

S A G G I   G I U N T I

**PSICOLOGIA**



Naomi Shragai

L'uomo  
che scambiò  
il lavoro  
per la sua vita

Come prosperare sul lavoro  
mettendo da parte il proprio  
bagaglio emotivo

 GIUNTI

Traduzione: *Noemi Carifi*

Titolo originale: *The Man who Mistook his Job for his Life: How to thrive at work by leaving your emotional baggage behind*

Copyright © Naomi Shragai 2021

Pubblicato per la prima volta, con il titolo *The Man who Mistook his Job for his Life: How to thrive at work by leaving your emotional baggage behind*, nel 2021, da WH Allen, un marchio di Ebury Publishing. Ebury Publishing fa parte del gruppo Penguin Random House.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

[www.psicologia.io](http://www.psicologia.io)

[www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2024 Giunti Psicologia.io S.r.l.

Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: giugno 2024



Stampato presso Poligrafici S.r.L. – Bologna

A mio marito Charlie, il mio *mensh*



## Nota dell'autrice

Nomi, identità e caratteristiche (quali età, genere e professione) dei pazienti descritti in questo libro sono state modificate e camuffate per proteggere il loro anonimato. In alcuni casi, è stato necessario creare dei personaggi fittizi al fine di illustrare un assunto generale. Ai miei pazienti va la mia enorme gratitudine per la generosità e il coraggio dimostrato nell'avermi concesso di raccontare le loro storie.





# Indice

Introduzione – Cosa accade quando i drammi interiori si manifestano al lavoro	11
1. Cosa significa essere ostaggio delle proprie emozioni e quali sono le difese che utilizziamo al lavoro	21
2. La sindrome dell'impostore: quando sentirsi un truffatore è una benedizione	39
3. La paura del rifiuto e l'irresistibile desiderio di piacere a chiunque	63
4. Superare noi stessi, ma a quali condizioni? Il prezzo da pagare per il successo	81
5. Che ruolo svolgiamo all'interno dei conflitti personali?	103
6. La paranoia, l'invidia e i semi del conflitto irrazionale	123
7. La paura del conflitto e i motivi per cui l'infanzia perfetta non esiste	147
8. Maniaci del controllo, bulli e tiranni: come comportarsi quando è il momento di scappare	171

9. Il piedistallo e le sue insidie: perché l'idealizzazione causa sempre dei danni	195
10. A difesa dei narcisisti, o almeno della maggior parte, e cosa sbagliamo su di loro	219
11. Non tutti i mali vengono per nuocere: quando la nostra personalità nevrotica ci dà una mano	239
12. Il mio lavoro mi amerà mai tanto quanto lo amo io?	259
Ringraziamenti	265
Bibliografia	269

## Introduzione

# Cosa accade quando i drammi interiori si manifestano al lavoro

Ti è mai capitato di sentirti paralizzato da emozioni forti mentre ti trovavi al lavoro? Ti capita mai di reagire in maniera eccessiva alle critiche? Ti capita mai di pensare che la tua reazione assomiglia a quella di un bambino, piuttosto che a quella di un adulto, quando affronti colleghi o superiori? Pensi di essere una persona diligente e affermata ma continui a nutrire dei dubbi sulle tue capacità nonostante la realtà dimostri il contrario?

Negli ultimi decenni, il mondo del lavoro ha subito una serie di cambiamenti radicali che non hanno fatto altro che esacerbare questo genere di preoccupazioni: dalla rivoluzione digitale al declino del concetto di “posto fisso” fino alla nuova gig economy e, più di recente, a movimenti come il #MeToo e il Black Lives Matter, per concludere con la pandemia da COVID-19. Sfortunatamente, tali eventi hanno ricevuto poca attenzione, malgrado i loro effetti abbiano avuto un impatto importante sulla crescita emotiva e sull’investimento mentale delle persone sul posto di lavoro, fenomeno aggravato dalle troppe ore lavorative, da un mercato altamente competitivo e una cultura del lavoro fondata sull’incertezza.

