

Riccarda Zezza

# *u* **CORE BUSINESS**

Prefazione di Tomas Chamorro-Premuzic

il Sole  
**24 ORE**

Il Sole 24 ORE

Art director: Francesco Narracci

Progetto grafico di copertina: Elisa Zampaglione / DUDOTdesign

ISSN 977-1826380-331-30001

Il Sole 24 Ore – Business

Registrazione in Tribunale n. 542 – 08.07.05

Direttore responsabile: Fabio Tamburini

Proprietario ed Editore: Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale, redazione e direzione: Viale Sarca, 223 – 20126 Milano

Mensile n. 1/2023

ISBN 979-12-5484-1006

**GRUPPO**ORE

© 2023 Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale, redazione e amministrazione: Viale Sarca, 223 – 20126 Milano

Per informazioni: Servizio Clienti 02.30300600

Fotocomposizione: Emmegi Group, via F. Confalonieri, 36 – 20124 Milano

Stampa: GRAFICA VENETA, via Malcanton, 2 – Trebaseleghe (PD)

Prima edizione: Aprile 2023

---

Tutti i diritti sono riservati.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità dell'Editore per involontari errori e/o inesattezze; pertanto il lettore è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, Società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana, n. 108 – 20122 Milano.

Informazioni: [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

---

## *Indice*

<i>Prefazione</i>	
di Tomas Chamorro-Premuzic	V
<i>Introduzione</i>	IX
 <i>Capitolo 1</i>	
<b>Stereotipi – Chi siamo e perché non ci siamo</b>	
<i>Ne stiamo perdendo troppi</i>	1
 <i>Capitolo 2</i>	
<b>Emozioni – Come stiamo e perché non ci diamo</b>	
<i>Essere (umani) nel lavoro ibrido</i>	37
 <i>Capitolo 3</i>	
<b>Donne – A cosa servono e perché non si fanno avanti</b>	
<i>Donne e potere</i>	65
 <i>Capitolo 4</i>	
<b>Leader – Che senso danno e perché non bastano</b>	
<i>Leader nuovi, a modo proprio</i>	89
 <i>Conclusioni</i>	119



## *Prefazione*

di Tomas Chamorro-Premuzic

Sebbene il secolo scorso abbia visto miglioramenti senza precedenti nelle condizioni di lavoro in tutto il mondo, in tutti i settori e a tutti i livelli di competenza, c'è ancora molto margine di miglioramento.

Non mancano sintomi problematici anche tra i cosiddetti “lavoratori della conoscenza”, che rappresentano i vertici della piramide dei talenti e che hanno goduto di enormi benefici e privilegi, per gentile concessione delle organizzazioni che competono per offrire maggiore libertà e flessibilità e per fornire ai dipendenti esperienze simili a quelle dei consumatori.

Ad esempio, i livelli di coinvolgimento dei dipendenti si aggirano intorno al 13%, i livelli di stress e *burnout* sono aumentati costantemente nell'ultimo decennio (anche tenendo conto della pandemia) e la produttività è rimasta stabile o in calo dagli anni Sessanta.

Certo, una spiegazione a questa situazione desolante è che, quando le condizioni di lavoro oggettive migliorano, le aspettative soggettive aumentano a loro volta.

Questo non è da deplorare, ma è il motore essenziale della civiltà e del progresso. Infatti, la capacità di rimanere insoddisfatti dei risultati raggiunti è l'antidoto

---

Tomas Chamorro-Premuzic. Professore di psicologia aziendale alla Columbia University e all'Ucl – University College London.

principale al compiacimento, alla stagnazione e alla decadenza.

Questo significa anche che, per un lavoratore mediamente istruito dei nostri tempi, è poco consolante sapere che solo cinque decenni fa sarebbe stato impensabile lamentarsi dell'incapacità di trovare un significato e uno scopo nel lavoro, di godere di sicurezza psicologica nel proprio team, di vedere sviluppato il proprio potenziale e di poter lavorare da qualsiasi luogo, per non parlare dell'accesso a un ufficio che assomiglia più a una versione adulta di Disneyland che a un cubicolo di Dilbert o a una catena di montaggio di Detroit.

Il fatto è che, se non siamo in grado di lavorare meno e di guadagnare di più, dobbiamo almeno pretendere che il lavoro sia appagante, o almeno che non sia un'esperienza inutile, terribile o sgradevole.

Non sorprende che negli ultimi 20 anni ci sia stata una chiara tendenza a recuperare l'esperienza positiva che gli esseri umani sono sempre riusciti a trarre dal lavoro: il senso di artigianalità, la percezione di agenzia e di realizzazione, nonché la capacità di sfruttare aspetti importanti della nostra identità attraverso il lavoro e di sentirci orgogliosi del nostro io professionale.

Ciò è ancor più rilevante dal momento che molte delle istituzioni che storicamente hanno funzionato come fonti di significato sono state svalutate in epoca moderna: la religione, la famiglia, la società e persino le vere amicizie (con la rivoluzione digitale che ha mercificato i legami sociali e diluito gli amici ad asettici indicatori di stima che curano la nostra reputazione online).

La domanda allora è: possiamo riumanizzare il lavo-

ro e trovare motivi per rimetterci il cuore, possiamo addirittura *amare* quel che facciamo?

Possiamo riscoprire la passione per il lavoro in un modo che valorizza il nostro io personale e non compromette, ma anzi amplifica, il nostro benessere spirituale e fisico?

