo stadio sette, quindi, fornisce i meccanismi per la continuità della società di generazione in generazione.

La mancanza di generatività si esprime con la stagnazione, l'auto-assorbimento (indulgere su di sé), la noia e la mancanza di crescita psicologica².

Come un essere umano, anche una società che rinuncia alla cura nel momento del suo sviluppo rischia quindi la stagnazione e l'auto-assorbimento: più è alto il suo potenziale di sviluppo, più grandi le energie in circolo, maggiore il rischio di implosione che deriva dalla mancanza di generatività.

2.2. *Gli esseri umani sono una specie sociale*

Siamo partiti dalla maternità, e che siano soprattutto voci femminili a proporre il paradigma della cura come una delle dimensioni fondanti della nostra specie non può essere un caso: che le donne siano state selezionate dall'evoluzione come "custodi della cura" è un dato di fatto, e non è né un bene né un male.

Si tratta di una responsabilità, ma anche di una forma di potere, come vuole dimostrare questo libro. È chiaro però che il modello della cura non riguarda solo le donne: riguarda tutta la specie umana, che è una specie "sociale".

Charles Darwin ha detto che "le comunità dotate di maggiore compassione prospereranno di più e genereranno maggiore progenie".

Le evidenze scientifiche confermano che *la compassione protegge la specie*: c'è un consenso generale da parte degli scienziati sul fatto che la compassione abbia una funzione evolutiva³ per la specie umana.

Non saremmo arrivati fin qui se non ci fossimo presi cura gli uni degli altri sin dall'alba della nostra esistenza.

² Erikson E.H. (1999), *I cicli della vita*, Armando Editore.

³ Goetz J.L., Keltner D., Simon-Thomas E. (2010), "Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review", *Psychological Bulletin*, 136(3).