

AMBIZIONE E SERENITÀ

Nicolò Andreula

AMBIZIONE E SERENITÀ

Il successo nel business
e il benessere dello spirito



ULRICO HOEPLI

Copyright © Casa Editrice Libreria Ulrico Hoepli S.p.A. 2026
via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy)

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge
e a norma delle convenzioni internazionali

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico 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, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org, sito web www.clearedi.org.

ISBN 978-88-360-2325-7

Ristampa: 4 3 2 1 0 2026 2027 2028 2029 2030

Realizzazione editoriale: Maurizio Vedovati - Servizi editoriali

Copertina: Sara Taglialegne

Immagine di sfondo copertina: Shutterstock/Antonio Salaverri

Stampa: Tipolitografia Petrucci S.r.l., Città di Castello (PG)
Printed in Italy

Sommario

Introduzione. Una rivoluzione strumentalizzata	XI
1 Milano. Scappare da un destino segnato	1
Tutti i toni del grigio	1
Orizzonti interrotti	4
La prima volta che ho visto lontano	5
Il prezzo dell'ambizione	6
Pillole di consapevolezza	8
Piacere, sono te stesso	11
2 Mombasa. Walking dollar: delusioni, preti e zanzare	19
L'altra faccia del mal d'Africa	19
A scuola di vita	22
Nessun giorno è un giorno perso	25
Chi crede ai miracoli?	27
Un affare di famiglia	30
La luce al buio	31
3 Washington. Raccomandazioni, pisolini e caroselli	37
Sotto la propria ala	37
Chiedi e ti sarà dato	39
Chilli e power nap	40
The House of Cards	42
Yes, I did it	44
La notte che ho allargato il mio "noi"	49
4 New York. Nel Palazzo di Vetro, siamo tutti diamanti	53
Primi approcci alla diversità	53
Networking applicato	55

Il segreto della neuroplasticità	57
Dall'overthinking all'ottimismo, senza superpoteri	60
5 Medellín. La guerra fuori, il fuoco dentro	67
Viaggio solo andata	67
Una nuova primavera	70
L'inquietudine dei numeri primi	72
Che cosa sai fare?	74
Nessuno paga l'affitto con il purpose	75
6 Mosca. Sospeso on the other side	81
Dimmi con chi vai e ti dirò chi sei	81
Reprimere non è meglio che curare	84
Dalla rigidità all'agilità emotiva	88
7 Fontainebleau. Ambire al futuro: un MBA in tasca e il consulente Cassandra	93
Alle prime posizioni	93
Tutte le lingue del business	95
Sì, ma.	100
Gestire l'ansia, tra mente e corpo	101
8 Londra. Stagisti alle Olimpiadi, Cenerentole in consulenza	107
"Greed is good"	107
Una terapia sublime	110
Benvenuto nel club degli insicuri	113
Gli acchiappafantasmi!	114
"You'll get used to it, don't worry"	115
Una notte da leoni	116
Social hedging, flirt ad alta volatilità	118
Nudi in un ristorante	120
Monkey yoga	123
Building my CV, I was destroying my life	127
9 Riad. La lezione di Cesare	131
Sudore	131
Any given Sunday	132

Sabbia, hummus e perfezionismo	133
Il senso del limite	135
“No problem, we ask the boss”	138

10 Tokyo. Di terremoti e dell'arte di non far tremare gli altri 141

Mai dire Banzai	141
La terra trema	143
Solitudine e matcha	144
Biologia e normalizzazione della solitudine	145
Non lasciatevi soli: quattro strategie per gestire la solitudine	147
Salvare la faccia	151
Dall' <i>ikigai</i> all'Opus Dei	151
Va sempre tutto bene	154
Capitani che calmano	156

11 Francoforte. Prostitute, tumori e inganni 157

Sesso e altri rimedi	157
Il potere taumaturgico degli archetipi	160
Dal personale al sistemico: perché gli archetipi servono anche in azienda	163
Sfide e opportunità: gli archetipi come kit di sopravvivenza evolutiva	166
Perché gli archetipi dominanti cambiano (e va bene così)	168

12 Atene. Ouzo e destino 171

We still love you	171
Non perfetti, completi	174
Il mito di Er	175
<i>Daimon</i> e <i>dharma</i> : il senso della vita	178

13 Hong Kong. “Hey, you, Marco Polo!” 181

Guadagnarsi una chance	181
Easy peasy lemon squeezy	182
“Good morning, guys!”	184
La nostalgia non è sempre una malattia	185
Storytelling trasformativo	187
Siamo animali narranti	193

14 <i>Benares e le altre. L'antidoto</i>	195
"Non è di strada"	195
L'intuizione, la direzione, il <i>dharma</i>	197
Valori capovolti: soldi, tempo e morte	200
L'altrove onnipresente e la comunità inevitabile	203
L'accettazione è gioia, la rassegnazione è condanna	205
15 <i>Singapore. Il potere di una visione</i>	209
Hello, Lion City!	209
Pensare in grande	211
Visionari si diventa?	212
La disciplina è una furbata	215
Una chiamata che mi ha cambiato la vita	219
16 <i>Bali. L'isola degli Dei</i>	221
Giocattoli rotti	221
Tradite le aspettative	222
Naufraghi volontari	224
17 <i>Bari. This must be the place</i>	227
Costruire da zero una capitale (digitale)	228
Stare (in) una favola	229
Dall'acqua all'acqua	230
Fake it until you make it	232
Ringraziamenti	239

Appendice

Il benessere spirituale: una guida pratica

Questa non è una predica e non è una checklist da spuntare. È uno spazio per pensare alla tua soddisfazione professionale e personale, alla tua ambizione e alla tua spiritualità. Non volevo scrivere un libro di autoaiuto, ma devo ammettere che forse fare qualcosa di pratico ci aiuta a riflettere meglio su noi stessi, e certi strumenti mi hanno aiutato parecchio. Quindi vale la pena tentare e fare una mia lista. Ho parlato di queste attività pratiche nei capitoli del libro (che contengono tutte le fonti) e utilizzo queste pagine per raccoglierle e ampliarle secondo una mia struttura logica e operativa.

