

Pino Mercuri

Au  
tenti  
cità

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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Pino Mercuri**

**Au  
tenti  
cità**

**Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli**

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

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

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie 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 CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. Autenticità: un inquadramento psicologico</b> di <i>Massimiliano Aramini</i>	»	18
1. Che cos'è l'autenticità?	»	19
2. Che cosa non è autenticità?	»	21
3. Autenticità è "essere con"	»	23
4. Autenticità e integrità: essere un tutto parte di un tutto	»	25
5. L'autenticità fa stare bene	»	28
6. Autentici si nasce o si diventa?	»	29
7. La tempesta prima dell'autenticità	»	40
8. Autentici "autori" della propria storia tra passato e futuro	»	41
<b>2. La ricerca dell'autenticità nelle organizzazioni: intento reale o esercizio di stile?</b>	»	44
1. Autenticità: perché parlarne ora	»	45
2. Il fenomeno "autenticità" nel mondo aziendale, l'esempio di Microsoft	»	48

3. Che cosa possono fare le aziende per declinare concretamente i propositi di autenticità? Le esperienze internazionali di JTI, Virgin Atlantic, BDO	pag.	51
4. Lo scenario in Italia	»	61
5. Le difficoltà per un'affermazione reale dell'autenticità in azienda	»	64
<i>Intervista ad Andrea Laudadio</i>	»	67
<b>3. L'autenticità nei lavoratori: valore o presa di rischio?</b>	»	72
1. Valore o rischio?	»	73
2. Significato di "autentico" al lavoro	»	74
3. I benefici dell'autenticità sul posto di lavoro	»	79
4. I rischi da evitare	»	83
<i>Intervista a Sonia Malaspina</i>	»	86
<b>4. L'autenticità come valore nella gestione dei collaboratori</b>	»	90
1. Per un management autentico	»	91
2. La gestione del sapere e della conoscenza	»	93
3. Il bilanciamento tra parlare e ascoltare	»	96
4. Dare risposte o fare domande?	»	98
5. Comando o coaching	»	100
6. Ego o vulnerabilità	»	105
7. Focus su se stessi o sui propri team	»	107
<i>Intervista a Stefano Ferri</i>	»	110
<b>5. L'autenticità, acceleratore di relazioni professionali</b>	»	116
1. La trasparenza	»	117
2. Vulnerabilità	»	120
3. Sicurezza psicologica	»	122
4. Il senso di scopo	»	123
<i>Intervista a Filomena Ferrara</i>	»	126

<b>6. L'autenticità come fonte di delusione e apprendimento</b>	pag.	130
1. Delusione e autenticità: che rapporto?	»	131
2. Il feedback, strumento di sviluppo dell'autenticità	»	133
3. La valenza di una mancata promozione	»	135
4. Il non allineamento tra contesto e autenticità, fuggi o lotta?	»	137
<b>7. Apprendere l'autenticità?</b>	»	142
1. L'evoluzione dell'autenticità	»	143
2. Le diverse fasi aziendali e gli impatti sull'autenticità	»	145
3. L'autenticità può essere appresa?	»	148
3.1. Il role modeling	»	149
3.2. La coesistenza tra aspettative aziendali e la nostra autenticità	»	151
<b>Questionario. Autenticità al lavoro</b> di <i>Massimiliano Aramini e Pino Mercuri</i>	»	155
<b>Ringraziamenti</b>	»	161
<b>Bibliografia</b>	»	163



# Prefazione

di *Silvia Zanella*

Il digitale ci ha illuso per anni di poter accedere direttamente alle persone, alla loro vita reale, ai loro sentimenti più puri, ai loro pensieri più sinceri, attraverso quello che condividevano tramite i loro account social. La disintermediazione ci ha portato a cambiare le nostre aspettative relazionali: contattare il Presidente degli Stati Uniti ci è sembrato più facile rispetto al compagno di classe che non incrociavamo dalle medie. Più recentemente, però, è stato chiaro che i bisogni da soddisfare non erano soltanto l'immediatezza o l'istantaneità. Stava emergendo con forza la necessità di stabilire rapporti fondati sull'autenticità. E non solo per il proliferare di influencer menzogneri o di veri e propri deep fake, replicanti digitali indistinguibili dall'originale.

