

Biancamaria Cavallini

Vul
ne
rabi
lità

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

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.

Biancamaria Cavallini

**Vul
ne
rabi
lità**

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Isbn: 9788835158301

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

Foto dell'autrice in copertina: Francesco Dolfo

1a edizione. Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.

A chi mi ha fatto sentire vulnerabile.

Indice

Prefazione , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
1. Oltre il tallone d’Achille, dentro le organizzazioni	»	24
1. Vulnerabilità fisica	»	28
2. Vulnerabilità emotiva	»	29
2.1. Incertezza	»	30
2.2. Rischio	»	32
2.3. Apertura emotiva	»	33
3. Gli ostacoli organizzativi alla vulnerabilità	»	36
3.1. Tabù culturale	»	38
3.2. Spinta sulla performance	»	41
3.3. Mancanza di fiducia	»	44
2. Giù la maschera: persona, lavoro e vulnerabilità	»	48
1. La formula dell’autenticità	»	52
2. Gli ostacoli individuali alla vulnerabilità	»	53

2.1. Vergogna	pag.	57
2.2. Timore di deludere le aspettative	»	63
2.3. Paura del giudizio	»	68
3. Espressione di sé e sicurezza psicologica	»	72
1. Vulnerabilità premiata	»	78
2. Ritrosia	»	80
3. Atti di coraggio	»	81
4. Reazioni alla paura	»	83
4. Abbiamo bisogno di leader vulnerabili (?)	»	86
1. Che cosa la leadership non è (più)	»	90
2. Il ruolo della vulnerabilità nella leadership	»	94
3. I vantaggi di essere leader vulnerabili	»	98
3.1. Coesione	»	99
3.2. Chiarezza	»	100
3.3. Apprendimento continuo	»	102
4. Gli svantaggi di essere leader vulnerabili	»	103
4.1. Contagio emotivo	»	105
4.2. Perdita di credibilità	»	107
4.3. De-responsabilizzazione	»	109
5. Il punto di equilibrio	»	111
5.1. Autoconsapevolezza	»	113
5.2. Senso del limite	»	116
5. Coltivare la vulnerabilità in azienda	»	120
1. Arginare la vulnerabilità contingente	»	123
1.1. Promuovere il benessere psicologico	»	128
1.2. Favorire l'inclusione	»	131
1.3. Garantire politiche di conciliazione	»	133
2. Estirpare gli ostacoli organizzativi	»	135
2.1. Antidoti al tabù culturale	»	136
2.2. Antidoti alla spinta sulla performance	»	138
2.3. Antidoti alla mancanza di fiducia	»	140

6. Praticare la vulnerabilità al lavoro: esercizi per uscire dalla zona di comfort (e contribuire al lavoro nuovo)	pag.	144
1. Praticare l'autoaccettazione	»	147
2. Il curriculum della vulnerabilità	»	148
3. Momento vulnerabilità	»	149
4. Il gioco delle parti	»	150
5. Un appuntamento con la tua vulnerabilità	»	152
10 domande per (ri)scoprirti vulnerabili al lavoro	»	155
Conclusioni	»	159
Bibliografia	»	163
Ringraziamenti	»	167

*È una legge non scritta: chi vuole starmi
vicino deve assumersi la responsabilità
della mia anima. Perché qualunque idiota
può capire come sia facile uccidermi.
Uno sguardo ben mirato basterebbe.
Sono convinto che da qualche parte, dentro
me, c'è un punto vulnerabile che chiunque,
anche uno sconosciuto, può vedere e
colpire. Eliminarsi con una parola.*

Che tu sia per me il coltello
David Grossman

Prefazione

di *Silvia Zanella*

Finora la parola “vulnerabilità” non è mai entrata nel lessico professionale. Gli ambienti di lavoro la rifuggono, ne hanno addirittura paura. Viene quindi scartata, omessa, dimenticata, ignorata: ma questo non significa che non ci sia. C’è sempre stata, a dire il vero. Quello che è cambiato negli ultimissimi anni è che finalmente non solo se ne parla, ma si comincia a considerarla una risorsa importante per collaborare meglio. Per questo, grazie alla penna e al pensiero di Biancamaria Cavallini, “vulnerabilità” entra di diritto nella collana “Voci del lavoro nuovo”, come quarto volume dopo *Coraggio, Felicità, Partecipazione*.

