

Indice

Prefazione , di <i>Tomas Chamorro-Premuzic</i>	pag. 9
Introduzione: danzare con la complessità	» 15
1. Il paradosso dell'identità: viverci "a pezzi"	» 23
1. Una vita sempre in definizione	» 24
Copioni e appartenenze	» 25
2. Ruoli che nascono e ruoli che cambiano nelle transizioni	» 27
Il limite dei copioni	» 28
3. La logica della scarsità: molti ruoli, poche risorse	» 31
Dal sé "operativo" al sé "ridotto"	» 32
4. Che cosa dice (invece) la scienza a proposito della <i>self-complexity</i>	» 35
In sintesi: contro la tirannia dei dettami interiori	» 37
2. Saperlo (consapevolezza): scoprire e attivare tutti i sé	» 39
1. Siamo in equilibrio... oppure straripiamo?	» 42
2. Nuovi dati per una nuova idea di società	» 44
Una vita complessa è lo standard umano	» 44
Quindi, chi siamo	» 48
3. Transilienza e intelligenza artificiale: rischio o opportunità?	» 53
In sintesi: comporre la vita in modo nuovo	» 54

3. Saperlo fare (tecnica): apprendere attraverso tutta la vita	pag. 56
1. Cornici più ampie fanno spazio alla <i>self-complexity</i>	» 57
Che cosa fare quando l'identità è minacciata	» 57
Mettere in relazione le cose che siamo	» 60
2. L'autoefficacia che serve per essere complessi	» 61
Espandere il sé operativo	» 62
3. La transilienza mostra una nuova geografia dell'identità	» 65
Che effetto fa vedersi più <i>grandi</i>	» 67
Identità nel tempo: le scoperte	» 70
I ruoli, quando vengono nominati, diventano risorse	» 72
4. L'identità è una palestra: i ruoli sviluppano competenze	» 76
I tratti sono risorse in movimento	» 77
Prima di quel che facciamo, viene chi siamo	» 80
La mappa descrittiva diventa una mappa operativa	» 81
In sintesi: protagonisti della nostra identità	» 83
4. Farlo (agency): transilienza in azione	» 84
1. Risorse transilienti	» 85
Super tratti e tratti unici: la topografia del sé	» 88
“Io insegno a me”: voci di chi ha sperimentato la transilienza	» 92
2. Perché è necessaria la transilienza: la gabbia del contesto	» 97
Le transizioni “interrompono” gli schemi	» 99
3. Attraversare i contesti grazie ai Comportamenti Universali	» 100
Non trasferiamo le emozioni, ma i comportamenti che ci rendono efficaci	» 102
4. La formula della transilienza	» 104
5. Il capitale identitario che cambia la vita	» 108
In sintesi: la vita è maestra di competenze	» 112
5. Resistere oppure trasformarsi? La società della transilienza	» 114
1. Oltre la resilienza: un nuovo modo di vivere le transizioni	» 116
2. Il <i>lifewide learning</i> è già realtà	» 120
Ridefinire chi conta come “competente”	» 121
La cura come competenza, non come debolezza	» 122
Educare alla complessità identitaria	» 123
Transilienza e intelligenza artificiale: l'opportunità di evolvere insieme	» 124

La transilienza per una nuova idea del valore umano In sintesi: perché portare più sé in ogni ruolo	pag. 126 » 127
Conclusioni – Non tornare mai più a vedere il mondo “come prima”	» 129
Ringraziamenti: sulle spalle di giganti	» 133
Bibliografia	» 135

Introduzione: danzare con la complessità

Essere solo te stesso, in un mondo che fa del suo meglio, giorno e notte, per renderti come tutti gli altri, significa combattere la battaglia più difficile che un essere umano possa combattere.

E.E. Cummings, *A Poet's Advice to Students*

Quando, alla fine di un breve esercizio, domando se qualcuno ha trovato delle caratteristiche che vorrebbe portare da un ruolo a un altro, una ragazza alza la mano: “Io sì: da sportiva a studentessa, vorrei portare l’essere precisa e competitiva”. Sono in un liceo, durante una cogestione, e ancora una volta capisco che la transilienza ci viene naturale: la comprendiamo al volo e sapremmo usarla tutti. Eppure, ogni volta mi sorprende e mi emoziona come è successo la prima volta quando, più di dieci anni fa, ho incontrato in metropolitana la partecipante a un workshop che avevo tenuto un anno prima. Lei, salutandomi, ha esclamato: **“Uso la transilienza tutti i giorni!”**.