Questi ultimi sviluppi si sono ripercossi sulla ricerca che stavo conducendo in ambito psicoterapeutico, avviata più di trent’anni fa e trasformatasi poi in uno studio di consulenza aziendale. Inizialmente, mi occupavo dei problemi analizzati di consueto dalla psicoterapia: questioni personali e relazionali. Negli ultimi quindici anni, però, si è verificato un cambiamento: le persone arrivavano nel mio studio riportando, con una

frequenza sempre maggiore, problemi legati al mondo del lavoro. Le loro insicurezze si presentano sotto forme diverse: alcuni non riescono a superare un impulso incontenibile a soddisfare gli altri, perdendo così la loro identità creativa; alcuni lottano contro la “sindrome dell’impostore”, spaventati dalla prospettiva di non essere all’altezza del lavoro che svolgono. Altri, invece, sono vittime del perfezionismo o della mania del controllo, tanto da essere incapaci di delegare; entrambe le problematiche rappresentano un intralcio al raggiungimento degli obiettivi di business e per la crescita professionale degli individui. Altri ancora hanno una soglia di tolleranza molto bassa riguardo ciò che percepiscono come “ingiusto” nel luogo di lavoro, oppure si scontrano con pettegolezzi crudeli e atti di bullismo. Solitamente, accade che il problema in questione ostacoli un avanzamento di carriera, rendendo il posto di lavoro un luogo inospitale e insostenibile. Per molti individui, le relazioni sviluppatesi in ufficio hanno preso il posto di quelle familiari, data l’importanza e lo spazio occupato dal luogo di lavoro nella loro mente.

Ben presto, molti dei pazienti che arrivano nel mio studio scoprono che i problemi che devono affrontare nel presente hanno origine dalle esperienze vissute nel passato, in particolare durante la loro infanzia. In altre parole, scoprono che stanno riproducendo sul luogo di lavoro le medesime dinamiche familiari che un tempo li facevano soffrire. Una volta giunti a questa realizzazione, la domanda che viene posta più di frequente è la seguente: «Perché mai dovrei ripetere uno schema che mi rende così infelice?». La risposta a questa domanda – come molte delle risposte che il lettore troverà in questo libro – è inaspettata ma semplice: l’attrazione verso ciò che è familiare è estremamente forte, spesso così potente da superare i nostri desideri consci. Per esempio, venire rimproverati continuamente da bambini può sfociare da adulti nella paura del rifiuto da parte di una figura autoritaria. Si può essere talmente terrorizzati all’idea di compiere degli errori che il pensiero diventa l’origine della paralisi, rendendo impossibile portare a compimento i progetti entro la scadenza stabilita. Prima o poi, tale

comportamento condurrà alla concretizzazione del criticismo tanto temuto. Sebbene un ritorno a quello che reputiamo familiare possa apparire allettante e anche rassicurante, non può esserci crescita in ciò che già conosciamo.

Molti degli individui con i quali ho lavorato avevano già tentato di sconfiggere queste emozioni opprimenti, i pensieri negativi e le abitudini distruttive, usando tecniche come il pensiero positivo, leggendo libri di auto-aiuto sul business o partecipando a vari workshop, per finire poi con il sentirsi ancora più intrappolati dai loro problemi. Nel mondo dell'impresa, accade raramente che la psicoterapia sia il primo approccio. Quello che penso io, invece, è che sia necessario guardarsi dentro in maniera approfondita, soprattutto quando ci si sente incapaci di cambiare la propria mentalità o il proprio comportamento, o persino di riconoscerne l'origine, pur essendo consapevoli che ciò danneggia l'impresa per la quale lavoriamo o ostacola la nostra crescita professionale. Dimostrerò il mio punto di vista condividendo le storie raccolte durante i miei anni di attività come psicoterapeuta e consulente aziendale, e tramite alcune domande sulle quali inviterò il lettore a riflettere.

Nonostante sia ormai prassi comune ricorrere alla terapia per affrontare problematiche personali come la depressione, il lutto o il divorzio, capita di rado che le persone si rivolgano a questo genere di analisi interiore per trattare questioni relative al lavoro. Tale fenomeno potrebbe essere giustificato dalla convinzione falsa ma persistente secondo la quale il lavoro è una sfera prevalentemente razionale e oggettiva con degli obiettivi ben precisi e, in sostanza, un ambiente spoglio di emozioni. Alcuni potrebbero addirittura credere che andare in terapia sia sintomo di debolezza, e dunque non faccia al caso loro poiché non sono "malati". Inconsciamente, potrebbero avere paura di ciò che spesso viene a galla con la terapia. Per quanto concerne le compagnie e le aziende, di fronte alla prospettiva di perdere del tempo per riflettere su determinate problematiche, preferiscono soluzioni immediate e concrete, ottenute tramite stime,

training e corsi di formazione. Alcuni datori di lavoro ritengono che la vita privata e le emozioni dei dipendenti debbano essere lasciate a casa. Quello che auspicano è un lavoratore costantemente concentrato sui propri compiti. A questo proposito, Manfred Kets de Vries, rinomato psicoanalista e professore di leadership e cambiamento organizzativo alla Insead Business School, una volta mi disse: «Per molti dirigenti, il dipendente ideale è un individuo recentemente divorziato, che vive in un appartamento vuoto e arriva in ufficio con un sacco a pelo per fare un turno di 24 ore».