Come illustra Riccarda Zezza in questo brillante libro – un potente manifesto per ridefinire i posti di lavoro e le carriere e allinearli alle aspettative moderne – la risposta è «Sì», ma è necessario molto lavoro da parte di manager, leader e organizzazioni.

Come l'autrice dimostra in modo convincente, mettendo insieme lo stato dell'arte della scienza e la sua ricca esperienza personale di leader e imprenditrice affermata, esiste un modo per rendere le organizzazioni più umane, mettendo a frutto il nucleo emotivo degli esseri umani al lavoro, ma è necessario essere consapevoli dei pregiudizi dominanti, dei privilegi e delle pratiche tossiche e nepotistiche che inibiscono il potenziale delle persone, e riscrivere alcune delle regole fondamentali che ancora governano le dinamiche formali e informali tra le persone al lavoro.

In breve, è necessaria una vera e propria rivoluzione culturale piuttosto che la timida, cauta e spesso ipocrita “evoluzione” proposta nelle organizzazioni moderne.

Questa, infatti, è una chiamata critica all'azione per una vera leadership, che è sempre a confronto con la tradizione.

Questo libro diventerà una lettura essenziale per chiunque sia interessato a trasformare il lavoro, a creare le condizioni per far prosperare le persone e a liberare i loro talenti e il loro potenziale.

È un libro tempestivo, destinato a diventare ancora

più importante a mano a mano che il mondo del lavoro diventa sempre più asettico e sterilizzato dalla crescente dipendenza dalla tecnologia e dall'influenza diffusa dell'intelligenza artificiale e delle macchine, come ho evidenziato nel mio ultimo libro *I, Human: AI, Automation, and the Quest to Reclaim What Makes Us Unique* ("Io, Umano: IA automazione, e la ricerca di ciò che ci rende unici").

In effetti, gran parte del pensiero e del lavoro discusso nel mio libro è stato influenzato da Riccarda, che combina una capacità unica di portare in vita le scienze comportamentali e sociali, distillate in suggerimenti pratici ma basati sui dati per persone interessate a migliorare i loro team, le organizzazioni e il lavoro.

Se davvero ci interessa vedere gli esseri umani prosperare e migliorare il mondo del lavoro per le generazioni future, non è sufficiente *sperare*: è arrivato il momento di *agire*, e questo libro mette in luce il perché e il come di quella che ritengo essere una tabella di marcia profondamente convincente per una trasformazione realmente umana delle organizzazioni, del lavoro e delle carriere.



## *Introduzione*

*Dobbiamo vivere, Padre,  
da esseri umani*  
(Ladyhawke, film del 1985)

Il patto è stato rotto: la relazione tra persone e lavoro non funziona più.

Si trascina, come una vecchia coppia che resta insieme per mera sussistenza, ma non genera più.

Nessuno lava le tende, riattacca il quadro che è caduto, compra nuove suppellettili: la casa è vecchia e chi la abita è stanco, ma non sa dove altro andare.

Le persone si sono nascoste dentro sé stesse e non sanno più come venirne fuori.

Le organizzazioni non le vedono più, non sanno vederle.

Vanno cambiati gli strumenti.

Buttati via quelli vecchi, che ostruiscono la vista, va dato credito a conoscenze nuove, c'è da andare più in profondità per vedere meglio quello che c'è già.

Va dato spazio a chi "rompe": a chi suona diverso e quindi inadeguato, mettendo in crisi il sistema e rallentandolo per cambiarlo nel profondo.

Le persone non hanno bisogno di essere sempre supportate, formate, motivate, condotte.

Se si accende la luce sulla loro volontà di prendersi cura di ciò che fanno, lavorare può tornare a essere un modo per dare forma e prendersi cura del mondo.

Così il lavoro diventa ciò che l'uomo è, e non solo ciò che fa.

\*\*\*

La ragione per cui scrivo questo libro è che essere madre ha cambiato il mio modo di lavorare, avere un lavoro ha cambiato il mio modo di essere figlia, la mia fragilità di figlia ha cambiato il modo in cui faccio la manager e tutta la mia vita è fatta di pezzi che si tengono e compongono insieme.

E tutti abbiamo questo problema. Tutti abbiamo questa possibilità.

Prima del lavoro che facciamo, prima di come lavoriamo, prima, viene chi siamo. Come mai non ne parliamo mai?

*Chi siamo* è l'elefante nella stanza, *chi siamo* sono gli abiti dell'imperatore, *chi siamo* è la cosa più grande che c'è e che non si vede e di cui non si parla, *chi siamo* è un'opportunità unica di cambiare radicalmente tutto essendo semplicemente e pienamente noi stessi.

*Chi siamo*, quando viene nascosto, diventa l'area del non detto, di ciò che ci separa.

*Chi siamo*, quando viene detto, visto, condiviso, rivelato, espresso in tutta la sua ricchezza, diventa l'aria che ci tiene insieme, ciò che abbiamo in comune, ciò che ci lega e che ci permette di vivere e lavorare a beneficio del mondo.

La cosa più incredibile è che questo riguarda tutti: manager, leader, dipendenti, colleghi, amici, lavoratori, in ogni parte del mondo, di ogni genere, età ed etnia.

Questo ci riguarda tutti, è a disposizione di tutti, sta danneggiando tutti, potrebbe farci stare tutti meglio.

Quando lavoro so organizzarmi, quando sono madre so prendermi cura, quando sono amica so essere leggera, quando sono innamorata so resistere, quando sono figlia so interpretare e avere pazienza, quando sono imprenditrice so essere coraggiosa e spericolata: io so essere tutte queste cose e tutte queste cose possono darsi energia e competenze l'una con l'altra.