Inizieremo prima con un test per capire come stai davvero – oltre il “Bene, grazie” –, poi passeremo alla cassetta degli attrezzi per intervenire, per ogni parete della “casa del benessere” che abbiamo costruito insieme.

0. Prima di cominciare

Da qualche anno cerco una definizione di benessere spirituale che mi soddisfi davvero: chiara, completa, e soprattutto immediatamente utilizzabile. Ne ho trovate molte ispirazionali, alcune profonde, altre eleganti, ma a mio avviso troppo poco pratiche: belle da leggere, difficili da usare. Non riesco ancora a distillare una teoria tutta mia, ma forse – mi dico – vale la pena iniziare a costruire una cornice teorica sulle mie riflessioni e approfondire certi concetti che possono esserci utili nella vita di tutti i giorni.

Ed eccomi qua.

A un certo punto ho smesso di inseguire la frase perfetta per cercare un'immagine da cui partire, e ho deciso di immaginare il benessere spirituale come un luogo che mi fa stare bene, che mi dà una sensazione di serenità e, al tempo stesso, di crescita: una **casa**.

Non una dimora impeccabile, ma vera, abitata, esposta al vento e alle stagioni, capace di reggere mentre cambiano i paesaggi, i ruoli, le aspettative e perfino l'immagine che abbiamo di noi stessi. Avevo bisogno di una mappa che non fosse astratta, ma abbastanza concreta da accompagnarci quando il racconto passa dall'entusiasmo alla pressione, dalla conquista allo smarrimento, dalla spinta a eccellere al bisogno di capire che cosa valga davvero la pena salvare. Poi, da buon consulente manageriale, ho provato a costruire una **struttura operativa**, un **framework**: un'architettura essenziale, memorizzabile, applicabile nei giorni normali e, soprattutto, nei giorni storti.

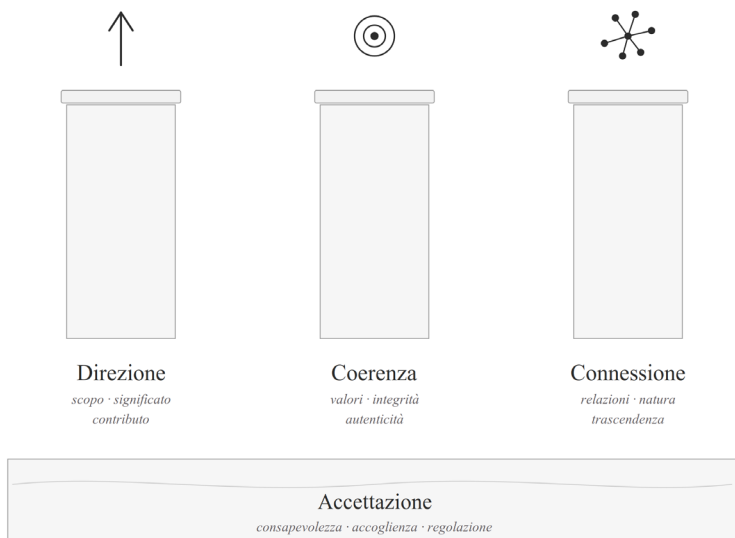
Mi sono fatto una domanda pratica: *se il benessere spirituale fosse una casa, di cosa avrebbe bisogno per reggere?* La risposta per me è: **una base e tre pilastri**. Qui passiamo dall'architettura al cantiere. Smettiamo di descrivere la casa e iniziamo a metterci le mani.

La logica è semplice: prima si guarda la realtà, poi la si abita meglio.

- **La base: Accettazione.** Restare in piedi senza spezzarsi: consapevolezza, accoglienza, regolazione. Se cede la base, tutto il resto è una bella narrazione scritta sopra un sistema nervoso in guerra.
- **Pilastro 1: Direzione.** Scopo, significato, contributo. Smettere di confondere il muoversi tanto con l'andare da qualche parte.
- **Pilastro 2: Coerenza.** Valori, integrità, autenticità. Ridurre la distanza tra chi diciamo di essere e la vita che costruiamo davvero.
- **Pilastro 3: Connessione.** Relazioni, natura, trascendenza. Nessuna crescita resta umana se diventa una faccenda solo individuale.



Benessere spirituale

**LA CASA DEL BENESSERE SPIRITUALE.**

In alto, il simbolo del benessere spirituale è un fiore di loto, che fiorisce nel fango (la crescita che non nega la complessità), con una fiamma (la spiritualità non è solo avventura, ma anche intensità: un fuoco che illumina e orienta, energia interiore che non brucia ma dà calore e direzione). I tre pilastri sotto non sono identici, ognuno ha un simbolo diverso che lo contraddistingue: la freccia verso l'alto (non è il "salire" contro gli altri, ma superare sempre noi stessi) che indica l'orientamento, ti ricorda che stai andando da qualche parte, e che non basta muoversi tanto o troppo rapidamente per progredire davvero. I cerchi concentrici della coerenza sono come quelli di un bersaglio: è il richiamo a tornare al centro allineando pensieri, emozioni e azioni. La connessione ha una **rete di nodi** come simbolo di interdipendenza: non siamo monadi e il benessere non è un progetto solitario bensì appartenenza e relazione a più livelli.

In basso, la base non è un blocco statico, ma **un'onda**. È una scelta voluta, non solo perché sono un surfista: il fondamento, in questo caso, è la capacità di stare nel movimento; la stabilità è imparare a navigare meglio quando il mare è mosso. Tutto chiaro?

Bene. Ora, è il momento del test.