La verità è che tutti noi ci portiamo dietro il disordine delle nostre vite emotive ovunque andiamo, compreso il luogo di lavoro. Insieme alle nostre abilità, alla nostra dedizione e alla nostra ambizione, portiamo in ufficio anche le nostre “vite interiori”: le nostre emozioni, i fraintendimenti, le paure e le insicurezze, ovvero l’insieme di quelle emozioni forti che hanno il potenziale di sabotarci. A volte si celano nell’inconscio, il luogo nel quale abbiamo sepolto le esperienze dei primi anni della nostra vita, quelle troppo dolorose o difficili da affrontare.

Le famiglie e i rapporti al centro dell’infanzia sono talmente radicati nella nostra mente da influenzare tutte le nostre relazioni successive, incluse quelle lavorative, a prescindere dal fatto che ciò avvenga in maniera consapevole oppure no. Nonostante i tentativi di allontanare le emozioni e le esperienze di dolore risalenti all’infanzia, queste non spariscono ma dimorano nel nostro inconscio, dove non possiamo controllarle. Quando reprimiamo i ricordi, ciò che spesso accade è che tendiamo a mettere nuovamente in atto le nostre esperienze familiari sul luogo di lavoro, in modo che, inconsciamente, i superiori e i colleghi possano assumere i ruoli dei nostri familiari. Per esempio, potremmo associare la figura di nostro padre a quella del nostro capo: la figura autoritaria del presente rappresenta la figura autoritaria del passato o il padre che avremmo desiderato avere. Oppure, una disputa con un collega triggera le emozioni represses risalenti a quando i litigi familiari sfocia-

vano nell'autolesionismo e/o in un sentimento di rifiuto perché era troppo difficile gestire le proprie emozioni.

Se siamo stati abbastanza fortunati da appartenere a famiglie che rispondevano ai nostri bisogni primari con calore, affetto e sostegno, probabilmente ci aspettiamo un trattamento giusto e interessato da parte dei nostri superiori. Se, invece, abbiamo sperimentato incuria durante il primo periodo della nostra vita o siamo stati abusati in qualunque modo dai nostri genitori, avremo difficoltà a fidarci dei colleghi. Potremmo persino aspettarci che i colleghi remino contro di noi, sminuendo il nostro lavoro, o che addirittura tentino di farci fuori. In questi casi, il pensiero paranoico prende facilmente il sopravvento.

Senza che ce ne accorgiamo, il nostro inconscio continuerà a riapparire e a influenzare i nostri pensieri e le nostre percezioni secondo modalità distruttive. Le nostre vite lavorative rischiano di ritrovarsi nel caos quando l'inconscio riproduce conflitti irrisolti del passato. Brian è un graphic designer che, quando si presentò da me, espresse il timore che provava per le figure autoritarie, paura che sfogava manifestando aggressività nei confronti di superiori e colleghi, persino quando questi tentavano di aiutarlo. Da dove nasceva un simile comportamento? Appresi che Brian era figlio di una madre single che si era successivamente risposata, concentrando le sue attenzioni sui due figli avuti con il nuovo marito. Brian era sempre stato al centro del mondo di sua madre ma, all'età di 6 anni, aveva perso questa posizione ritrovandosi a competere con un patrigno aggressivo che lo bullizzava. Divenne un emarginato che riviveva tali sensazioni anche in ambito lavorativo, riversando la profonda paura e sfiducia che avvertiva sulla figura autoritaria, ovviamente identificata con quella del patrigno.

Agire spinti da emozioni represses anziché sulla base di fatti reali è spesso fonte di confusione e attrito sul posto di lavoro, tanto che l'ufficio rischia di diventare un focolaio di irrazionalità e conflitti irrisolti. L'istinto può esserci utile per riconoscere i comportamenti irrazionali altrui, ma rischia di indurci in errore quando siamo in balia dei nostri drammi interiori, os-

sia quando abbiamo l'impressione che gli eventi del passato stiano ripetendo nel presente. Finché le persone non riusciranno a riconoscere il ruolo che recitano, seppure inconsciamente, nel creare determinate dinamiche lavorative, è improbabile che possano risolvere quelle questioni che minacciano di danneggiare la loro carriera.