Sono molti i motivi per cui negli ultimi anni le esigenze di spontaneità e genuinità sono emerse con forza anche nelle relazioni professionali. *In primis* perché aiutano a costruire la fiducia reciproca. In un ambiente professionale disintermediato, si acquista così maggiore credibilità. Tanto i colleghi quanto i clienti apprezzano quando le persone con cui lavorano sono oneste e dirette perché sanno di potersi fidare. La fiducia è di fatto una moneta di scambio sempre più ambita e in tale senso l'autenticità costituisce letteralmente un valore

aggiunto. Ciò contribuisce a creare un ambiente professionale più collaborativo e circolare e migliora concretamente la comunicazione, che diventa più aperta e franca, prevenendo incomprensioni e conflitti, migliorando l'efficacia del team. Oltre naturalmente a creare le condizioni per la proliferazione del pensiero creativo e dell'innovazione.

Tutto ciò permette agli individui di esprimere il loro vero sé, incoraggiando la crescita personale e lo sviluppo professionale, anche perché la sfera professionale e la vita fuori dal lavoro non sono più così nettamente separate, ma si integrano per creare un senso di appartenenza e coinvolgimento personale. Trasparenza, informalità e schiettezza sono, infine, dei veri e propri bisogni generazionali, espressi con grande forza dalla GenZ.

Per tutte queste ragioni la parola “autenticità”, qui sviluppata dal manager Pino Mercuri, entra di diritto nella collana “Voci del lavoro nuovo”, come quinto volume dopo *Coraggio*, *Felicità*, *Partecipazione*, *Vulnerabilità*.

Forte di un'esperienza nelle Risorse Umane di oltre venticinque anni, Pino Mercuri ci accompagna in un viaggio molto personale, accompagnato da diversi interlocutori. Dapprima si chiede se la ricerca dell'autenticità nelle organizzazioni sia un intento reale o soltanto esercizio di stile, sulla falsariga del pinkwashing o di altre mode di marketing delle organizzazioni. Si pone poi dal punto di vista dei lavoratori, interrogandosi se essa sia sempre un valore o preveda anche una quota parte di assunzione di rischio. Dal punto di vista manageriale, prova a farci capire come possa fare la differenza nella gestione dei collaboratori. La considera un acceleratore di networking e di costruzione della propria credibilità. Si chiede infine se possa essere appresa, e come, e ci offre qualche strumento pratico per esercitarla e farla nostra.

Questo libro ci fa navigare attraverso le infinite sfumature dell'autenticità, mettendo in luce le sue peculiarità, i rischi e

le opportunità a essa correlati. Ci fa vedere come l'autenticità rappresenti la strada maestra per stabilire relazioni di lungo termine in un ambiente lavorativo che, oggi più che mai, richiede ancoraggi solidi ma al contempo flessibili, complessi ma non necessariamente sofisticati, sinceri e fonte di ispirazione. Nel lavoro nuovo abbiamo bisogno di sapere che ci stiamo confrontando con qualcuno di vero, non finto o artificiale, e men che mai un falso manipolato dalla realtà digitale. Ci serve sapere quali sono le fonti attendibili, a chi ci stiamo affidando per la nostra crescita professionale e umana.

Grazie alla voce nuova di Pino Mercuri e a FrancoAngeli per offrirci la possibilità di guardare al futuro del lavoro con autenticità.



# Introduzione

La prima volta che sono inciampato sul concetto di autenticità è stato, molti anni fa ormai, durante la mia prima esperienza lavorativa.

Fino a quel momento il concetto di autenticità era assolutamente fuori dai miei personali radar di giovane uomo cresciuto nella convinzione che essere autentico fosse l'unica scelta possibile... una scelta diversa sarebbe stata troppo lontana, troppo difficile da agire.