Tre regole da sapere

1. **Fai prima il test.** Le pagine che seguono servono per capire da dove si parte. Niente panico, non c'è un voto: c'è un obiettivo da raggiungere.
2. **Vai dove fa più male, ma parti sempre dalla base.** Se il test segnala un'Accettazione fragile, comincia da lì anche se ti attira di più la Direzione. Non si arreda una casa mentre crollano le fondamenta.
3. **La continuità batte l'intensità.** La neuroplasticità premia la ripetizione più che l'eroismo. Meglio un gesto minuscolo ogni giorno che un proposito grandioso una volta sola.

Un avvertimento, prima di tutto

Questi strumenti sono utili, ma non sostituiscono un supporto professionale. Dire “nuota” a chi sta affogando non è motivazionale: è crudele. Se ci sono ansia grave, depressione, burnout, pensieri di farti del male o sintomi che limitano in modo significativo la tua vita, parlane con un medico o uno psicoterapeuta. Le pagine che seguono sono manutenzione ordinaria, non pronto soccorso.

1. Come stai, davvero? Il test della casa

Rispondi di pancia, non di testa. Per ognuna delle 24 affermazioni, segna quanto ti corrisponde negli ultimi mesi: non come vorresti essere, ma come sei stato/a. Usa questa scala:

0	Per niente / quasi mai
1	Un po' / a volte
2	Abbastanza / spesso
3	Moltissimo / quasi sempre

A LA BASE – ACCETTAZIONE

1. Quando un'emozione forte mi attraversa, riesco ad accorgermene mentre accade, invece di scoprirlo dopo.	0 1 2 3
2. Mi concedo di sentire ciò che sento senza aggiungere la vergogna di sentirlo (“Non dovrei stare così”).	0 1 2 3
3. Sotto pressione, resto: non esplodo e non sparisco, non trasformo la fatica in cinismo.	0 1 2 3
4. Riconosco i segnali del corpo (sonno, respiro, tensione) come messaggi, non come fastidi da zittire.	0 1 2 3
5. So distinguere una reazione automatica da una scelta consapevole.	0 1 2 3
6. Quando le cose vanno storte, evito di trasformare un inciampo in un verdetto su tutta la mia persona.	0 1 2 3
Totale A (somma delle sei risposte, da 0 a 18)	—

B PILASTRO 1 – DIREZIONE

1. So per cosa mi sveglio la mattina, al di là dello stipendio e dei risultati.	0 1 2 3
2. La fatica che affronto ha un significato che riconosco, non è solo usura.	0 1 2 3
3. Misuro il mio successo anche con indicatori che non siano soldi, bonus o promozioni.	0 1 2 3
4. Mi chiedo non solo quanto posso ottenere, ma per chi e per che cosa lo sto facendo.	0 1 2 3
5. Quando una strada mi dà prestigio ma mi svuota, me ne accorgo e ne tengo conto.	0 1 2 3
6. Sento che sto andando da qualche parte, non solo che mi sto muovendo molto.	0 1 2 3
Totale B (somma delle sei risposte, da 0 a 18)	—

C PILASTRO 2 — COERENZA

1. So nominare i tre o quattro valori che orientano davvero le mie scelte.	0 1 2 3
2. Le mie giornate assomigliano ai valori che dico di avere.	0 1 2 3
3. Riesco a non tradirmi per ottenere approvazione o vantaggi.	0 1 2 3
4. Mi mostro vero/a anche quando la verità non è brillante o conveniente.	0 1 2 3
5. Non lego il mio valore personale alla prestazione del momento.	0 1 2 3
6. Quando recito una parte invece di essere me stesso/a, me ne accorgo.	0 1 2 3
Totale C (somma delle sei risposte, da 0 a 18)	—

D PILASTRO 3 — CONNESSIONE

1. Ho relazioni in cui posso essere visto/a, non solo stimato/a.	0 1 2 3
2. Posso chiedere aiuto senza sentirmi umiliato/a.	0 1 2 3
3. Passo regolarmente del tempo nella natura, fuori da schermi ed edifici.	0 1 2 3
4. Sento di appartenere a qualcosa di più grande di me (una causa, una comunità, una fede, un'idea di mondo).	0 1 2 3
5. Contribuisco a qualcosa che continuerebbe a contare anche senza di me al centro.	0 1 2 3
6. Quando mi sento solo/a, riconosco che è un bisogno di connessione, non un mio difetto.	0 1 2 3
Totale D (somma delle sei risposte, da 0 a 18)	—

Leggere i punteggi

Riporta qui i quattro totali. Non sommarli tra loro: ti interessa il profilo, non un voto unico.

A – Accettazione (base) ____ / 18

B – Direzione ____ / 18

C – Coerenza ____ / 18

D – Connessione ____ / 18

Come interpretarli

13-18: parete solida. Quest'area regge. Usa gli strumenti del capitolo come manutenzione, non come riparazione.

7-12: crepa da tenere d'occhio. Funziona, ma sotto sforzo cede. Scegli uno o due strumenti e rendili abitudine.

0-6: cantiere aperto. Qui conviene concentrarsi. È la tua priorità dei prossimi mesi.

La regola d'oro del test

Se la tua A (Accettazione) è sotto al 7, parti da lì, qualunque cosa dicano gli altri punteggi.

La base viene prima perché ci sono momenti in cui non si tratta ancora di fiorire, ma semplicemente di non spezzarsi.

Direzione, Coerenza e Connessione si costruiscono molto meglio su una base solida.

Di qui in poi puoi leggere tutto in ordine, oppure saltare direttamente al cantiere che il test ti ha indicato. Ogni sezione è indipendente.

2. La base: Accettazione

L'**Accettazione** rappresenta le fondamenta della nostra casa, e viene prima di tutto perché c'è una soglia sotto la quale non parliamo ancora di vocazione, di scopo o di trascendenza, ma della possibilità elementare di restare in piedi senza rompersi. Ci sono anni in cui confondiamo la crescita con la velocità e la velocità con la virtù, e ci convinciamo che basti stringere i denti, lavorare di più, sopportare meglio, ignorare i segnali del corpo e continuare a produrre. Qui il benessere spirituale incontra il suo confine con la salute mentale.