Ogni dimensione, se non nominata, resta lì sotto a scavare di nascosto.

Ogni dimensione, se riconosciuta, diventa uno strato di noi che ci dà forza e amplia la nostra visione e comprensione del mondo, degli altri, di noi stessi.

Diventa un territorio comune che ci fa riconoscere gli uni con gli altri, rimanendo diversi.



## *Capitolo 1*

### **Stereotipi – Chi siamo e perché non ci siamo**

*Ne stiamo perdendo troppi*

#### **La storia che narriamo continuamente a noi stessi è la storia di chi siamo**

Inizia la mattina appena ci svegliamo e le abitudini o le circostanze fanno emergere varie parti della nostra identità. O forse sarebbe meglio dire: delle nostre diverse identità.

Quale identità prevale, nelle prime ore del mattino, quando siamo a casa e ci prepariamo ad andare a lavorare?

Se resta in mente un sogno confuso, potrebbe emergere un aspetto del passato, ricordandoci che oggi siamo solo il punto di arrivo di una linea che viene da lontano.

Se invece a svegliarci è un figlio che salta sul letto, l'identità genitoriale prende subito il sopravvento, scacciando via il passato e ancorandoci a un presente che richiede molte attenzioni.

Se ci svegliamo accanto a un compagno o a un nuovo amore, potremmo avere il tempo per essere la parte di una coppia, per iniziare la danza del giorno in due, per vederci riflessi negli occhi di un altro.

E anche quella è un'identità.

Se, infine (ma gli esempi potrebbero essere infiniti), a svegliarci è lo squillo del telefono, potrebbe farsi spazio l'identità filiale, con un genitore in difficoltà, o quella amicale, con un amico che chiede consiglio.

Qualunque sia il suo inizio, la giornata continua sotto i nostri piedi, e lo svolgersi delle ore ci trasforma: da un acrobata del traffico a un cliente del bar, dal collega al manager, dal professionista allo sportivo... ogni giorno, in media, viviamo almeno cinque dimensioni identitarie<sup>1</sup>.

Di queste, l'identità più ampia in termini di tempo è quella lavorativa.

Per quanto possiamo provare a tenere separate le cose che siamo – una strategia che la scienza chiama “della transizione cognitiva”, per cui la nostra mente chiude certi cassetti prima di aprirne altri – il lavoro ha oggi una tale intensità di presenza nella nostra vita ed è diventato così pervasivo, grazie alla tecnologia, che da tempo sperimentiamo un fenomeno di “spill over” (straripamento) tra i nostri ruoli lavorativi e quelli non lavorativi.

Oppure, da un altro punto di vista, la nostra vita privata è diventata così ricca di dimensioni e di possibilità da aver invaso la nostra identità lavorativa. Oggi, per la nostra mente è difficile e costoso continuare ad aprire e chiudere porte passando da un ruolo all'altro. E così, come nervature in un tronco, le molte dimensioni che compongono la nostra identità corrono le une accanto alle altre, si avvicinano, si intrecciano, si scontrano, si uniscono.

Avviene in profondità; mentre in superficie, all'apparenza, nulla cambia.

---

<sup>1</sup> Osservatorio Vita-Lavoro di Lifeed.

Non cambiamo colore degli occhi, espressione del viso, postura, quando qualcosa in un determinato contesto fa emergere parti di noi che non sono perfettamente “di casa” in quel contesto: per esempio se abbiamo un moto di tenerezza sul lavoro. Reprimiamo, piuttosto, la tendenza spontanea a far emergere quella caratteristica, perché ci pare inadeguata in quel momento.

Siamo come bloccati, *protetti* dalla *gabbia* di quel ruolo.

La *gabbia del ruolo* è l'insieme di caratteristiche che, nella storia che ci raccontiamo e che si dipana ogni giorno, attribuiamo a una determinata identità: ogni identità ha la propria gabbia – la scienza lo chiama «schema del sé». Così, entrando e uscendo dalle porte che segnano l'ingresso in un determinato spazio identitario (casa, ufficio, campo da calcio, supermercato, aula di formazione...), assumiamo su di noi un insieme di tratti che ci rendono riconoscibili agli altri e a noi stessi.

Che ci danno, insomma, significato.

L'identità è questo: il significato che diamo a noi stessi – *in un determinato momento*.

Non parliamo quasi mai di identità perché siamo abituati a pensarla come qualcosa di monolitico, uno sfondo “dato” su cui avviene il resto, mentre le identità di ogni persona sono molte e dinamiche, con un risultato in continuo cambiamento nel tempo.

Prima ancora di quel che impariamo, prima di quel che facciamo, prima di quel che pensiamo, viene ciò che siamo.

E ciò che siamo influenza radicalmente tutto il resto.  
Ma non ne parliamo mai.

Come se le nostre identità fossero delle stanze in cui

entriamo senza avere influenza, le viviamo senza guardarle e senza menzionarle, ci muoviamo al loro interno e vi facciamo entrare gli altri, le consideriamo quasi dei luoghi esterni a noi, immutabili e sempre uguali.

Sono una lavoratrice, sono una madre, sono una sorella, sono un'amica, sono una figlia, e posso attraversare queste stanze ogni giorno senza guardarle, lasciando disadorne, senza esserne fiera, senza sentirle mie.

Così come posso non mostrarle nemmeno agli altri, risparmiando a me stessa e a loro la complessità di questa rappresentazione.

Se rimuoviamo la coscienza delle nostre identità e di quelle degli altri è tutto più semplice, ma è anche tutto più povero.

