

Riccarda Zezza

# IL POTERE DELLA TRANSILIENZA

Trasferire le competenze  
tra i ruoli della vita

FrancoAngeli



# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet:  
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Riccarda Zezza

# **IL POTERE DELLA TRANSILIENZA**

Trasferire le competenze  
tra i ruoli della vita

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835193050

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, ha utilizzato strumenti di IA generativa esclusivamente per la revisione linguistica e l'ottimizzazione stilistica. Il controllo finale dei contenuti e la responsabilità scientifica dell'opera restano integralmente a carico dell'autore.

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Tomas Chamorro-Premuzic</i>	pag.	9
<b>Introduzione: danzare con la complessità</b>	»	13
<b>1. Il paradosso dell'identità: viverci "a pezzi"</b>	»	21
1. Una vita sempre in definizione	»	22
2. Ruoli che nascono e ruoli che cambiano nelle transizioni	»	26
3. La logica della scarsità: molti ruoli, poche risorse	»	31
4. Che cosa dice (invece) la scienza a proposito della <i>self-complexity</i>	»	36
In sintesi: contro la tirannia dei dettami interiori	»	39
<b>2. Consapevolezza – Saperlo: scoprire e attivare tutti i sé</b>	»	41
1. Siamo in equilibrio... oppure straripiamo?	»	44
2. Nuovi dati per una nuova idea di società	»	47
3. Transilienza e intelligenza artificiale: rischio o opportunità?	»	58
In sintesi: comporre la vita in modo nuovo	»	59

<b>3. Tecnica – Saperlo fare: apprendere attraverso tutta la vita</b>	pag. 61
1. Cornici più ampie fanno spazio alla <i>self-complexity</i>	» 62
2. L'autoefficacia che serve per essere complessi	» 68
3. La transilienza mostra una nuova geografia dell'identità	» 72
4. L'identità è una palestra: i ruoli sviluppano competenze	» 86
In sintesi: protagonisti della nostra identità	» 95
<b>4. Agency – Farlo: transilienza in azione</b>	» 97
1. Risorse transilienti	» 98
2. Perché è necessaria la transilienza: la gabbia del contesto	» 114
3. Attraversare i contesti grazie ai Comportamenti Universali	» 117
4. La formula della transilienza	» 122
5. Il capitale identitario che cambia la vita	» 127
In sintesi: la vita è maestra di competenze	» 132
<b>5. Resistere oppure trasformarsi? La società della transilienza</b>	» 134
1. Oltre la resilienza: un nuovo modo di vivere le transizioni	» 136
2. Il <i>lifewide learning</i> è già realtà	» 142
In sintesi: perché portare più sé in ogni ruolo	» 151
<b>Conclusioni – Non tornare mai più a vedere il mondo “come prima”</b>	» 153
<b>Ringraziamenti: sulle spalle di giganti</b>	» 159
<b>Bibliografia</b>	» 161

---

# Prefazione

di Tomas Chamorro-Premuzic\*

Ho incontrato Riccarda Zezza per la prima volta a Roma, dove eravamo colleghi di panel a un convegno su genere e leadership, un tema che appassiona entrambi, anche se da punti di partenza diversi. Stavo presentando il mio libro *Perché tanti uomini incompetenti diventano leader? (e come porvi rimedio)*, e Riccarda era d'accordo con la sua tesi, avendolo già letto. Era anche, come ha poi confessato, un po' perplessa a proposito del messaggero, ovvero il sottoscritto.

Come poteva un argentino troppo sicuro di sé, cresciuto in una cultura non certo nota per la sua sottigliezza femminista, essere colui che sostiene che le donne sono spesso leader migliori? L'incongruenza la divertiva. E devo ammettere che divertiva anche me. Ma rivelava anche qualcosa di più profondo, qualcosa che è al cuore del suo lavoro.

A prescindere da che cosa pensiamo, le persone sono capaci di separare, compartimentare e attivare aspetti diversi di sé a seconda del contesto. La stessa persona può essere competitiva al lavoro, premurosa a casa, testarda con gli amici, riflessiva quando è sola. Le nostre identità non sono oggetti fissi. Sono repertori dinamici. Come il lavoro di Riccarda ha dimostrato in modo po-

\* Professore di psicologia organizzativa a UCL e Columbia University e autore di numerosi saggi, tra cui *Don't be yourself: Why authenticity is overrated (and what to do instead)*, Harvard Business Review Press, Boston, 2025.

tente, siamo molti sé contemporaneamente, e possiamo mobilitarli intenzionalmente.