Si può e si deve smettere di trattare la vulnerabilità come un difetto da nascondere o un gap da colmare. Bisogna invece iniziare a valorizzarla come leva strategica che può portare numerosi vantaggi dal punto di vista sia personale sia professionale. A fare da apripista di questa cultura potrebbe essere chi ha già una posizione manageriale all’interno delle organizzazioni. Sapere che anche un leader coltiva dubbi, che è esposto all’errore, che non ha sempre tutte le soluzioni può dare vita a relazioni più sincere e a un clima autenticamente più collaborativo e orientato all’innovazione. Sul piano individuale, riconoscersi come vulnerabili significa aprire la porta

a nuove idee, creare spazi generativi, ammettere il fallimento come fase (e talvolta come esito) possibile di un processo di apprendimento, accettare ed esporre i propri punti deboli in ottica costruttiva.

Ci sono diverse ragioni per cui nelle aziende non ha finora trovato spazio la vulnerabilità. Culture organizzative più tradizionali preferiscono enfatizzare l'abnegazione e l'autosufficienza e la vivono come un vero e proprio tabù. La si pensa inconciliabile con la spinta alla performance che caratterizza i contesti produttivi. Soprattutto, richiede una "quota extra" di fiducia per assicurare che i risultati verranno comunque raggiunti.

Per Biancamaria Cavallini, invece, la vulnerabilità è forza e non equivale affatto a essere fragili. Lo dimostra illustrandone le diverse tipologie, da quella emotiva a quella fisica, da quella economica a quella sociale, passando da quella ambientale a quella psicologica. Ed è proprio quest'ultima a essere presa particolarmente in esame.

La salute mentale delle persone è entrata da pochissimo tempo nel radar delle direzioni Risorse Umane e dei singoli manager. Nella maggior parte dei casi, persiste come tabù anche fra colleghi di pari livello. Talvolta addirittura come singoli individui non abbiamo avuto il coraggio e la possibilità di ammettere a noi stessi che faceva parte della nostra vita. Eppure, la recente crisi sanitaria, da un lato, e le sollecitazioni della Generazione Z, dall'altro, hanno finalmente fatto emergere la necessità di saper riconoscere (e affrontare nel giusto modo) i segnali di malessere personali e dei collaboratori.

Più ancora, è stata messa in agenda l'urgenza di garantire sicurezza psicologica alle donne e agli uomini che fanno parte delle organizzazioni. In questo quadro risulta fondamentale tenere presente, come ricorda l'autrice, che essere in sicurezza non significa non correre rischi, ma sapere che è sicuro farlo. La zona di comfort diventa, dunque, quella zona in cui è sì possibile avvertire il pericolo, ma si può anche percepire

una rete di protezione pronta a sorreggerci, che sia emotiva o relazionale.

Questo libro sostiene che è arrivato il momento di apprezzare la vulnerabilità come uno strumento potente che ciascuno di noi può utilizzare per costruire fiducia, favorire l'innovazione e promuovere un ambiente di lavoro in cui è possibile esprimersi con maggiore libertà. Essere vulnerabili significa correre un rischio, aprirsi emotivamente e fronteggiare l'incertezza. Vuol dire fare i conti con la vergogna, il timore di deludere le aspettative e la paura del giudizio. Avere coraggio e riporre fiducia. Mostrare il proprio sé più autentico. Chi abbraccia la propria vulnerabilità abbraccia necessariamente anche quella altrui. Riconoscerla e gestirla significa poter sia aprirsi alla fallibilità, sia aiutare a non avere paura del proprio tallone d'Achille, ma anzi trovare il modo per correre il rischio di esporlo senza temerne le conseguenze.

Non bisogna tuttavia cadere in trappole semplicistiche: fare entrare la vulnerabilità nel mondo del lavoro non è affatto un percorso privo di ostacoli, specialmente per i manager. Serve autoconsapevolezza per saperla governare e non essere sopraffatti, per non perdere credibilità e autorevolezza, per non dare adito a fenomeni di de-responsabilizzazione, per trovare gli antidoti a tutto ciò che ha impedito finora il suo riconoscimento in ambito professionale. Gli esercizi alla fine del testo e la ricchissima bibliografia possono condurre lettrici e lettori in questo percorso.

Grazie alla voce nuova di Biancamaria Cavallini e a Franco-Angeli per offrirci la possibilità di guardare al futuro del lavoro anche con vulnerabilità.

Introduzione

Tu credi alla fortuna?

Mi è stato domandato una volta da una persona e di getto ho risposto sì. Perché è così. Sebbene ritenga che si abbia anche il potenziale di far accadere le cose. Almeno alcune.