Infatti l'autenticità, finché non ho frequentato il mondo lavorativo, era, per me, un qualcosa di scontato, di ineluttabile, di garantito; non riuscivo a vedere ragione alcuna per non mostrarmi pienamente per quello che ero. Sempre e in ogni caso.

Certo, qualche discussione accesa con i miei genitori, soprattutto con mio padre, l'ho fatta per un taglio di capelli un po' sopra le righe o per un jeans strappato... ma erano normali scaramucce in cui il me adolescente testava la linea di resistenza del proprio albero genealogico.

Nel mondo del lavoro è diverso. Profondamente diverso.

L'autenticità è una splendida tentazione ma, al tempo stesso, una compagna che va curata, seguita, spesso controllata, sempre attenzionata.

Ma ritorniamo al primo “inciampo”: erano i primi anni Duemila e un ragazzo romano, fresco di laurea e con in tasca i sogni e le ambizioni proprie di un’età in cui tutto sembra possibile, aveva iniziato una splendida esperienza professionale nel bel mezzo della Pianura Padana. Lì dove si toccano le province di Mantova, Verona e Rovigo, in quella parte d’Italia che gli stessi abitanti chiamano la “Bassa”.

Lì dove gli odori di erba appena tagliata, nebbia, riso, grappa appena versata nei bicchieri dei bar, ma anche il senso di orgoglio, di appartenenza e la profonda convinzione che il lavoro sia un valore etico fondamentale e non negoziabile si compongono in una sintesi riconoscibilissima e probabilmente unica. Una sintesi che dapprima avevo visto con osservazione curiosa, poi accettato in una positiva convivenza, successivamente apprezzato profondamente e infine che, dopo aver lasciato quella zona d’Italia, avrei ricordato con nostalgico sentimento.

Lì dove le ciminiere delle fabbriche si susseguono e si alternano ai campi coltivati e ai semafori che segnano l’inizio dei paesi con le loro scuole, i municipi, le piazze, le caserme e, soprattutto, con i loro bar, dalle insegne spesso dimesse, nei quali, sempre e dico sempre, si trova qualcuno con cui condividere il tempo.

Lì dove – lo ricordo ancora – un dipendente, nei primissimi giorni di lavoro, mi chiese un incontro per ottenere l’anticipo del TFR e, leggendo nel mio volto la totale incomprendimento di ciò che stava dicendo, aggiunse “Dottore, non si preoccupi, imparerà il veneto”... perché, sì, il dialetto è la lingua parlata dovunque, praticata da tutti, non solo dagli anziani e dagli anziani tramandata.

Un romano nella Bassa che sostituiva, dopo trentacinque anni di onorato servizio, il direttore del personale nato e cresciuto lì, che lui, sì, il dialetto lo parlava, alternandolo all’italiano quando doveva rivolgersi a me.

Da Roma al Veneto un salto importante, non solo dal punto di vista della lontananza geografica, ma anche e soprattutto da quello delle profondissime differenze che, probabilmente, erano ancora più forti e sensibili dei 500 km che le separavano.

Ma ritorniamo all'inciampo.

Avevo iniziato questa esperienza come responsabile HR di uno stabilimento di produzione alimentare. Uno stabilimento importante contraddistinto da una corposa stagionalità.

L'organico in periodi specifici, ma pur sempre per un tempo limitato di tre o quattro mesi, doveva aumentare significativamente la propria forza lavoro.

Per questa ragione, nel periodo precedente, gli sforzi del piccolo team HR - due persone oltre a me - si focalizzavano sulle attività di recruiting, che poi, in quello specifico contesto geografico, si limitavano a contattare tutte le persone che erano state impiegate nella stagione precedente e che avevano lasciato un ricordo positivo e qualche collega diventato amico e a verificare che fossero disponibili anche per la stagione a venire.