«Passiamo il tempo a nascondere delle parti rotte di noi. Indossiamo una maschera che qualcun altro, da qualche parte, ha creato, dicendoci come dovremmo essere. Non so più contare quante volte nelle riunioni, a beneficio di una fantomatica comprensione di massa, rendiamo tutto superficiale, tralasciando ciò che è davvero importante.

La storia di ognuno di noi conta. La storia di ognuno di noi è l'unica cosa che conti davvero.

Sono una dirigente migliore perché sono un'immigrata.

Sono una dirigente migliore perché sono la mamma single di una undicenne.

Sono una dirigente migliore perché sono vedova e perché so ballare. E lo dirò sempre a voce alta»<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Bozoma Saint John, Global chief marketing officer di Netflix, durante un corso della Harvard Business School.



Siamo tutti portatori di storie uniche, sempre troppo ricche per poter essere rinchiuse in una definizione.

Ma una parte della storia di ognuno viene rimossa ogni volta che cerchiamo di essere ciò che gli altri si aspettano o, più probabilmente, *ciò che noi pensiamo che gli altri si aspettino*.

L'identità è insomma un argomento poco discusso: sul luogo di lavoro e altrove.

Alla domanda, sempre presente ma sempre tacita, «chi sei?» rispondono le circostanze, le etichette, gli obiettivi o, tutt'al più, i biglietti da visita e i numeri di telefono.

Sono questo ruolo qui, sono a questo indirizzo qui, sono questo stipendio e questa casa, sono in questi oggetti e progetti, sono nei testi delle mail e nelle immagini sui social: più cose sono, meno trovo necessario o facile definire chi sono.

Sono nell'espressione di quel che sono e nelle conseguenze di quel che sono stato, e anche nelle aspirazioni che segneranno il mio domani: identità vuol dire letteralmente uguaglianza, e così l'identità è quell'insieme di noi che dovrebbe dare coerenza al tutto, dando a tutto un valore, dando a tutto un territorio sicuro.

L'identità è il luogo che dà cittadinanza a tutto quel che siamo, che siamo stati e che saremo: se un aspetto di noi vi trova asilo, lo faremo nostro, ma sono molte oggi le parti esiliate o escluse, nascoste o camuffate, per apparente mancanza di spazio e di definizioni.

Le dimensioni represses, però, non scompaiono: tutt'altro.

Mortificate dall'assenza dai ranghi ufficiali, seducono nell'ombra il meglio delle nostre energie: nel migliore

dei casi diventando gli ambiti segreti in cui esprimiamo le passioni, e nel peggiore privandoci di luoghi dove ricaricarci.

Con la stessa immediatezza con cui accendere una luce fa chiarezza in una stanza, è possibile nascondere o rivelare aspetti di noi: basta uno sguardo.

Il primo passo è anche il più difficile, e riguarda proprio la nostra capacità di vedere noi stessi per ciò che siamo.

**Spogliati dalle aspettative degli altri (o da ciò che ci aspettiamo che gli altri si aspettino): che cosa resta di noi?**

È una domanda che non ha una risposta puntuale: è un modo di guardare a noi stessi che possiamo attivare un po' alla volta, stando attenti nelle varie circostanze a quanto di ciò che facciamo e diciamo ci appartenga interamente e quanto invece appartenga alla "maschera" di quel ruolo.

Senza demonizzarla – ci mancano solo altri sensi di colpa! – ma vedendola e dandole un nome, essendole grati per il senso di sicurezza che ci dà, senza che ciò ci impedisca di guardarle dietro.

Perché farlo?

Perché nella nostra ricchezza identitaria si nasconde un tesoro di risorse.

È questo a giustificare un rischio che deve essere corso da più parti: iniziamo noi, ma non possiamo continuare a farlo se il contesto non ce lo permette e non è preparato a fare spazio all'aumento di dimensioni che questa operazione porta con sé.

Persone più ampie, infatti, hanno più energia, più capacità, più ambizioni e più motivazione, ma sono anche più ingombranti e portano con sé, invece di nascondere o lasciarlo altrove, un carico emotivo che va gestito.

### **Quanto di noi portiamo nel nostro lavoro**

Passiamo lavorando più tempo di quanto ne passiamo facendo qualunque altra cosa (tranne dormire): 115.704 ore, tredici anni della nostra vita.

Non sorprende quindi che il ruolo lavorativo abbia un forte impatto sulla soddisfazione complessiva che le persone provano verso sé stesse.

Il modo in cui ci fa sentire la professione che *indossiamo* influenza la nostra idea di noi, e di conseguenza il nostro modo di presentarci e di relazionarci con gli altri in tutti gli ambiti, non solo quello lavorativo.

Questo perché, per sentirci al sicuro, dobbiamo sentire un equilibrio tra le cose che siamo, e quindi tra i nostri ruoli c'è un continuo, inconsapevole accordarsi alla ricerca di un'armonia che dia un senso al tutto.

L'identità lavorativa può quindi migliorare la nostra percezione di noi stessi, con un effetto di *contaminazione positiva* su tutti gli ambiti, anche quelli extralavorativi, e con il risultato di accrescere la quantità di energia, motivazione e propensione alle relazioni che portiamo sul luogo di lavoro. Come possiamo accorgerci se questo avviene?