Credo anche in quella che Jung definisce sincronicità, ossia quell'insieme di coincidenze significative che non si possono spiegare causalmente. Simultaneità tra ciò che si prova o si pensa in un dato momento e uno o più eventi che richiamano proprio ciò che si ha in mente. Sognare un oggetto e imbattersi il giorno seguente, così come pensare a una persona e incontrarla poco dopo.

In qualche modo sono proprio state la fortuna e la sincronicità ad avermi portata qui. Certo, con una buona dose di studio, lavoro, impegno, perseveranza e passione. Però sono ben consapevole di essere fortunata. E di dedicare tempo a una delle mie attività preferite: unire i puntini. Che non è altro che un modo alternativo per chiamare la sincronicità.

Sono qui a scrivere con un tempismo rassicurante. Nel momento di vita in cui più sto lavorando sulla mia vulnerabilità al lavoro (e non solo). Quando Silvia Zanella mi ha chiamata per propormi questo progetto, la prima cosa che ho pensato una volta terminata la telefonata è stata: in effetti non poteva che accadere ora.

La scrittura per me è sempre stata una forma di terapia. E questo libro è stato balsamo per la mia mente. Spero lo possa essere anche per te che stai leggendo. Il mio obiettivo ultimo è che lo sia.

Scrivere di vulnerabilità al lavoro in un momento di vita in cui ci si sta riappropriando della potenza dei propri vissuti emotivi, non è solo catartico e liberatorio, ma in qualche modo necessario. Sicuramente, impetuoso.

Fare a pezzi questo lemma è stato dunque un viaggio in primo luogo dentro me stessa e il mio lavoro.

Si possono fare a pezzi le cose in tanti modi. Con una mazza da baseball, per esempio. Oppure con difese psichiche di cui nemmeno si è consapevoli, con parole pronunciate ad alta voce o, ancora, con riflessioni scritte. Come ho fatto io in questo caso. Una missione, questa, che ho preso molto sul serio. Se c'è una cosa che amo fare è de-costruire – pensieri, convinzioni, concetti – e mi sono impegnata per destrutturare e ricomporre il concetto di vulnerabilità a fondo, scoprendo e riscoprendo ciò che significa e che cosa comporta. Molto spesso ho imboccato vicoli ciechi, mentre in altri casi mi sono addentrata in labirinti da cui difficilmente trovavo la strada per uscire. Per cui a un certo punto ho preso le distanze dal testo e mi sono serenamente rassegnata – non dopo qualche difficoltà – al fatto che “fare a pezzi” non necessariamente vuol dire scrivere tutto lo scibile su ciò che significa vulnerabilità al lavoro. Vorrei che gli spazi vuoti che ho lasciato possano germogliare nel tempo, rivelando – anche nel confronto – nuovi e preziosi elementi di questo lemma.

La vulnerabilità al lavoro è qui per restare. Questo volume vuole essere un contributo a una riflessione più ampia, che deve inevitabilmente riguardare il modo in cui sta evolvendo il nostro rapporto con la sfera professionale e come si sta trasformando lo stare all'interno delle organizzazioni.

Negli ultimi anni, infatti, è in corso un cambiamento culturale che spinge verso una considerazione della persona a

360 gradi e fa del dipendente un concetto *démodé*. Con la conseguenza che, se ieri la vulnerabilità non trovava spazio in virtù di una cultura del lavoro che guardava al dipendente ed escludeva dall'equazione la persona che vi sta dietro (e dentro), oggi chiede di veder riconosciuto il suo posto proprio in virtù di un cambio di prospettiva, che porta la soggettività in primo piano.

Aziende vecchio stampo, dove si guarda agli individui come ingranaggi della macchina produttiva, il cui job title viene prima della persona e offusca quest'ultima e i suoi bisogni, sono ormai quasi assenti. Oggi, la maggior parte delle realtà organizzative riconosce la soggettività dei singoli come un insieme di ruoli di vita che gli stessi ricoprono, andando oltre un'impostazione riduttiva e meramente utilitaristica.