Accettare non significa rassegnarsi, ma smettere di discutere con ciò che è reale per recuperare energia e usarla meglio. La base ha tre ingredienti: **consapevolezza** (accorgersi), **accoglienza** (fare spazio senza vergogna), **regolazione** (restare, senza esplodere né sparire). Gli strumenti che vediamo qui di seguito allenano questi tre muscoli. È una lista – non esaustiva – di cose che ho provato sulla mia pelle e nella mia testa, e che mi ha dato una grossa mano.

Strumento 1 – Quando l'ansia sale: cinque chiavi senza etichetta

Nessuna di queste chiavi cerca di convincere la mente con argomenti alti. Tutte modificano lo stato del corpo o la relazione con l'esperienza, perché nel pieno dell'attivazione la discussione filosofica serve a poco: prima si abbassa l'allarme, poi si interpreta. Tienine in tasca più d'una: quando si deve aprire una porta, meglio avere più chiavi in mano.

Chiave 1: reset fisiologico

Sciacqua il viso con acqua fredda, o tieni un impacco gelato sugli zigomi per 30 secondi (vanno bene anche due buste di piselli surgelati!).

Serve a ricordare al corpo che può cambiare stato: attiva il riflesso di immersione, che rallenta il battito.

Cautela: in alcune persone molto ansiose il freddo accelera il battito cardiaco invece di rallentarlo. Provalo in un momento di calma, non per la prima volta in piena crisi.

Chiave 2: respiro con espirazione lunga

Inspira contando fino a 4, espira contando fino a 6. Ripeti per 2-3 minuti.

I numeri non sono magici: ciò che conta è che l'espirazione sia più lunga dell'inspirazione. Spinge il corpo verso un assetto meno reattivo.

Se la mente dice "Non serve a niente", non discutere: continua a respirare come da protocollo tecnico.

Chiave 3: grounding 5-4-3-2-1

Nomina 5 cose che vedi, 4 che tocchi, 3 che senti, 2 che annusi, 1 che assapori.

L'ansia è quasi sempre una macchina del futuro: il grounding ti riporta agli stimoli reali del presente.

Anche focalizzarti su una sola cosa basta: senti i piedi sul pavimento, nota la pressione della sedia sulla schiena.

Chiave 4: movimento

Una camminata veloce di dieci minuti, venti flessioni, le scale fatte di corsa.

L'ansia è energia che il corpo legge come preparazione all'azione: se non fai nulla, resta intrappolata e diventa tremore. Trasformala in un gesto ordinato.

Chiave 5: “Name it to tame it”

Metti in parole l'emozione: “Questa è ansia”, “Questo è il mio sistema nervoso attivato”.

Aggiungi distanza con la formula dell'ACT: “Sto avendo il pensiero che sto per perdere il controllo”. Da verità assoluta a evento mentale.

Dare un nome riporta il cervello in modalità regolativa. Non sei l'ansia: stai vivendo ansia. E l'ansia, fisiologicamente, sale e poi scende. Non può crescere all'infinito.

Strumento 2 – Separa il fatto dalla storia, quando rimugini

L'**overthinking** è un loop che sembra problem-solving, ma serve solo a mantenere il disagio. A furia di ripeterlo, il cervello lo rende automatico, come un sentiero battuto nel tempo che diventa strada principale. Per uscirne, interrompi la fusione tra evento e interpretazione con quattro domande.

STEP	DOMANDA	ESEMPIO
Fatto neutro	Cosa è successo, in modo verificabile?	<i>Il capo scrive: “Passa da me.”</i>
Storia automatica	Cosa mi sto raccontando?	<i>“Ho fatto un disastro.”</i>
Due alternative	Quali altre letture sono possibili?	<i>“Vuole un aggiornamento.” / “Vuole delegarmi qualcosa.”</i>
Azione equilibrata	Cosa faccio comunque?	<i>Preparo tre punti: stato, rischi, proposta.</i>

Il **reframing** è rivalutazione cognitiva applicata alla vita vera: cambia la cornice, tenendo inalterati i fatti. Una riga al giorno, anche scarabocchiata, allena il cervello a non leggere ogni ambiguità come minaccia.

Strumento 3 – Tre gradini

Non possiamo scegliere quali impulsi proveremo o quali emozioni si accenderanno. Possiamo però lavorare sul terzo gradino, tanto caro a Umberto Galimberti che è l'autore di questa scala evolutiva. Riconoscere a che livello sei ti dice anche cosa puoi e cosa non puoi fare in quel momento.

	COS'È	COSA PUOI FARCI
Impulso	La spinta del corpo prima delle parole. Urgenza, contrazione, “scappa” o “reagisci”.	Lo puoi contenere, non impedire. Aspetta tre respiri prima di agire, magari poi non sembrerà un'idea così saggia.
Emozione	La fiammata: paura, rabbia, gioia, vergogna. Rapida, intensa, transitoria.	Non sempre la spegni e non puoi rifiutarla, ma puoi non farti travolgere mentre la senti salire e scendere.
Sentimento	Ciò che resta e cerca un senso, un'interpretazione. Più razionale e durevole, narrabile, legato a memoria e identità.	Qui sei libero/a: puoi rileggere, correggere la cornice, scegliere che storia farne.

Reframe da tenere a mente: “*Pressure is a privilege.*” La cornice non cancella il corpo, lo orienta. Lo stomaco può contrarsi ugualmente, ma puoi scegliere se chiamare quella contrazione “minaccia” o “segnale che sono arrivato fin qui”.

Strumento 4 – Quando la solitudine pesa

La solitudine subita ha dentro una storia implicita (“Non valgo, quindi sono fuori”); la solitudine scelta è uno spazio che diventa nostro. Se sale l'ansia quando sei solo/a, non è un segnale di debolezza: siamo animali sociali e il cervello legge l'isolamento come rischio. Quattro mosse per attraversare l'ansia, senza esserne travolto/a.