**1) Proviamo a contare quante “virtù” associamo alla nostra professione, ovvero con quali tratti virtuosi la descriviamo.**

I *tratti virtuosi* sono caratteristiche “universalmente riconosciute” come positive perché utili alla sopravvivenza della nostra specie. Secondo gli psicologi Peterson e Seligman<sup>3</sup>, sono 24, e tra queste vi sono il coraggio, l'integrità, la compassione, l'umiltà, la temperanza e la saggezza.

In generale, quando pensiamo al nostro ruolo lavorativo, vi associamo una serie di comportamenti legati ai tratti caratteriali con cui lo esprimiamo. Cambiare questa descrizione, dandosi la possibilità di arricchirla di tratti positivi anche meno convenzionali, ha l'effetto di cambiare i nostri comportamenti.

Per esempio, quando i dipendenti di un'impresa di pulizie di un ospedale hanno associato al proprio ruolo un nuovo tratto, legato alla capacità di “prendersi cura”, la loro propensione a collaborare e a essere proattivi è aumentata sensibilmente<sup>4</sup>.

## **2) Proviamo a verificare se il nostro ruolo professionale, pur con imprevisti, interruzioni e ripartenze, si sta muovendo nella direzione di un sé ideale.**

O anche: quando avvengono eventi imprevisti, che la mettono in discussione, la nostra identità lavorativa continua a collocarsi in un senso di crescita, adattandosi di volta in volta?

---

<sup>3</sup> <https://positivepsychology.com/classification-character-strengths-virtues/>.

<sup>4</sup> Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources – April 2010 – The Academy of Management Review.

Si tratta di una prospettiva più dinamica, che riguarda quanto il modo in cui definiamo il nostro lavoro continua a farci sentire utili mentre progredisce e si adatta alle circostanze. Oggi questa sfida è tanto più grande, visto quante volte può cambiare una carriera nel corso di una vita. Pochi anni fa era normale uscire dal mondo del lavoro con la pensione, senza aver modificato in modo sostanziale la scelta fatta all'inizio della carriera. Con le odierne “carriere portfolio”, veri e propri puzzle che mettono in luce ora una, ora l'altra competenza (e ambizione) di una persona, è invece facile perdere la bussola della destinazione finale, a meno che non la si trovi dentro di sé.

In sintesi, troviamo un significato in quel che facciamo rispetto al più ampio dipanarsi della nostra vita?

**3) Facciamo attenzione a come combiniamo la nostra identità lavorativa con le altre dimensioni che abbiamo.**

Come esseri umani, abbiamo bisogno di differenziarci dagli altri ma al tempo stesso anche di sentirci inclusi, e dobbiamo costantemente collegare i vari ruoli che rivestiamo dentro e fuori il lavoro: sono necessità diverse che devono essere continuamente bilanciate tra di loro.

Quando, nel secondo dopoguerra, per la prima volta nella storia moderna ci siamo resi conto che in noi convivevano più ruoli è stato istintivo vedere tra di essi una competizione per una risorsa finita: il nostro tempo.

Da qui il concetto di “conflitto vita-lavoro” e poi di *con-*

*ciliazione*, che dura tutt'oggi, come se pacificare la relazione tra questa moltitudine di sé non fosse possibile. Scientificamente, però, si è scoperto da tempo che ricoprire ruoli diversi genera un arricchimento del sé, non un conflitto. Avere più ruoli, citano poeticamente le ricerche<sup>5</sup>, aumenta la quantità complessiva delle risorse a disposizione delle persone, in un insieme che è maggiore della somma delle parti.

Di questo però non si parla molto, e infatti non capita mai che ci chiedano «quali parti di noi portiamo sul lavoro».

Eppure, nell'epoca post-Covid, questa è una domanda molto opportuna.

È nella relazione tra vita e lavoro, infatti, che si gioca il livello di coinvolgimento in quel che facciamo: in quel che “siamo” quando incarniamo un ruolo che non può restare lo stesso mentre il mondo cambia.

Il professor William A. Kahn, tra i fondatori del concetto di “engagement” (coinvolgimento) delle persone sul lavoro, direbbe: «Quanto self metti nel tuo ruolo, ovvero: quanto di te metti nel tuo lavoro?».

Il *ruolo* è un perimetro: sono una madre, sono un'amica, sono una professionista.

Il *self* riguarda invece la diversa intensità con cui coinvolgiamo le nostre dimensioni emotive, fisiche e cognitive mentre svolgiamo un'attività.

Kahn parla di «sé preferito» per indicare i momenti in cui portiamo “il meglio di noi” nei nostri ruoli.

---

<sup>5</sup> <https://psycnet.apa.org/record/1975-01104-001>.

«Nei ruoli che attuano, le persone possono usare diversi livelli dei propri sé (self), anche se mantengono integri i confini tra chi sono e i ruoli che occupano.

Più le persone attingono al loro sé per svolgere i loro ruoli all'interno di questi confini, più le loro performance sono coinvolgenti e più sono soddisfatte della vestibilità del ruolo che indossano»<sup>6</sup>.

Abbiamo quindi la possibilità di scegliere, più o meno consciamente, quanto attingere al nostro sé quando lavoriamo, variando questa scelta anche più volte.

«Le persone portano e tolgono in continuazione diverse intensità di sé nel corso delle giornate lavorative», dice Kahn, «lo fanno per rispondere ai flussi e riflussi momentanei di tali giornate: per esprimere il proprio sé in certi momenti e per difenderlo in altri».

C'è insomma un cuore, produttivo ma non solo, dentro a quel che diamo sul lavoro: stando alle ricerche di Kahn, attingervi ci rende più energetici e creativi, più autentici e aperti alle relazioni.

Mostrarlo, però, ci rende anche più vulnerabili ed esposti, per questo non lo facciamo sempre.