Vengono pertanto offerti servizi di conciliazione che possano supportare le persone nella loro quotidianità: flessibilità oraria, welfare, supporto socio-assistenziale, servizi alla genitorialità, e così via. Iniziative lodevoli che troppo spesso si limitano tuttavia a guardare al singolo attraverso la lente delle sue funzioni sociali più tradizionali: genitore e/o caregiver. Con la conseguenza - non a caso - di ipersemplicizzare una realtà che oggi si mostra sfaccettata e complessa. E di non includere nell'equazione tutto ciò che da queste funzioni differisce: giovani adulti che hanno una collocazione nella comunità ma non sono genitori o caregiver, persone di mezza età che non hanno una famiglia, single, padroni di animali, e così via. Soggettività con bisogni e necessità che finiscono per non essere accolte. Nonostante il grande sforzo che molte aziende compiono in ottica di *diversity, equity & inclusion*.

Se si vuole davvero favorire l'espressione della vulnerabilità e potenziare il benessere - psicologico e non solo - della propria organizzazione, è imprescindibile un ulteriore passo in avanti.

Servono progettualità che guardino alla persona in quanto tale, promuovendo un punto di vista integrato, che restituisca la tridimensionalità dell'umano. Da un concetto di conciliazione di ruoli di vita, è necessario passare a quello di *person-integration*¹, che include il mondo interiore, fatto di emozioni, vulnerabilità, vissuti e bisogni. Un costrutto che pone la persona al centro, con l'obiettivo di superare il concetto di "conciliazione" e di "vita-lavoro", nell'idea che queste ultime due dimensioni non possano essere separate e che non si tratti di pacificarle, quanto di integrarle.



Person-integration declina il soggetto volutamente al singolare (*person*) e lo pone al centro dell'equazione, perché le necessità e i vissuti individuali sono ciò da cui tutto si origina. E risultano sempre diversi, da persona a persona. Siamo dunque sì ruoli sociali e di vita, ma siamo anche, prima e soprattutto, ciò che accade al nostro interno e necessitiamo - per stare bene e lavorare bene - di sentirci interi.

È dunque essenziale spalancare le porte anche al mondo interiore. Di cui la vulnerabilità fa inevitabilmente parte.

Siamo certamente ciò che viviamo, ma siamo ancora di più ciò che siamo nel silenzio - o nel rumore assordante - della nostra mente. La psiche ha diritto a essere parte integrante delle attività lavorative. E a ben pensarci già lo è.

Dopo la pandemia, complici il lavoro ibrido e la spinta digitale, si sono assottigliati i confini tra sé e il proprio lavoro. Per la prima volta nella storia a livello globale, nel

¹ Cavallini B. (2022), *Come stanno i tuoi? Perché è importante il benessere psicologico in azienda*, Vallardi Ed.

2020 il lavoro è entrato nelle case di milioni di persone. Ossia, nel loro luogo più intimo. Da allora, emozioni, vissuti e bisogni psicologici, che prima si affacciavano solo timidamente nella sfera professionale, hanno trovato la strada per rendersi manifesti. Complici anche la crescente incertezza e l'instabilità sociale, politica ed economica che stanno attraversando il nostro tempo. E che inevitabilmente contribuiscono a caricare i singoli di preoccupazioni, ansie e angosce difficilmente gestibili. Che finiscono per riversarsi sul lavoro facendo debordare gli argini. E, con essi, la vulnerabilità individuale.

Oggi, l'interiorità è dunque entrata a pieno titolo negli ambienti lavorativi tanto per aspetti contestuali quanto per spinte individuali. Un'azienda deve necessariamente non solo farci i conti, ma anche accoglierla e valorizzarla.

Se ieri si timbrava il turno e contemporaneamente si "stimbravano" le emozioni, lasciando un pezzo di sé fuori dalla porta, oggi sappiamo che non siamo più in grado di farlo. Soprattutto, non vogliamo più farlo.

Tantomeno lo vogliono le persone che proprio in questi anni hanno fatto il loro ingresso nel mondo del lavoro: giovani appartenenti alla Generazione Z, che hanno osservato gli enormi sacrifici che i lavoratori e le lavoratrici prima di loro hanno fatto in virtù della loro carriera. Giovani consapevoli di non voler percorrere la stessa strada, volenterosi di rendersi protagonisti di una cultura del lavoro più sostenibile e accogliente. Una fetta di popolazione che, come ci dicono i dati 2023 della "GenZ and Millennial Survey" di Deloitte - una delle più capillari a livello mondiale -, mette al primo posto flessibilità, equilibrio di vita, salute mentale e impatto sociale.

Ignorare queste evidenze comporta compromettere non solo il clima organizzativo e la motivazione individuale, ma anche la performance e la tenuta dell'azienda sul mercato.