- **Esternalizzare, non trattenere.** Scrivi, parla a voce alta, registra un audio. Tre righe disordinate nelle note del telefono bastano a dare un contorno al caos e a far entrare un po' d'aria.
- **Dare struttura al tempo.** L'ansia si muove bene negli spazi indefiniti. Assegna un ritmo al presente: “Adesso questo, poi quest'altro”. Una piccola sequenza prevedibile – una passeggiata, una lavatrice – non risolve la vita, ma ti rimette al tuo posto.
- **Creare presenze simboliche.** Un libro, una voce registrata, una meditazione guidata. Non sostituiscono una relazione, ma offrono parole, ritmo e direzione quando intorno c'è solo silenzio. Scegliere con cura cosa far entrare nella stanza è una forma di igiene emotiva.
- **Allenare una relazione interna affidabile.** Smettere di accanirsi contro se stessi proprio quando si è più vulnerabili. Parlarsi con una voce che accompagna senza accusare: “Non sei sballato/a, sei stanco/a”. Si tratta di self-compassion, che è diversa dall'autoindulgenza.

Strumento 5 – Conoscere il proprio corpo: il pisolino strategico

Siamo la somma delle nostre abitudini, e il riposo è una di quelle che pesano di più. La produttività non cresce in linea retta con le ore lavorate, ma quando rispettiamo i nostri ritmi biologici.

- **Conosci il tuo cronotipo.** Allodola (rendi meglio la mattina), gufo (dai il meglio di te la sera) o via di mezzo. Metti i compiti che chiedono più lucidità nelle tue ore migliori.
- **Dosa il pisolino.** Tra i 10 e i 25 minuti: il sonno resta superficiale e riaprire gli occhi è facile. Oltre, ci si sveglia frastornati.
- **Non aspettare le condizioni ideali.** Bastano pochi elementi per convincere il cervello che è il momento di staccare. Un micro-sonno al momento giusto può valere più di un caffè preso per ostinazione.

Take away

Non confondere la funzionalità con la vita. Stare in piedi e produrre non vuol dire stare bene. Il primo atto di benessere spirituale è accorgersi di ciò che si sente, farci spazio senza vergogna, e restare. Tutto il resto si costruisce qui sopra.

3. Pilastro 1: Direzione

Una delle illusioni più seducenti è credere che muoversi molto equivalga ad andare da qualche parte: eppure sappiamo bene che si possono collezionare traguardi, attraversare mondi prestigiosi, ottenere occasioni che da fuori sembrano incontestabili, e ritrovarsi comunque con una sensazione di disallineamento che nessun risultato riesce a mettere a tacere. La **Direzione** tiene insieme tre parole: **scopo** (ciò che ti muove davvero, non come slogan ma come ragione per ordinare le priorità), **significato** (ciò che rende abitabile la fatica perché rinunce e dolori possono avere dignità se al servizio di qualcosa che reputiamo essenziale), **contributo** (per chi e cosa lo fai: che traccia lasci nelle vite che tocchi?). La Direzione non serve a spegnere l'ambizione. Ci aiuta a vederla meglio, la chiarisce, la educa, sottraendola all'idolatria del risultato in quanto tale.

Strumento 1 – Il triangolo della motivazione

Per i compiti che chiedono giudizio e creatività (cioè quasi tutti!), la leva esterna (bonus, status, paura) non basta e a volte peggiora le cose. I tre ingredienti di Daniel Pink (anche lui citato abbondantemente nei capitoli precedenti) rendono sostenibile la motivazione dall'interno. Passa in rassegna un'attività che ti pesa e chiediti quale dei tre manca.

- **Autonomia.** Non è fare ciò che vuoi quando vuoi: è avere margine decisionale su come contribuire, anzi su come organizzare il tuo contributo.

Chiediti: “Dove posso reclamare un mio spazio di azione?”. L’output rimane lo stesso, così come la deadline... Magari sta a te decidere dove, come e quando.

- **Padronanza.** La sensazione di migliorare è una delle fonti di energia più potenti. Chiediti: “Su cosa, qui, sto effettivamente crescendo? In quali altri ambiti potrò applicare le competenze che sto acquisendo ora?”
- **Scopo.** Quando vedi l’impatto del tuo lavoro, il cervello attiva i circuiti della ricompensa. Chiediti: “Riesco a vedere a chi serve ciò che faccio? Se l’impatto è invisibile, posso renderlo visibile?”

Promemoria onesto: nessuno paga l’affitto con il purpose. L’obiettivo non è lavorare gratis per amore: è costruire – per sé o per il proprio team – condizioni di autonomia, crescita e senso, accanto a una giusta remunerazione.

Strumento 2 – I tuoi KPI alternativi

Il successo si può misurare con altri indicatori oltre a stipendio, bonus e promozioni: la qualità della vita, la densità delle relazioni, il tempo risparmiato, i “giorni in acqua” se ami il mare. Scegline tre che per te hanno senso.

Devono essere concreti e contabili: se non li puoi contare, non ti orientano.

NUMERO KPI:	TIPOLOGIA DI KPI (LA COSA CHE, SE CRESCE, MI DICE CHE LA VITA VA BENE):	OGNI QUANTO E COME LO MISURO:
Il mio KPI n° 1:		
Il mio KPI n° 2:		
Il mio KPI n° 3:		

Strumento 3 – *Daimon* e *dharma*, tra risonanza e attrito

La voce interiore che ti orienta non detta un copione: lavora in due modi. Per risonanza, quando una direzione fa vibrare qualcosa dentro anche se è più faticosa o meno prestigiosa. Per attrito, quando una strada sensata o ammirevole crea inaridimento o inquietudine e di notte non ti lascia in pace. Tieni un piccolo registro per due settimane.