Il sociologo canadese Erving Goffman chiama «volontario distacco dall'attuazione del ruolo» la distanza che le persone possono mettere tra sé e quel che fanno: si può quindi abbracciare un ruolo oppure allontanarsene, ovvero “separarsene”, *lasciandovi di sé giusto quel che basta*.

Kahn definisce «disengagement» il disaccoppiamento del sé dal ruolo professionale che avviene quando le

---

<sup>6</sup> Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, William A. Kahn – Academy of Management Journal – Vol. 33, No. 4 Articles.

persone si ritirano fisicamente, emotivamente o cognitivamente durante la propria attività lavorativa.

È il male più temuto dalle organizzazioni, ma anche il più diffuso tra le persone: in media, solo il 20% delle persone è infatti coinvolto nel proprio lavoro, secondo l'istituto di ricerca Gallup.

Ma c'è un solo “sé preferito”, una sola fonte a cui attingere energia e coinvolgimento, oppure ce ne sono molti e diversi nel tempo?

Le ricerche<sup>7</sup> dimostrano che la compresenza di più ruoli permette alle persone di “giocare su più tavoli” e di scegliere giorno per giorno quale di questi potrà risarcire o controbilanciare la fatica prodotta in un altro: per esempio, dopo una brutta giornata al lavoro si possono coccolare di più i figli quando si arriva a casa, per ricaricarsi di ossitocina; o, se a casa ci sono difficoltà, varcare la soglia dell'ufficio è un sollievo e ci si butta con energia nel ruolo lavorativo, che appare tanto più semplice.

Non sono solo strategie cognitive – ovvero messe in pratica dalla mente: è un orientamento naturale a trarre vantaggio dalla propria complessità identitaria come strumento di ricarica personale.

### **Perché non mettiamo sempre tutti noi stessi in quel che facciamo**

Ci risparmiamo, o così crediamo.

Oppure ci facciamo limitare dalle etichette, dalle definizioni.

---

<sup>7</sup> Toward a Theory of Role Accumulation. Sam D. Sieber *American Sociological Review* – Vol. 39, No. 4 (Aug., 1974).



Nel primo caso, stiamo trattenendo delle energie che in questo modo, purtroppo, scompaiono: stiamo impedendo *l'arricchimento dei nostri ruoli*.

Nel secondo, aspettarci che sia l'etichetta che ci dà qualcun altro a continuare a definirci è incompatibile con la velocità del progresso attuale, anche sul lavoro.

Per usare ancora la terminologia di Kahn, oggi abbiamo l'opportunità, ma anche la necessità, di impiegarci completamente in quel che facciamo ed esprimere tutti noi stessi in ogni situazione.

Non a caso, circolano come un nuovo mantra, sui canali social dedicati al lavoro, foto di bambini, cani, situazioni di quotidianità familiare: sembra che stia prendendo piede questa idea di “portare tutti sé stessi al lavoro”, dopo che tutti noi stessi ci siamo mostrati bene o male durante la pandemia, vuoi perché tenevamo il computer in cucina o perché il tema della salute e della gestione vita-lavoro sono entrati di prepotenza nell'ambiente lavorativo.

Ci siamo mostrati ed eccoci qui: tutti noi stessi, con relativi carichi di cura, idiosincrasie, complicazioni e passioni, con quella ingombrante verità che in fondo ci rende interessanti... anche se molto difficili da gestire.

Valorizzare la diversità, infatti, vuol dire valorizzare la complessità: le sfaccettature meno note, le meno “adatte” a un mondo che fa della semplificazione la propria chiave di efficienza.

**Ma che cosa vuol dire, in pratica, “portare tutto sé stesso al lavoro”?**

Vuol dire, come si domanda la psicologa Gail Golden<sup>8</sup>, che dobbiamo spiattellare ai colleghi ogni emozione che proviamo: dalla subitanea attrazione sessuale per un vicino di scrivania al senso di noia di certi lunedì mattina?

Che dovremmo, insomma, rimuovere tutti i filtri e mostrare sempre a tutti tutto quel che siamo e che pensiamo, altrimenti non saremmo “autentici”?

Ovviamente no: quel tipo di “whole self” *non vuole vederlo nessuno*, tanto meno in un posto di lavoro in cui i ruoli sono stati inventati proprio per facilitare le relazioni.

Pensiamoci: quante cose è ognuno di noi?

Secondo le ricerche<sup>9</sup>, ogni giorno esprimiamo in media cinque dimensioni identitarie, di cui solo 1,5 sono lavorative. Essere tutto quello che siamo, sempre e ovunque, vorrebbe quindi dire far digerire agli altri un bell’ingombro!

Non tutto ciò che siamo *appartiene* al nostro posto di lavoro, ed è sano che sia così.

L’adattabilità, chiave di sopravvivenza della nostra specie, si basa anche su una capacità squisitamente umana di comprendere le situazioni e collocarsi in un posto adeguato (*fittest*, “più adatto”, diceva Darwin): succede che, se quel *posto* diventa per noi *un ruolo*, molte decisioni avvengono in automatico, comportando meno fatica.

Allo stesso modo in cui cambiamo vestito per occasioni diverse, pur restando sempre noi stessi, i nostri diversi ruoli ci permettono di esprimere parti diverse di noi.

Portare tutto sé stesso al lavoro vuol dire che dob-

---

<sup>8</sup> <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/curating-your-life/202104/why-it-s-bad-idea-bring-your-whole-self-work>.