Il numero di persone non disponibili - perché magari nel frattempo avevano iniziato una nuova attività professionale - rappresentava lo sforzo assuntivo che sarebbe stato necessario per rispondere alle esigenze produttive dello stabilimento. Non era facile trovare risorse stagionali in un contesto dove, a quei tempi, vigeva la piena occupazione o quasi. Certo qualche neodiplomato si affacciava sul mondo del lavoro ed era conteso dai diversi stabilimenti della zona.

In questo contesto sarebbe stato facile promettere la stabilizzazione del rapporto di lavoro per portarsi a casa un risultato immediato come la copertura del posto di lavoro stagionale.

La tentazione c'è stata, lo ammetto. Ma è rimasta tale. Non si era mai tramutata in un comportamento.

Mai ho fatto intendere a nessuna persona che ci sarebbe potuto essere uno sviluppo del rapporto di lavoro a tempo determinato.

Anzi. La mia frase di rito era spiegare a tutte/i i candidati/le candidate che il contratto che eventualmente avrebbero firmato prevedeva una data di inizio e una data di fine.

Forse utilizzavo una trasparenza fin troppo eccessiva ma, in quei limitati casi in cui alla fine del contratto a tempo determinato si decideva di trasformare il rapporto stesso in un contratto a tempo indeterminato, la notizia assumeva i contorni di una sorprendente evoluzione, di una bellissima novità, di qualcosa da festeggiare con i genitori o con gli amici.

In tutti gli altri casi era semplicemente arrivato il momento di salutare i colleghi che, con te, avevano diviso la turnazione “primo, secondo e notte” per quei mesi.

L'autenticità.

In quei primi mesi aveva assunto la forma di una corazza.

Una corazza che mi difendeva dalle aspettative delle persone. Una corazza che mi proteggeva dalle reazioni altrui. Come il metallo delle antiche armature proteggeva il soldato dai fendenti dei nemici, così l'armatura che mi ero costruito serviva a difendermi da tutte le aspettative che i miei colleghi avevano nei confronti di un giovane e inesperto manager. Ho imparato ben presto che il lavoro delle risorse umane è complesso e bellissimo. Un lavoro che, spesso, impone di saper dire dei no che, probabilmente, fuori dall'azienda sarebbero molto meno convinti.

Sentimenti e aspettative di padri e madri di famiglia la cui legittima ambizione era avere continuità reddituale, il cui desiderio era non salutare, a fine contratto, i compagni di turno.

Il primo inciampo con l'autenticità è stato ruvido, forse non ideale, ma esiziale per comprendere la forza potenziale delle molteplici sfaccettature che l'autenticità poteva assumere.

Sarei cambiato molto da quel momento, la corazza si sarebbe evoluta, trasformata, sarebbe diventato qualcosa di altro, consapevole che, per essere realmente autentici, non bisogna difendersi dalle reazioni altrui, ma accoglierle, empatizzare con esse perché “autentico”, dal latino tardo “*authenticus*”, dal

greco “*authentikos*” (che vuol dire “autore”, “che opera da sé” e che significa in senso lato “avere autorità su se stessi”), significa essere fedele a se stessi e nella consapevolezza della propria vocazione.

L'autenticità riguarda la coerenza tra quelli che sono i nostri valori e le nostre credenze più profonde (vale a dire, il nostro “vero sé”) e le nostre azioni. Coerenza non significa essere statici e cristallizzati sulle proprie posizioni. Vuol dire voler comprendere, nel suo significato originale di “prendere insieme”, sperimentare e includere punti di vista, idee, prospettive sempre nuove e metterle a sistema con quelle che sentiamo nostre.

Questo libro vuole provare a fare questo: passare attraverso le mille sfaccettature dell'autenticità per apprezzarne le caratteristiche, i potenziali rischi, le opportunità correlate, sempre confidando che essere autentici è la via diretta per costruire capitale relazionale nel lungo periodo in un contesto che, oggi molto più che in passato, ha bisogno di ancoraggi forti e flessibili, ricchi e complessi, reali e di ispirazione. Proprio come l'autenticità.