A scuola, come anche nelle aule di formazione, ci insegnano che dobbiamo cercare fuori da noi le competenze che “ci mancano”: dobbiamo fare degli assessment per trovare i nostri gap da colmare e poi fare dei corsi per colmarli, e questi gap si rinnovano nel tempo a mano a mano che le cose intorno a noi cambiano e le sfide si moltiplicano. Corsi per imparare a relazionarsi con gli altri, corsi per entrare nel mondo del lavoro, corsi per gestire il cambiamento, corsi per diventare creativi, corsi per acquisire leadership. Gap, tanti gap a indicare le cose che non sappiamo fare, e corsi, tanti corsi

per colmarli, per aggiustare ciò che di noi non funziona, per renderci più “adatti”. E se non fosse questo il problema? Se le competenze che ci servono per un ruolo nuovo che arriva o per uno esistente che sta cambiando le avessimo già, ma in altri ruoli? Se il problema fosse che non le vediamo e che non sappiamo di poterle trasferire da un ruolo all’altro?

Ho letto decine di migliaia di riflessioni sulla transilienza raccolte sulla piattaforma Lifeed, che in dieci anni ha coinvolto oltre 70.000 persone, e vi sono dati quantitativi e qualitativi che rivelano un universo di apprendimento rivoluzionario: siamo tante cose e, se le vediamo come un sistema in sinergia invece che in conflitto, le nostre risorse possono essere trasferite tra i nostri ruoli in ogni direzione, da casa al lavoro, dallo sport alla famiglia, da situazioni difficili a situazioni ordinarie e viceversa.

Se mettiamo in circolo le cose che siamo e le risorse che si portano dietro, aumenta la nostra efficacia, la nostra consapevolezza e, soprattutto, la fiducia che abbiamo in noi stessi. Scopriamo che essere tante cose – per quanto faticoso, perché è vero che il tempo è limitato – significa avere a disposizione più risorse per farcela: **vuol dire poter contare su una superficie di sé più ampia**. Ed è una bella scoperta, soprattutto se la facciamo quando la vita ci sfida con una transizione che mette in crisi ciò che siamo stati fino a quel momento.

Pensiamo alla fatica che facciamo per avere un’identità stabile, per mostrarci al mondo in un certo modo, e a come tutto questo vacilli quando qualcosa cambia e non sappiamo più né come sentirci noi né come ci vedono gli altri. In quei momenti, possiamo arrivare a non sapere più chi siamo, e a salvarci può essere proprio uno sguardo che riconosce che “siamo tutti tante cose”.

La Panda è ferma sulla pista ciclabile di una strada cittadina a doppia corsia. Ciclisti nervosi le girano intorno rischiando di essere investiti dalle auto, altri si fermano e aspettano che si muova, brontolando sempre più forte. La Panda non si muove: a bordo un’anziana signora è ferma a sua volta, sembra stia aspettando qualcuno. Ha forse parcheggiato a caso, come le sembrava più comodo, incurante delle regole stradali? Il nervosismo cresce e gli stereotipi forniscono spiegazioni che non consolano: anziana, incapace, prepotente...

Mi avvicino abbastanza da sbirciare dentro l’auto e noto sul cruscotto, attaccata alla bell’e meglio, la foto in bianco e nero di un anziano signore. Sembra la foto di una lapide, intuisco che il marito della signora è morto

da poco, e immagino che in passato fosse sempre lui a guidare l'auto. Così, la guidatrice incapace e anziana diventa ai miei occhi una vedova in difficoltà: le perdono tutto e scatta l'empatia. La rabbia si attenua, arriva la dolcezza.

Se potessimo vedere tutto quello che le persone sono, tutto quel che succede nella loro vita e quel che hanno nel cuore, ci arrabbieremmo di meno e ci capiremmo di più.

Per me è così ogni volta che entro in una stanza oppure cammino per strada. Guardo le persone intorno a me e le vedo come figli, genitori, amici, sorelle, fratelli, immigrati, studiosi, appassionati di qualche sport, in negoziazione quotidiana tra le mille cose che sono: tante responsabilità che si portano dietro tante caratteristiche, e quindi tante capacità.

Ma mi accorgo anche, mentre io guardo loro e loro guardano me, che costante è lo sforzo di nascondere tanta ricchezza identitaria, per presentarci al mondo un solo ruolo alla volta. Eppure, la possibilità di riconoscere senza paura la complessità delle nostre vite va anche oltre la nostra capacità di convivenza quotidiana: agire con gli altri nella consapevolezza della quantità di cose che tutti noi siamo cambia i processi sociali, diventa un atto politico in cui **vedere molti ruoli fa “mettere in gioco” di più.**

Nei negoziati di Oslo, negli anni '90, i norvegesi che fecero da mediatori ebbero un'intuizione semplice e radicale: invece di tenere israeliani e palestinesi chiusi in una sala riunioni, li fecero vivere insieme. I norvegesi stabilirono alcune regole non scritte: tutti mangiavano insieme; facevano passeggiate insieme; stavano nello stesso edificio, con spazi comuni; venivano incoraggiati a raccontare parti della propria storia personale.