Sì, sono cresciuto nell'Argentina maschilista, e probabilmente sono predisposto per quell'eccesso di sicurezza tipicamente maschile. Ma lo scienziato che è in me (un ruolo che ho acquisito più tardi nella vita, pur alimentato forse da qualche DNA argentino controcorrente e anarchico) preferisce l'evidenza all'istinto. E l'evidenza prova che, in media, le donne mostrano tratti di leadership più solidi in aree come l'empatia, l'integrità e il processo decisionale collaborativo. Il messaggio conta più del messaggero.

Quella conversazione a Roma è stata l'inizio di un'amicizia e di una relazione professionale che ha plasmato il mio pensiero da allora in poi.

Negli anni successivi ho osservato il lavoro di Riccarda con enorme ammirazione. Come imprenditrice, pensatrice e attivista, ha sempre avuto una straordinaria sensibilità nell'interpretare lo spirito del tempo. Vede i pattern emergenti prima che diventino tendenze. Capisce che il futuro del lavoro è inseparabile dal futuro dell'identità.

Ma ciò che rende i suoi contributi unici non è l'intuizione, bensì il rigore. Porta mentalità accademica e onestà intellettuale in ogni progetto, radicando idee audaci nei dati, nella psicologia e nell'esperienza vissuta.

Questo è il suo libro migliore.

Al centro c'è il concetto di *transilienza*, un'idea che Riccarda ha ripescato dall'oscurità accademica e reinterpretato come una meta-competenza che permette alle persone di trasferire abilità, comportamenti e intuizioni attraverso i molti ruoli che ricoprono.

Come spiega all'inizio del libro, la transilienza è "la capacità di trasferire risorse da un ruolo all'altro": dalla genitorialità al management, dal volontariato alla strategia, dalla crisi alla crescita.

Sembra semplice, ma tutto ciò che appare semplice è ingannevolmente complesso e difficile da padroneggiare. Per

decenni, la società ha trattato le persone come se avessero un'identità per volta. Sei un manager, o un genitore, o un volontario, o un amico. Il work-life balance viene inquadrato come un compromesso, un gioco a somma zero in cui il tempo dedicato a un ruolo viene sottratto a un altro. Come Riccarda dimostra con dati e storie potenti, questa narrativa è sbagliata. Gli esseri umani non sono creature a ruolo singolo: siamo creature *multiessere*. Non ci giostriamo semplicemente tra i ruoli: li integriamo, li fondiamo, e a volte non è facile dare un senso a tutto questo, trovare un significato più ampio che unisca le nostre disparità e la nostra complessità. Ma la ricompensa, per chi ci riesce, è enorme.

La ricerca sulla complessità del sé suggerisce da tempo che le persone con repertori identitari più ricchi affrontano meglio lo stress, si adattano più rapidamente al cambiamento e sviluppano competenze più resilienti. Riccarda prosegue nella riflessione. Dimostra che la complessità identitaria non è una mera curiosità psicologica: è una risorsa economica, una capacità di leadership, un'innovazione sociale. In un esempio illuminante nell'introduzione del libro, racconta come i partecipanti ai suoi workshop scoprono che i tratti sviluppati in un ambito possono rafforzare le prestazioni in un altro: portare la precisione dello sport nello studio, o la pazienza della cura nel management.

Questa è la transilienza in azione. Non si tratta di aggiungere nuove competenze, ma di riconoscere e ridistribuire quelle che già possediamo. Questa idea si allinea profondamente con ciò che sappiamo dalla psicologia organizzativa. I programmi di sviluppo della leadership cercano spesso di installare nuove competenze, quando in realtà la maggior parte di ciò di cui i leader hanno bisogno è già latente in loro.

La sfida vera è l'attivazione. I migliori leader non sono quelli che accumulano competenze, ma quelli che le mobilitano attraverso i contesti.

Il lavoro di Riccarda risuona anche con un altro tema diventato sempre più centrale nella mia ricerca: la crescente impor-

tanza della maturità psicologica, in particolare nell'era dell'intelligenza artificiale. Man mano che l'IA rende la conoscenza più economica e l'expertise più accessibile, i differenziatori della leadership si spostano verso curiosità, umiltà, giudizio ed empatia. Sono precisamente il tipo di competenze che emergono attraverso molteplici ruoli nella vita.

**La genitorialità, la cura, il volontariato, il mentoring, persino l'amicizia diventano terreni di allenamento per la leadership.**

La transilienza dà un linguaggio a questa intuizione. Spiega perché un manager che impara la pazienza come genitore possa diventare un leader migliore, o perché un volontario che impara l'affidabilità diventi un collega più solido. Ridefinisce le transizioni di vita: non come interruzioni, ma come acceleratori di crescita. Come scrive Riccarda, le transizioni sfidano l'identità ma la espandono anche, trasformando la crisi in capacità.