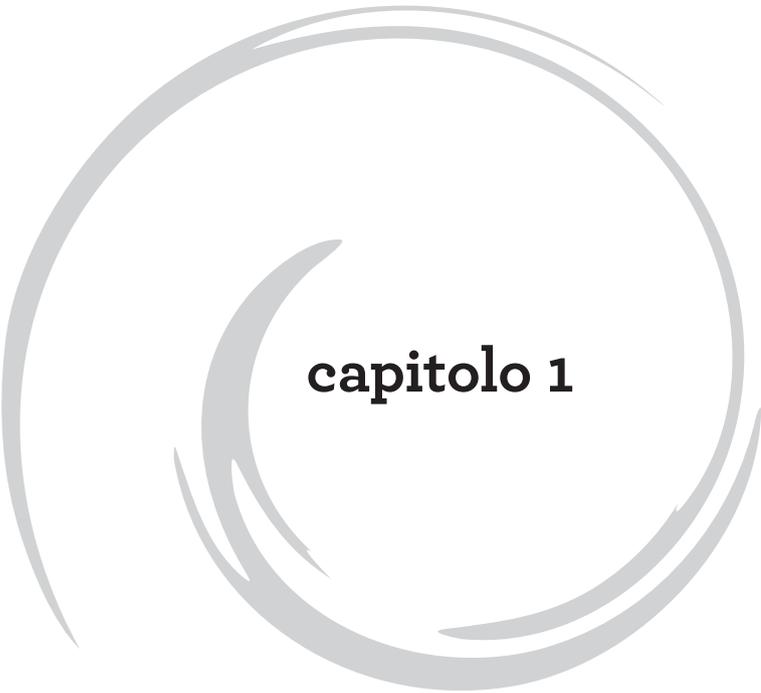
Vedremo, in particolare, perché l'autenticità assume, proprio ora, una fondamentale importanza.

Racconteremo che forma prende l'autenticità nelle organizzazioni.

Vedremo poi quali sono gli impatti dell'agire autentico sul proprio stile di leadership, sulla gestione dei collaboratori e sulle relazioni professionali.

Cercheremo infine di dare, attraverso le interviste di personaggi che rappresentano l'essenza dell'autenticità, consigli, spunti, condivisioni di esperienze utili per il lettore.

L'ultima fermata di questo viaggio sarà un approfondimento del versante psicologico dell'autenticità con un pratico questionario che supporterà il lettore nel comprendere, concretamente, come poter agire un valore complesso e poliedrico come l'autenticità in ambito lavorativo.



# **capitolo 1**

# Autenticità: un inquadramento psicologico

di *Massimiliano Aramini\**

## 1. Che cos'è l'autenticità?

L'autenticità non è un concetto nuovo. L'idea di conoscere se stessi – chi si è veramente – e di vivere coerentemente con il proprio “sé autentico” ha le sue radici alle origini della filosofia, quel “conosci te stesso” inscritto nel tempio di Apollo a Delfi. A partire dal secolo scorso la psicologia ha iniziato a interessarsi al tema dell'autenticità, in particolare la psicologia umanistica (Abraham Maslow, Carl Rogers, Irvin Yalom), ma del tema – più o meno direttamente – hanno scritto anche Erik Erikson, Carl Gustav Jung, Donald Winnicott e molti altri. Il recente movimento della psicologia positiva ha incoraggiato nuovamente l'interesse per questo argomento.

L'autenticità diventa oggi un tema cruciale, una vera e propria sfida nel mondo attuale dominato dall'apparenza e dalle impressioni, tra selfie e instagramability dove la rappresentazione di sé sembra più importante di ciò che si è. I media e i social, ma anche il mondo del lavoro, brulicano di “persone vere”, di “sentimenti spontanei” e di “esperienze autentiche”, ma è tutto oro (autentico) quello che luccica?

\* Psicologo e psicoterapeuta, formatore e consulente.