Registro “risonanza/attrito” (2 settimane)

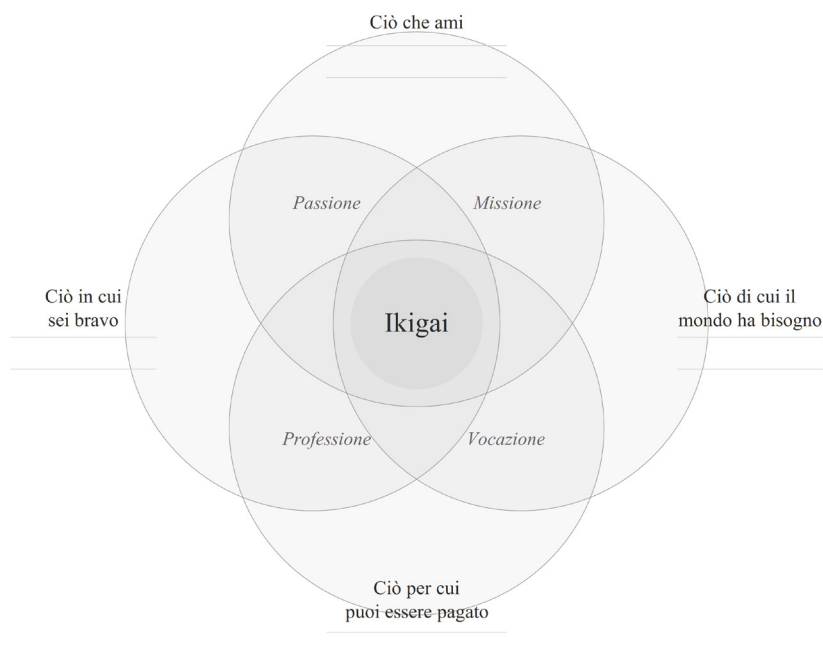
1. Ogni sera annota un momento della giornata in cui ti sei sentito/a “vibrare” (energia, senso, tempo che vola) e uno in cui hai sentito attrito (falsità, dispersione, fatica vuota).
2. Dopo due settimane, cerca i pattern: cosa torna nella colonna risonanza? Cosa torna nell’attrito?

- Non devi nominare una missione grandiosa, solo qualcosa che ti faccia sentire felice (anzi, “contento/a”, rifletti su questa parola), o semplicemente utile. Il *dharma* chiede solo: “È la mia azione giusta, adesso, in questa fase? Meglio il proprio compito imperfetto che quello di un altro svolto alla perfezione”.

Strumento 4 - L'ikigai senza tribunale

Lo so, lo so. Non ce la facciamo più a leggere questa parola. Ma il diagramma a quattro cerchi – ciò che ami, ciò in cui sei bravo/a, ciò di cui il mondo ha bisogno, ciò per cui puoi essere pagato/a – è davvero una mappa utile, basta che non diventi un tribunale: o “Ho trovato il mio ikigai” oppure “Ho fallito”. Il senso spesso nasce in forme più umili: puoi trovare significato nel lavoro per come lo fai, non solo per ciò che è.

Compila lo schema seguente, scommetto che non l'hai mai fatto o che sarà cambiato qualcosa dall'ultima volta:



SCHEMA SULL'IKIGAI.

Take away

A volte il senso è una percentuale, non un cento per cento. Puoi non amare tutto del tuo lavoro e comunque trovare benessere nella cura, nella crescita,

nel servizio, nel rapporto con chi ne beneficia. Abbastanza per non sentirti inutile può già bastare.

4. Pilastro 2: Coerenza

Il secondo pilastro è la **Coerenza**, e riguarda il rapporto tra ciò che diciamo di essere e la vita che costruiamo davvero, giorno dopo giorno. Al suo centro ci sono i valori: non parole nobili da esibire, ma qualità da incarnare. Di qui due esigenze concrete: **integrità** (non tradirsi per approvazione o vantaggi) e **autenticità** (smettere di vivere in performance continua).

Strumento 1 – Nomina i tuoi valori (e mettili alla prova)

Scegli da questa lista – o aggiugnine – i quattro valori che senti più tuoi. Poi fai la cosa scomoda: verifica se la tua agenda li conferma.

**onestà • coraggio • giustizia • responsabilità • libertà • lealtà •
presenza • cura • curiosità • disciplina • generosità • bellezza • len-
tezza • ambizione • gratitudine**

I MIEI 4 VALORI:	LA MIA AGENDA
Un'occasione recente in cui li ho onorati:	
Un'occasione recente in cui li ho traditi per cercare approvazione o vantaggi:	
Una scelta concreta, da fare nella prossima settimana, che li renderebbe più visibili:	

Sfida: il test della vittoria amara

Ci sono vittorie che lasciano addosso odore di sconfitta. Prima di una scelta importante, chiediti: “Se vincessi così, sarei fiero/a di come ci sono arrivato/a?” Se la risposta è no, probabilmente stai per tradire un valore in cambio di un risultato.

Strumento 2 – La separazione dei compiti

Se vivi per essere approvato, stai facendo vivere la tua vita a qualcun altro. Il tuo compito è scegliere come agire, con quali valori, con quale intensità. Il compito degli altri è interpretare, gradire, criticare. Quando confondi i due aspetti, entri in ansia perché provi a controllare ciò che non ti appartiene. Quando parte il “Cosa penseranno?”

Fermati e traduci la domanda: “Sto cercando di fare il compito di qualcun altro o di realizzare un sogno non mio?”

Se sì, torna ai tuoi compiti e ai tuoi sogni, e chiediti: “Cosa dipende da me qui (prepararmi, ascoltare, correggermi)? Cosa non dipende da me (come verrò letto, giudicato, accolto)?”

Accetta di non piacere come forma di libertà: pronuncia un no gentile, senza giustificarti troppo, lascia che un silenzio resti silenzio.

Strumento 3 – Disinnescare il perfezionismo

Ciò che fa male è legare il proprio valore personale alla prestazione, soprattutto quando si ha la sensazione che gli altri pretendano un livello irraggiungibile (“Devo essere perfetto, perché credo che lo esigano da me”).