Questo insight non potrebbe essere più tempestivo. Viviamo in un'era di costante disruption. Le carriere sono non lineari. I ruoli si moltiplicano. La tecnologia cambia più rapidamente delle istituzioni. In un simile mondo, la resilienza non basta. Abbiamo bisogno di transilienza: la capacità di portare le nostre risorse oltre i confini e reinventarci senza perdere coerenza.

Il libro affronta anche un mito più profondo sull'identità. La cultura moderna ci spinge verso la semplicità. Ci viene detto di essere autentici, di essere coerenti, di trovare il nostro unico vero sé. Riccarda mostra perché questo sia fuorviante. L'autenticità, intesa come espressione rigida di sé, può intrappolarci in ruoli obsoleti. La crescita richiede flessibilità. A volte dobbiamo comportarci in modi che non sono istintivi ma necessari. Dobbiamo spingerci oltre le nostre disposizioni più semplici. In breve: dobbiamo diventare più di quello che siamo.

È un'idea che può sembrare scomoda. Sfida le narrazioni popolari sull'autenticità e il work-life balance. Ma è coerente con

decenni di ricerca in psicologia. Il sé non è un oggetto fisso che possediamo. È un processo che mettiamo in atto. Come hanno mostrato Hazel Markus e altri, l'identità si costruisce momento per momento attraverso il contesto e gli obiettivi.

Riccarda prende questa scienza e la trasforma in un framework pratico per la società. Il luogo di lavoro moderno è pieno di talenti nascosti. I dipendenti portano competenze dalla vita familiare, dal lavoro comunitario, dagli hobby, dalle sfide personali, che raramente vengono riconosciute nelle valutazioni delle performance. Il lavoro di Riccarda con migliaia di partecipanti sulla piattaforma Lifeed mostra come mappare la complessità identitaria possa rivelare capacità inaspettate e rafforzare sia la fiducia sia l'efficacia.

**In un mondo ossessionato dal reskilling, la transilienza ci ricorda che possediamo già molte delle competenze di cui abbiamo bisogno. Semplicemente non riusciamo a vederle.**

Per questo credo che questo libro non sia solo un contributo intellettuale, ma anche pratico. Offre un nuovo modo di pensare allo sviluppo della leadership, alla diversità e al design organizzativo. Suggerisce che l'inclusione non riguardi solo l'equità, ma lo sblocco di competenze nascoste. Mostra come le transizioni, come la genitorialità, la malattia, la migrazione, il cambiamento di carriera, possano diventare fonti di forza invece che stigma.

Forse la cosa più importante: restituisce dignità alla complessità.

In un'era di semplificazione algoritmica, siamo continuamente ridotti a categorie: titoli di lavoro, etichette demografiche, metriche di performance. L'autrice ci ricorda che le persone sono più ricche dei loro curriculum. L'identità non è una narrativa singola. È una rete. E la leadership, in ultima analisi, è aiutare le persone a portare al tavolo il loro intero repertorio.

L'ho visto nel mio lavoro con i dirigenti. I leader che crescono più velocemente sono quelli che integrano le loro identità invece di sopprimerle. Lo scienziato che diventa mentore. L'atleta che

diventa stratega. Il genitore che diventa un negoziatore migliore. Hanno successo non diventando qualcun altro, ma attivando di più ciò che già sono. Perché, se le nostre identità sono più ricche di quanto pensiamo, lo sono anche le nostre possibilità. Non siamo prigionieri dei nostri ruoli passati. Siamo autori di nuove combinazioni. Questo libro ci mostra come farlo succedere.

In chiusura, torno a quell'incontro a Roma. Riccarda mi prendeva in giro per il divario tra il mio stereotipo e il mio argomento. Aveva ragione. Ma stava anche illustrando la sua stessa tesi. Siamo tutti più dei nostri default. Possiamo attivare sé diversi. Possiamo diventare una versione più ricca, più espansa e più adattabile di noi stessi, se impariamo a valorizzare tutti gli strumenti psicologici che possediamo, e a sfruttare la ricchezza e la diversità della nostra identità per affrontare ogni sfida e vivere una vita più ampia e interessante.

L'autrice ha dedicato la sua carriera ad aiutare le persone a fare esattamente questo. Con rigore intellettuale, coraggio imprenditoriale e chiarezza morale, ci dà un linguaggio per comprendere la complessità dell'identità moderna. E, con questo libro, ci fornisce una mappa per navigarla.

Leggetelo con attenzione. Poi rileggetelo. E poi, come tanti partecipanti ai suoi workshop, che le raccontano di usare la resilienza ogni giorno, mettetela in pratica. Scoprirete di essere più della somma delle vostre parti, e più interessanti e forti di quanto pensiate.

---

# 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 Lيفةed, 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 transilienza 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 nuova<sup>1</sup> 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.**

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

Ma la narrazione che ne facciamo mette in luce un solo aspetto: la scarsità. La 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 responsabilità 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. **casì 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*.