Questa scelta di farli condividere pasti, camminate e tempo informale aveva un obiettivo preciso: farli smettere di vedersi solo come “nemico politico” e cominciare a conoscersi come persone, creando rispetto e una prima forma di fiducia.

La regola non scritta era: non solo incontri formali, ma tempo condiviso. A colazione ci si incontrava in tuta, non in giacca e cravatta. A pranzo si parlava dei figli, delle paure, della stanchezza. La sera qualcuno fumava insieme, qualcuno raccontava com'era crescere a Gerusalemme o a Gaza. Il “nemico” smetteva lentamente di essere un concetto astratto e diventava un volto, una storia, un tono di voce.

Una tattica che è quasi un “protocollo di transilenza relazionale”:

- *cambia il contesto: non il tavolo formale, ma una casa, i pasti, le passeggiate;*
- *viene sospeso il ruolo rigido: non solo “ministro/rappresentante dell’OLP”, ma persona che mangia, ride, si annoia, racconta i figli;*
- *si attivano nuove associazioni: il “nemico” si collega a storie, volti, gesti quotidiani, non solo a etichette e conflitto.*

*Dal punto di vista della transilienza, Oslo è un laboratorio perfetto: non cambia solo il contenuto dei negoziati, ma il setting dei ruoli. Il rappresentante ufficiale, il tecnico, il politico restano tali, ma accanto a quel ruolo se ne attivano altri: il genitore, l’amico, il collega temporaneo di un’esperienza condivisa. **In quello spazio ibrido, le persone possono spostare risorse da un ruolo all’altro: l’ascolto che usano con i figli, la pazienza che usano con i genitori anziani, la curiosità che usano con gli amici.***

È questo spostamento silenzioso che apre la possibilità di un accordo: non perché il conflitto svanisca, ma perché l’altro non è più solo un’etichetta. È qualcuno con cui hai spezzato il pane. In questo senso, prima ancora che un trattato politico, Oslo è stato un esperimento su come cambiare lo spazio intorno alle persone può cambiare ciò che le persone riescono a vedere in sé e negli altri.

L’esito? Per la prima volta Israele riconobbe l’OLP come rappresentante dei palestinesi e l’OLP riconobbe il diritto di Israele a esistere.

La transilienza è un concetto (per la precisione, una “meta-competenza”) nato con *MAAM – maternity as a master* – il metodo di formazione che ho creato insieme ad Andrea Vitullo nel 2013 – perché avevamo bisogno di una parola nuova¹ per definire la capacità che le nostre risorse hanno di “passare da un ruolo all’altro”. Lo avevamo visto chiaramente con le madri, che portavano nel ruolo lavorativo un nuovo tipo di leadership materna, un nuovo significato di potere e tante altre capacità chiave, ma avevamo intuito che non riguardasse solo loro.

La transilienza traduce in capacità la complessità identitaria che tutti abbiamo: tutti siamo tante “cose”, tra cui ci giostriamo ogni giorno. Ma la narrazione che ne facciamo mette in luce un solo aspetto: la scarsità. La

1. La Treccani ha accolto la parola “transilienza” come neologismo nel 2023, citando il nostro libro.

scarsità di tempo, di attenzione, di energia che fa sì che, tra le cose che siamo, dobbiamo “dividerci”. La scienza, però, ci dice che questa è solo una parte della storia.

Le ricerche sulla complessità del sé rivelano che siamo fatti per convivere con questa molteplicità e che possiamo trarne vantaggio. Che avere molti ruoli è come avere molti luoghi a disposizione: dove spendersi, certo, ma anche dove investire, trarre motivazione, esprimere le nostre diverse dimensioni. Che possiamo apprendere da noi stessi, da chi siamo stati: che **quando diventiamo cose nuove non siamo disarmati, ma già ricchi di significati che ci vengono in aiuto e che a loro volta prendono e apprendono da ciò che arriva**. La nostra stessa biologia – confermano le neuroscienze – è programmata per modificarsi rompendo gli schemi: è questo che fa di noi la specie meravigliosa che siamo – o che potremmo essere.

La complessità ce l’abbiamo dentro, e questa è un’informazione di grande rilievo oggi che la complessità fa parte delle nostre vite attraverso i cambiamenti continui che attraversiamo, come individui e come società. Lo sforzo continuo di semplificare ed essere “meno” di quel che siamo non è più sostenibile: ci porta a vivere in una finzione di realtà che resta senza soluzioni reali. Ma, soprattutto, non è necessario: se impariamo ad accettare e a usare la nostra complessità umana, ci accorgeremo di avere tutto ciò che serve per comprendere, scegliere e decidere – anche di fronte alla complessità di un mondo che cambia. Puntare uno sguardo più attento e coraggioso sulla nostra ricchezza identitaria ci mostrerà che, invece di temerla, possiamo *danzare con la complessità*: prima dentro – e poi anche fuori di noi.