- **Distingui standard elevati da perfezionismo disfunzionale.** Il primo ti spinge a migliorare; il secondo ti punisce per non essere già arrivato.
- **Chiarisci il locus of control.** Non illuderti di controllare tutto: distingui con precisione ciò che dipende da te da ciò che non puoi controllare o influenzare. Ripetiti: “Posso prepararmi e correggermi; non posso decidere come gli altri mi leggeranno”.
- **Concediti un “decente second best”.** Non sei sbagliato/a tu; al massimo è una scelta a non essere corretta. Sbagliare fa parte del mestiere di essere vivi.

Strumento 4 – Quale archetipo sta parlando?

Spesso siamo infelici al lavoro o in una relazione non perché ci sia qualcosa di brutto, ma perché un archetipo è diventato totalitario e pretende di governare ogni stanza. Nominare l’archetipo sposta il conflitto dall’identità (“Tu sei aggressivo”) alla funzione (“In questo momento serve struttura”). Le priorità sono negoziabili, le identità no. I libri di Pearson e Mark hanno test ad hoc, ma questa lista è un buon punto di partenza per orientarsi.

ARCHETIPO	IN LUCE	IN OMBRA
Innocente	fiducia, ottimismo, semplicità	negazione, ingenuità
Orfano / Uomo comune	realismo, empatia, concretezza	vittimismo, cinismo
Eroe / Guerriero	competenza, coraggio, consegna	arroganza, bisogno di un nemico sempre
Angelo Custode / Caregiver	generosità, dedizione	martirio, iperprotezione, controllo

ARCHETIPO	IN LUCE	IN OMBRA
Esploratore	autonomia, ambizione, autenticità	irrequietezza, incapacità di radicarsi
Ribelle / Fuorilegge	liberazione, rottura degli schemi	distruzione, autosabotaggio
Amante	passione, gratitudine, impegno	perdita di sé nell'altro, gelosia
Creatore	immaginazione, talento, espressione	perfezionismo, idee mai realizzate
Giullare / Buffone	leggerezza, ironia, smaschera l'ipocrisia	superficialità, irresponsabilità
Saggio	discernimento, pensiero critico	dogmatismo, distacco sterile, analisi-paralisi
Mago	visione, capacità di trasformazione	manipolazione
Sovrano	leadership, responsabilità, struttura	autoritarismo, rigidità

**TABELLA DEGLI ARCHETIPI SECONDO LA RAPPRESENTAZIONE
DI PEARSON-MARK.**

Consiglio: riporta l'archetipo al suo posto. Il Guerriero non è il tuo padrone, è il tuo soldato. La domanda matura non è “Come resisto?”, ma “Quale archetipo devo risvegliare per attraversare questo capitolo della mia vita senza tradirmi?”.

Strumento 5 – Riscrivere la propria storia

Viviamo sempre dentro una narrazione, anche quando pensiamo di non averne una. E la narrazione, spesso, è scritta da altri. “Valgo quanto produco”, “Devo dimostrare”, “Sono in ritardo”. Portarla in superficie la rende malleabile. Raccontarsi in modo intenzionale non cambia i fatti, ma cambia la cornice in cui li leggiamo, e questo segna il passaggio da “Ciò che mi travolge” a “Qualcosa che posso integrare e usare”.

Esercizio: dal mucchio alla linea

1. Elenca cinque esperienze importanti degli ultimi anni, anche fallimenti.
2. Per ognuna scrivi una sola frase: “Questo mi ha insegnato che...” / “Questa scelta mi ha portato qui perché...”

3. Ora prova a tracciare la linea che le attraversa: qual è il filo? I puntini da soli non dicono nulla; è la connessione a creare la figura.
4. Infine, proiettala in avanti: qual è il prossimo capitolo coerente con questa linea? Cerchi una rotta, non una maschera per piacere a tutti. Volendo, potresti anche scrivere una lettera dal futuro, scritta tra 5 anni da una persona a te cara che riflette su ciò che sei diventato/a e come ci sei arrivato/a.

5. Pilastro 3: Connessione

Il terzo pilastro è la **Connessione**, perché nessuna crescita resta umana se diventa una faccenda solo individuale. La Connessione ha almeno tre livelli: **orizzontale** (le relazioni in cui possiamo essere visti, non solo stimati, perché nessun uomo è un'isola), con la **natura** (siamo corpo, ritmo, stagioni) e verso la **trascendenza** (tutto ciò che ci supera e impedisce alla vita di ridursi a progetto personale, inclusa la religione, per chi è credente).

Strumento 1 – Il contributo che ti rende solido

La felicità non è una questione individuale: è l'effetto collaterale di sentirsi parte di qualcosa che funziona meglio anche grazie a noi. Diventiamo solidali sia per dovere morale, sia perché è così che diventiamo psicologicamente integri (non a caso “solidarietà” viene da *solidus*, compatto).

- **Parti da vicino.** Per fare la differenza non serve andare dall'altra parte del mondo: le occasioni sono ovunque, a partire dal proprio quartiere. A volte un versamento anonimo è più efficace di un'eroica trasferta.
- **Offri aiuto senza gongolare.** Si diventa davvero amici quando si mostra la propria fragilità e si dà una mano senza secondi fini.
- **Cerca il contatto reale.** Lavoro e relazioni a distanza funzionano, ma portati agli estremi generano apatia. Trova occasioni per incontrare dal vivo le persone con cui collabori.

Strumento 2 – La dose di natura

La spiritualità ha bisogno di contatto con la natura: quanto più spesso e a lungo riusciamo a immergerci nel mondo naturale, tanto meglio ci sentiamo. Visitare regolarmente mare, fiumi, laghi e aree verdi è associato a maggiore benessere e minore disagio mentale, indipendentemente dal Paese e dalla stagione.

La regola dei “blue & green spaces”

1. Programma almeno una “immersione” settimanale in uno spazio naturale, magari vicino all'acqua: una camminata sul lungomare, un fiume, un parco con un laghetto.