Non dovremmo prendere sottogamba le difficoltà della vita lavorativa data la loro inevitabile inclinazione a produrre emozioni scomode in ognuno di noi, come disappunto, frustrazione, gelosia, o persino rivalità e rabbia. Quando, nel 2020, la pandemia da COVID-19 costrinse buona parte dei lavoratori a svolgere il proprio lavoro da casa emersero molte di queste evidenti manifestazioni d'ansia. Alla fine di una conferenza o di una presentazione, se ci troviamo in ufficio e percepiamo che le cose non sono andate come previsto, abbiamo la possibilità di rivolgerci a numerose persone per cercare consolazione. Durante il lockdown, invece, gli incontri su Zoom terminavano con una schermata bianca e il silenzio e, nella maggior parte dei casi, la solitudine della stanza nella quale stavamo lavorando a distanza. Tale situazione è terreno fertile per il fiorire dei pensieri paranoici, e rende ancora più fondamentale la necessità di analizzare i nostri comportamenti sul luogo di lavoro, nonché di riflettere a fondo su cosa potremmo fare per far progredire la nostra carriera.

Il luogo di lavoro ha persino sostituito la vita familiare, in quanto valvola di sfogo per i conflitti irrisolti dell'infanzia con i nostri fratelli, genitori o altre figure autoritarie, fenomeno in parte riconducibile alle lunghe ore lavorative e alle incertezze dell'odierno mondo del lavoro. Se partiamo dal presupposto che l'immaginazione può essere più potente della realtà, diventa evidente come le contraddizioni esistenti tra il nostro mondo interiore e quello esteriore tendano a irrigidirsi. Per esempio, potremmo immaginare di compiere errori terribili, addirittura con conseguenze peggiori di quelle che potrebbero verificarsi in seguito ad abbagli effettivi, e le minacce immaginarie potrebbero intimidirci quanto quelle reali.



Tutto ciò rappresenta un rischio maggiore per l'individuo, poiché le imprese e le società tollerano sostanzialmente meno il comportamento emotivo, soprattutto se paragonate al nucleo familiare. A prescindere dalla loro instabilità, i rapporti personali intimi e le relazioni familiari offrono una maggiore sicurezza e tolleranza nei confronti delle emozioni. Nelle relazioni intime troviamo un certo livello di preoccupazione per la salute dell'altro, amore e senso di appartenenza, mentre alle imprese interessa unicamente il successo finanziario. Naturalmente, esistono i divorzi e capita anche che le famiglie tronchino i legami ma persiste comunque una certa disponibilità alla comprensione prima che questo accada, mentre il mondo del lavoro è di gran lunga meno elastico. Soci in affari possono interrompere i rapporti per questioni relativamente importanti; un calo dei profitti può causare licenziamenti e ulteriori perdite conducono un business al fallimento. Il rischio del rifiuto, dell'esclusione e del fallimento è più elevato nel mondo del business di quanto non lo sia tra le mura domestiche e questo dato genera insicurezza e sconvolgimento emotivo. Ecco di cosa i miei pazienti vogliono parlare: di quanto si sentano vulnerabili sul posto di lavoro.

Negli ultimi anni, l'insistenza posta sul miglioramento dei comportamenti individuali ha sicuramente avuto effetti benefici affinché le persone si sentissero protette dal bullismo e dall'umiliazione, ma anche da abusi sessuali e discriminazioni razziali. Tuttavia, la minor tolleranza nei confronti di soggetti che gridano, perdono la calma o scoppiano a piangere – come avviene nei contesti familiari – non lascia molto spazio affinché le paure e le emozioni che si nascondono dietro simili reazioni emotive possano essere espresse o comprese. Di conseguenza, gli individui tendono a interiorizzare tali emozioni, con il rischio di andare incontro alla depressione o di esprimerle in maniera del tutto inopportuna. I conflitti o le emozioni forti, se non elaborati, non spariscono ma si nascondono in angoli remoti della mente, divenendo ancora più pericolosi. Ciò accade quando, per esempio, si cede all'impulso di diffondere mal-

dicenze sugli altri, oppure si saltano di proposito conferenze o riunioni, o, ancora, si sceglie di non condividere determinate idee che potrebbero essere d'aiuto ai colleghi.