Da questa conoscenza di noi stessi nasce una leadership nuova, che prende forza da ciò che di solito evitiamo: dagli aspetti della nostra vita che oggi chiamiamo ostacoli o interruzioni, dalle dimensioni personali e di cura, dai luoghi dove spendiamo intensità e sentimenti.

Perché – la transilienza lo dimostra – è in quelle dimensioni che ci ricarichiamo in modo naturale e attingiamo senso: è lì che sviluppiamo le capacità che ci mantengono sempre un passo avanti, che ci fanno intuire prima di comprendere, e sentire quel che poi potremo pensare.

Ed è lì che nasce la nostra motivazione a continuare a essere agenti di cambiamento, e la nostra ambizione a un’umanità che avrà sempre qualcosa di più e di meglio da mettere in campo: una visione speciale, che vale la pena di essere vissuta.

È una visione che capovolge i vecchi modelli di potere: in cui la voglia di agire nasce da una consapevolezza di sé che allarga il campo della responsa-

bilità e, di conseguenza, gli orizzonti; che ferma lo spreco di risorse e, così facendo, recupera proprio ciò che serve al mondo.

Questo libro, nell'introdurre e descrivere la nuova competenza della transilienza, conta su oltre dieci anni di ricerca portata avanti con centri studi e università attraverso i dati raccolti dall'Osservatorio Lifeed, che dal 2015 lavora con le aziende per attivare sul lavoro le competenze sviluppate dalla vita.

Il libro si struttura in cinque capitoli. Nei **primi due**, vediamo da dove nasce il problema di una società che riduce sistematicamente la nostra identità e spreca le nostre competenze, generando stress e conflitto, e come questo può cambiare se iniziamo a considerare la nostra complessità identitaria come un insieme di risorse che possiamo muovere attraverso la transilienza. Nel **terzo capitolo** esploriamo i meccanismi scientifici che rendono possibile la transilienza: rottura degli stereotipi, arricchimento del sé e autoefficacia sono risorse che ci appartengono già, ma che hanno bisogno di essere riattivate per mostrarci un quadro completamente nuovo e denso di possibilità. Nel **quarto capitolo** vediamo che cosa succede quando la transilienza entra in azione: anche se si tratta di una competenza che possediamo in modo naturale, oggi occorre uno sforzo di consapevolezza per iniziare a usarla, e un premio di risultato per darci la motivazione a farlo. Nel **quinto capitolo** inseriamo questa capacità in un quadro più ampio: immaginiamo come sarebbe una "società transiliente", quali risorse recupereremmo e come si modificherebbe la nostra percezione del cambiamento e dell'incertezza in cui viviamo. La transilienza ci rende più adatti al mondo contemporaneo, ma, perché questo accada, molte cose devono cambiare.

Per aiutarci a rappresentare in modo chiaro questo concetto così nuovo, nel libro troviamo:

1. alcune **basi scientifiche** della transilienza (con box per chi vuole approfondire);
2. **casi concreti** e risultati del suo utilizzo in contesti diversi – dal lavoro alle carceri, dalla malattia all'invecchiamento, dai ruoli di cura al volontariato;
3. **dati quantitativi e qualitativi** che dimostrano la ricchezza della nostra complessità identitaria e l'opportunità, anche economica, di rendere le nostre risorse transilienti;
4. **voci e testimonianze** di chi ha sperimentato la transilienza e, con le proprie riflessioni, l'ha resa reale e subito attiva nel quotidiano (a loro va

- tutta la mia gratitudine per l'apertura e la generosità con cui l'hanno abbracciata);
5. e infine alcuni **strumenti** per provare a usarla da subito – e vedere l'effetto che fa.

Ce l'abbiamo già dentro, la transilienza: ci viene naturale. A impedirci di usarla è una cultura che ci semplifica e ci riduce, facendoci vivere in eterno conflitto tra le cose che siamo. Per recuperarla, dobbiamo sapere che esiste, sapere come funziona e, soprattutto, cambiare la narrazione di che cosa voglia dire “essere tutto ciò che siamo”.

Mostrare con fiducia, a noi stessi e al mondo, tutte le parti di noi non è l'espressione di un grande ego, non è un atto di vanità: è una presa di responsabilità rispetto a tutto ciò che possiamo essere e fare.

E, come ha detto Simone de Beauvoir, è arrivato il momento di accettare *la grande avventura di essere noi stessi*.