<sup>9</sup> Osservatorio Vita-Lavoro di Lifeed.

biamo amare i nostri colleghi come amiamo gli amici e i familiari: che dobbiamo insomma essere amici delle persone con cui lavoriamo e colleghi (o manager) delle persone con cui viviamo?

Ovviamente no.

La scienza spiega che “essere molte cose” è normale, ed è normale esprimere questi aspetti in modi diversi: non è il sentimento, a essere trasferito quando coinvolgiamo più ruoli, ma le competenze (nella forma di pensieri e di comportamenti) che quel ruolo innesca e allena, rendendoci efficaci.

Un esempio?

Nel mio modo di amare i miei figli uso delle competenze come l’ascolto e l’empatia, che si traducono in determinati comportamenti. Alcuni di questi comportamenti sono più efficaci di altri e lo rivela il risultato che vedo ogni giorno con i miei figli: di conseguenza alcuni comportamenti li userò di più e influenzeranno i tratti della mia personalità in quel ruolo.

Quei tratti sono quindi strumenti di efficacia relazionale che fanno parte di me e che avrò a disposizione se porterò quell’aspetto di me anche in altri ruoli.

Non dovrò “amare” il mio collega, insomma, ma saprò ascoltarlo meglio, se userò la presenza che ho allenato con i miei figli, e la nostra relazione ne beneficerà.

### **Portare tutto sé stesso al lavoro è “facile”?**

Purtroppo, no: anche guardato attraverso le lenti delle due domande precedenti, svelare nuove e diverse parti di noi sul lavoro non è facile e non è affatto detto che abbia effetti positivi immediati.

La prima ragione, che vale per tutti, è che si tratta di un approccio nuovo, che richiede una mentalità su cui dovremo lavorare molto, perché per farsi spazio deve rompere schemi preesistenti.

Le *uniformi dei ruoli* sono lì da decenni – in alcune forme da qualche secolo – e, pur avendo rivelato molte aree di debolezza, semplificano e danno certezze.

L'attivista americana Jodi-Ann Burey<sup>10</sup> usa l'esperienza delle donne nere negli Stati Uniti come esempio di quanto sia difficile ricevere un invito all'autenticità, con una descrizione che calza a pennello a tutte le cosiddette minoranze (compresa quella delle donne bianche): «Veniamo invitate a partecipare così come siamo e poi riceviamo e-mail che ci spiegano perché dovremmo vestire, parlare, agire diversamente per *fittare* (entrarci) meglio.

Mi viene chiesto di aggiungere alla fatica dell'essere diversa quella di mostrarmi come realmente sono, quando so che questo mi metterà a disagio».

In sintesi, bello, necessario e utile parlare di “whole self” (*sé intero*), mostrare aspetti nuovi, rompere barriere, ma la sfida si presenta non solo a ciò che siamo, ma anche a ciò che *ci contiene*.

I luoghi di lavoro, con le loro regole implicite ed esplicite, con le loro caratteristiche e idiosincrasie, sono infatti dei veri e propri contenitori, e come tali influenzano in modo radicale il proprio contenuto.

---

<sup>10</sup> [https://www.ted.com/talks/jodi\\_ann\\_burey\\_why\\_you\\_should\\_not\\_bring\\_your\\_authentic\\_self\\_to\\_work](https://www.ted.com/talks/jodi_ann_burey_why_you_should_not_bring_your_authentic_self_to_work).

## **Ne stiamo perdendo troppi**

Equilibrio vita-lavoro, etnia, orientamento sessuale, età, disabilità, genere... chi si ricorda più di quando la D di *Diversità* coincideva con la D di *Donne*?

E neanche allora, avendo in mente una sola direzione, era semplice allargare le maglie dell'equità.

A complicare ulteriormente le cose, si è aggiunto il concetto di intersezionalità, che identifica i (numerosi) casi in cui nella stessa persona convivono più elementi di minoranza: etnia e genere, genere e orientamento sessuale, etnia e *work-life balance*...

È evidente che lo spazio di ciò che può essere considerato “non diverso” (uguale?) si è ridotto a un fazzoletto: in troppi sono troppo giovani o troppo vecchi, troppo colorati, troppo femminili, troppo nuovi, troppo qualcosa di diverso da ciò che viene considerato “normale”.

*Ne stiamo perdendo troppi*, direbbe il comandante di un esercito – o il manager di un'azienda: ne stiamo perdendo troppi perché non riusciamo a vederli per quel che realmente sono, e perché cerchiamo di trasformarli per renderli simili a un *normale* che non esiste più.

Anche i tentativi di “normalizzazione” stanno infatti fallendo a uno a uno: a iniziare dai corsi per insegnare alle donne ad apparire meno diverse, più simili al vecchio modello di potere – e così facendo se ne sono perse a migliaia, perché hanno rinunciato alla carriera o perché hanno scelto altri tipi di espressione professionale.

Abbiamo perso tutti i talenti che, proprio perché “extramisura” rispetto alla porta d'ingresso, non sono mai neanche arrivati a farsi vedere.

Abbiamo perso quelli che non ce l'hanno fatta, a fingere di essere uguali, di essere “meno” di quell'insieme di complessità che fa di ognuno una storia unica, un talento unico.

È successo che la presenza di definizioni rassicuranti, che tracciavano confini certi e categorie note, ha iniziato a tagliar fuori sistematicamente risorse dal mondo del lavoro. Le persone sono *entrate*, ma buona parte delle loro risorse è rimasta fuori a gestire il fatto di essere (e sentirsi trattate come) diverse.