2. Cerca le tre qualità che in città mancano: vastità, profondità, ritmo non umano. È ciò che permette al cervello di recuperare attenzione e abbassare lo stress.
3. Se non puoi uscire, anche pochi minuti davanti a un orizzonte largo aiuta: siamo fatti anche per respirare.

Strumento 3 – Aprire alla trascendenza

Ciò che ci rende umani è la capacità di percepire un oltre verso cui tendere. Non ci sono canali unici: c'è chi cerca la trascendenza nella fede, chi nell'arte, chi nella giustizia, nella bellezza, in una causa. Abbi il coraggio di credere in qualcosa che non riesci a misurare o dimostrare, non è detto che non esista... Bastano pratiche e pensieri nobili per sublimarsi. Tre porte, scegli la tua.

- **L'arte come terapia.** Mettersi davanti a un'opera che ti supera – un quadro, della musica – sposta il corpo dalla modalità prestazione a una forma diversa di presenza, e abbassa misurabilmente lo stress. “Che bello” è la bellezza; “Oddio!” è il sublime. Magari è il secondo che ti rimette a posto.
- **Il valore del tempo “inutile”.** Esiste una grazia in ciò che non produce nulla: il terreno lasciato a riposo, il maggese. Non sempre il vuoto va riempito; a volte va attraversato. Hai mai pensato che nessuna musica esisterebbe senza pause?
- **La pluralità delle vie.** “La Verità è una, i saggi la chiamano con molti nomi.” Aprirsi a un oltre non significa adottare un'unica forma: significa ammettere che il mondo è più grande delle nostre categorie. Potresti anche entrare in un luogo di culto e riflettere in silenzio su quello che vedi attorno a te e senti dentro di te.

Strumento 4 – Uscire dalla gabbia d'oro

Spesso restiamo intrappolati in gabbiette d'oro con la porta aperta, aggrappandoci a qualsiasi scusa per non fare il salto che ci libererebbe: “Altri sei mesi, vediamo come va, forse a Natale”. Un misto di paura e incertezza che paralizza. Se riconosci la gabbia, prova queste domande.

Le domande della porta aperta

1. A cosa, esattamente, sto rinunciando se rimango? E a cosa rinuncerei andando?
2. Rimango per una ragione mia o per gli schemi che mi sono creato/a per sentirmi al sicuro e per raccontare con orgoglio cosa faccio?

3. Se mi prendessi una pausa vera, senza darmi subito un obiettivo, cosa scoprirei? (Darsi un obiettivo durante la pausa significa solo anticipare lo stress della prossima decisione!)
4. Tra cinque anni, voglio diventare come le persone che oggi sono “sopra” di me in questa struttura?
5. Di quanti soldi ho davvero bisogno per vivere? Potrei tornare a guadagnarli (anche con la vita di prima o un'altra versione simile) se un salto nel vuoto non mi portasse dove voglio?

Una verità scomoda sui consigli degli altri

Non tutte le scelte importanti si prendono tra gli applausi di amici e parenti. Spesso chi ci ama non vuole il nostro meglio, ma il nostro bene al minor rischio possibile. A volte bisogna avere il coraggio di seguire la propria bussola anche verso una strada piena di incertezze. “*Caminante, no hay camino: se hace camino al andar*”, scriveva il poeta Antonio Machado.

6. Mettere tutto in movimento

Il principio che tiene insieme tutto

“*Neurons that fire together, wire together*”: secondo la legge di Hebb, i neuroni che si attivano insieme, si collegano tra di loro.

Diventiamo i collegamenti che rinforziamo, le esperienze che ripetiamo, i significati che attribuiamo alle cose ogni giorno. La neuroplasticità premia la ripetizione. Quindi: almeno il minimo, ogni giorno. Quando sei stanco/a, fai meno, ma fallo lo stesso.

Il piano light dei 30 giorni

Non costruire un programma eroico che abbandonerai in tre giorni. Scegli un solo strumento per ciascuna area – partendo da quella del test dove hai totalizzato un punteggio più basso – e aggancialo a un'abitudine che hai già (il caffè del mattino, il tragitto, la doccia). Le microabitudini fanno scendere il comportamento dal piano del dramma a quello dell'automatismo.

How to: Ricopia questa tabella e segna le caselle per 30 giorni. Non puntare al pieno, punta a non saltare due giorni di fila. Quando manchi un giorno, ricomincia senza processarti; è esattamente il tipo di self-compassion che hai allenato nella base.

AREA	IL GESTO MINIMO DEL GIORNO (SCEGLINE UNO O INSERISCILO TU)	FATTO?
Accettazione	Una riga di “Fatto / Storia / Alternative / Azione”, oppure 2 minuti di respiro 4-6.	☐
Direzione	Annota il tuo KPI alternativo del giorno, o una riga nel registro risonanza/attrito.	☐
Coerenza	Una scelta della giornata fatta in nome di un tuo valore, anche piccola.	☐
Connessione	Un gesto verso il prossimo, dieci minuti di natura, un minuto davanti a un orizzonte largo, cinque minuti in preghiera o in riflessioni di gratitudine.	☐

Un’ultima cosa

Questa casa non sarà mai finita, e va bene così. Ci sarà sempre una parete da rinforzare, una stanza da arieggiare, un’onda che la farà oscillare. Non devi credere al cento per cento alla mappa che hai in mano. Basta che tu abbia afferrato il concetto, e che sia pronto/a a guardarti dentro e a guardare oltre. Il resto si fa camminando.

Il benessere spirituale è l’equilibrio interiore che nasce quando impari a stare nella realtà, ti orienti verso uno scopo che abbia significato e contributo, ti allinei ai tuoi valori con integrità e autenticità, e coltivi connessioni nelle relazioni, nella natura e in ciò che trascende la tua dimensione individuale.

Adesso tocca a te prenderti cura di questa casa.
Buon lavoro e buon viaggio.