Un requisito fondamentale per ottenere il successo e trarre un senso di appagamento dal luogo di lavoro è sviluppare la propria maturità emotiva, ovvero la capacità di gestire le emozioni forti che la vita lavorativa è in grado di suscitare. Coloro che possiedono questa capacità sono anche quelli abili a districarsi tra le politiche d'ufficio, a cooperare con i colleghi e a promuovere sé stessi. Mentre, per le persone che hanno difficoltà a padroneggiare le emozioni forti spesso si verifica esattamente il contrario. Una parte cruciale per la sopravvivenza sul luogo di lavoro consiste nello scovare le motivazioni inconse portandole alla luce della nostra consapevolezza, dove possono essere elaborate e controllate. Senza questo tipo di consapevolezza, l'inconscio è libero di agire in modi talvolta distruttivi e che minacciano le nostre ambizioni.

Questo libro sarà utile al lettore per mettere ordine nel caos della vita lavorativa. Servirà a capire i motivi per i quali reagiamo in maniera tanto esagerata, se non irrazionale, alle politiche d'ufficio. Dare un senso alle reazioni aiuta a diminuire l'intensità delle proprie emozioni, così da riuscire a prendere decisioni ragionevoli e a collaborare efficacemente. Una volta compiuto questo passo, il lettore si sentirà più aperto alle critiche, meno preso di mira e più disponibile ad accettare approcci alternativi. Sono queste le conseguenze naturali che derivano dalla comprensione delle esperienze passate, nonché del modo attraverso il quale le proprie motivazioni inconse influenzano la percezione di ciò che avviene sul luogo di lavoro. Non sviluppare questa capacità può indurci a una lettura erronea degli eventi che ci porta a reagire impulsivamente o a giudicare male i colleghi.

Il mio obiettivo è quello di aiutare il lettore a capire i comportamenti altrui che sembrano ostacolarci, oppure che ci appaiono ingiusti o persino rabbiosi. La consapevolezza di sé sostiene il lettore nell'interpretare correttamente persone e si-

tuazioni. Inoltre, gli fornisce alcuni strumenti utili per progredire in ambito lavorativo.

Per quanto mi riguarda, non mi baso sui famosi “12 passi per ottenere il successo”, tanto acclamati dalla maggior parte dei libri che appartengono a questo genere. Si tratta, infatti, di un approccio che offre la falsa garanzia secondo la quale le stesse soluzioni possono funzionare per chiunque. Tuttavia, poiché ognuno di noi ha vissuto una crescita diversa e possiede una dimensione psicologica irripetibile, le risposte ai problemi illustrati finora saranno uniche per ciascuno; ecco perché dobbiamo assumerci la responsabilità di trovarle.

Quasi tutti i libri si indirizzano ai leader e a coloro che si trovano ai vertici delle imprese; la mia scelta, invece, consiste nel concentrarmi su quei problemi che la maggior parte di noi affronta, indipendentemente dal potere che detiene nella posizione che occupa. Detto ciò, anche i manager troveranno svariati spunti di riflessione all'interno di questo libro. Per esempio, può accadere che alcuni individui, dopo aver ricevuto una promozione, scoprono che quelle abilità che hanno permesso loro di avanzare non sono più utili, o addirittura sono controproducenti, una volta raggiunta la vetta. Nella posizione precedente, sapevano tenere sotto controllo i loro conflitti interiori. Il nuovo ruolo, invece, li mette continuamente di fronte alle loro insicurezze inconsce più profonde. Quello di cui mi occupo è l'esplorazione degli ostacoli più comuni al raggiungimento della leadership, come cadere nella trappola dell'idealizzazione, del narcisismo oppure sviluppare l'incapacità di delegare.

Mi occupo di aiutare le persone a capire come le disfunzioni familiari della prima infanzia, paradossalmente, possano rivelarsi utili per la carriera, qualora si riesca a tracciare una nuova traiettoria – una traiettoria sana, creativa e trasformativa. Il percorso da compiere per rafforzare la propria resilienza psicologica è già stato delineato e richiede la costruzione di una maggiore tolleranza verso le emozioni scomode, saper affrontare realtà complicate e sviluppare una comprensione del proprio mondo interiore. Affrontare il nostro passato, inibendo la

tendenza a ricadere in dinamiche familiari eppure pericolose, ci permetterà di trasformare in meglio le nostre vite professionali.

Le nostre vite lavorative sono lunghe e intense, ma possiedono anche il potere di arricchire l'esistenza sotto numerosi aspetti, per questa ragione non possiamo soccombere all'auto-sabotaggio. Il successo e l'appagamento dovrebbero essere gli obiettivi finali di ogni carriera; spero che leggere questo libro aiuti il lettore a raggiungerli.