I bias – associazioni mentali automatiche, generatrici di etichette di comprensione semplici e veloci – hanno definito dei territori di senso comune, innervandosi e influenzando strumenti potenti e invisibili come il vocabolario, le immagini, le metafore, gli arredi, le abitudini.

Ciò che il sistema percepisce come un'anomalia rimane fuori da questi territori, a meno che non guadagni la qualifica di “innovazione”.

L'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, per esempio, che ha reso obsolete molte definizioni: è stata una grande innovazione oppure una grande anomalia?

Si è trattato di un movimento e di un momento unico al mondo: mai prima c'era stata la possibilità di far entrare oltre un miliardo di elementi “diversi” in un sistema preesistente, quello del lavoro, nell'arco di così pochi anni.

Ma la diversità (non solo quella femminile) viene più spesso percepita come anomalia che come innovazione, e da qui nasce il bisogno di “inclusione”: dall'idea che il perimetro sia dato e l'oggetto da includere sia temporaneamente inadatto.

L'inclusione, per sua natura, non innova ma *normalizza*; il sottinteso è che ciò che c'era già deve resistere al cambiamento.

“In-cludere” vuol dire letteralmente “chiudere dentro”: fare spazio a ciò che arriva aprendogli le porte... e poi chiudendole alle sue spalle.

Si tratta di un'accoglienza particolare, tutt'altro che facile per chi c'era già prima, ma difficile anche per i nuovi arrivati: un'inclusione che nasce dallo sforzo comune verso la ricerca di una *somiglianza*, e in cui il bias non viene eliminato ma reso elastico, perché continui a creare senso grazie a un'associazione nuova, ma legata a un concetto che nel complesso rimane vecchio.

L'inclusione su queste basi produce due tipi di fatica.

**1) Per chi include, lo sforzo di fare spazio** – e fare spazio a qualcosa che, è evidente, nemmeno gli somiglia, e che quindi potrebbe metterlo in discussione.

Vista la scarsità di risorse disponibili, anche solo *fare spazio ad altri* non è facile per l'essere umano.

Lo facciamo solo se ne conosciamo il vantaggio – che sia emotivo oppure pratico, che sia individuale oppure sociale.

Quindi, l'inclusione deve lavorare con *chi c'era da prima*, accertandosi che sappia *perché* le cose devono cambiare per fare spazio a qualcosa di nuovo e probabilmente anche vagamente minaccioso.

Includere diventa così un raccontare una storia nuova che, senza cambiare radicalmente quella già nota, si arricchisce di nuovi personaggi, dandogli un posto stabile.

**2) La seconda fatica è quella di chi arriva e che, soprattutto oggi, non si aspetta che sia così dura.**

È una fatica sottile e insidiosa perché, come dimostrano le ricerche sulla minaccia dello stereotipo, i segnali che stigmatizzano i *diversi* sono invisibili e spesso involontari, e la mente li registra a livello inconscio.

Mentre le minacce acute – pensiamo per esempio a un rumore improvviso per strada – accendono gli allarmi e vengono gestite subito, quelle piccole e nascoste – come degli sguardi, un tono di voce, delle immagini su un giornale – tengono la mente in uno stato di costante tensione inconsapevole, provocando uno stress cronico.

In assenza di un nemico evidente, anche sentirsi vittima diventa una fonte di ansia, perché si attribuisce la colpa a sé stessi: all'essere insicuri, all'essere inadatti, all'essere diversi nel modo sbagliato.

Con questo punto di partenza, anche un invito a entrare può provocare ansia e non apparire sicuro – e la situazione peggiora quando alle minoranze viene richiesto anche di farsi emblema di diversità.

L'inclusione, infatti, ha successo quando il diverso non si vede più: è diventato come tutti gli altri.

Si è mimetizzato, e la sua diversità non è più argomento di conversazione.

Ma non succede quasi mai.

Intanto, perché la velocità del cambiamento e la ricchezza delle dimensioni che ogni persona vive nel corso di una vita fanno sì che tutti, in qualche momento della



propria esistenza, si sentano in qualche modo diversi e quindi esclusi.

E sarebbero momenti preziosi, mentre invece impariamo a negarli o a catalogarli velocemente come fasi da dimenticare.

Come specie, aneliamo all'appartenenza al gruppo perché da essa dipende la nostra sopravvivenza.

Anche se non ce lo spiegano, il segnale di disagio che sentiamo quando non “apparteniamo” è un campanello chiaro: in quella direzione non si arriva da nessuna parte.

Noi vogliamo essere “associati”: vogliamo essere *informazioni note*, che trovano facilmente il proprio link, vogliamo scorrere invisibili sullo sfondo, “essere”, ma senza dare troppo nell'occhio.

Questo, se potessimo scegliere.

Ma, nei fatti e sempre di più, il gruppo sociale a cui aspiriamo è mutevole e frammentato, è esso stesso in costante discussione, e le definizioni sono etichette che fanno in fretta a essere sbagliate.

Così sul lavoro: dalla condizione familiare al genere di appartenenza, dall'età alla nazionalità al colore della pelle e all'orientamento sessuale, al modo di vestire e anche di parlare; dalla qualifica al background... la storia di ognuno si è fatta troppo articolata perché ogni elemento possa essere incluso anche nel più ampio dei perimetri, e qualcosa è destinato a restare fuori, sempre e comunque.

### **Etichette trasversali**

Se, nel tracciare un perimetro, non possiamo evitare l'esclusione, includere diventa un tagliar fuori più che un buttar dentro.

Per leggere il resto, compra il [libro](#)! 😊