5 QUALITA’ INTERIORI UTILI ANCHE PER LA TUA PROFESSIONE

scritto da goal | 12 Ottobre 2026



*di Marco Guzzini**

Quando parliamo di competenze professionali pensiamo quasi inevitabilmente a qualcosa da acquisire, qualcosa che ci manca e che dobbiamo aggiungere dall’esterno: strumenti, metodi, conoscenze, capacità tecniche. Anche quando allarghiamo lo sguardo alle cosiddette soft skill, continuiamo spesso a ragionare nello stesso modo, collezionando “pacchetti” aggiuntivi che rischiano di rimanere soltanto sulla superficie della nostra identità, come pezzi di raccordo fra noi e l’altro, fra noi e il contesto professionale: comunicare meglio, negoziare meglio, decidere meglio, gestire meglio il tempo e le persone.

Sia ben chiaro: tutto questo è necessario. Sono competenze importanti e assolutamente da sviluppare, a patto però che riusciamo a trovare la via per lasciare che ci trasformino concretamente.

Credo esista un livello precedente di cui occuparsi. Un livello di base che sostiene tutto il resto e che non parla di aggiungere o recuperare pezzi mancanti, ma di coltivare qualità che ci appartengono e che possiamo imparare a riconoscere, allenare e portare con maggiore consapevolezza nella nostra esperienza.

Ci sono semi che hanno solo bisogno di essere nutriti ed

esposti perché possano manifestarsi.

Riguarda alcune qualità interiori che non appartengono esclusivamente al lavoro e che, in forme e linguaggi differenti, attraversano da secoli tradizioni filosofiche, contemplative e spirituali. Qualità che possiamo coltivare prima di tutto nel rapporto con noi stessi e con gli altri. Ed è proprio questa trasformazione interna che finisce per cambiare concretamente anche il nostro modo di essere professionisti.

La mia esperienza diretta è che sempre più persone stanno riconoscendo queste risorse come necessarie e sono alla ricerca di un modo per portare, nei diversi ambiti della propria vita e anche nella professione, le proprie aspirazioni e motivazioni interiori. La domanda, in fondo, è semplice: come posso portare concretamente nella mia quotidianità il mio processo evolutivo interiore?

Un disclaimer però è necessario: attenzione, non è una gara ad accumulare più o meno qualità da mostrare o applicare. Se facessimo questo, torneremmo esattamente al punto di partenza, trasformando anche queste qualità nell'ennesimo pacchetto da aggiungere alla nostra identità. A una performance da collezionista.

Il lavoro qui è molto più interiore, intimo e individuale. Significa anche andare a cercare le proprie resistenze, incontrarle e affrontare la difficoltà di accoglierle. Significa attraversare la frustrazione di ciò che non riusciamo ancora a cambiare e, insieme, sperimentare la gioia di scoprire qualcosa di nuovo di noi. Molto prima di preoccuparci di manifestare all'esterno una

trasformazione, è dentro di noi che questo lavoro comincia.

Non è mia intenzione costruire una lista esaustiva o assoluta. Io te ne propongo cinque:

1. Silenzio e ascolto
2. Concentrazione
3. La saggezza del discernimento
4. Familiarità con l’incertezza e l’impermanenza
5. Compassione

Non come una nuova lista di cose da imparare, ma come cinque territori nei quali fare esperienza. Non è una lezione e non aggiungerò nulla a te con questo articolo. Spero, piuttosto, che queste cinque qualità possano creare altrettanti spazi dentro di te nei quali farti delle domande.

Perché le domande, molto più delle risposte, aiutano a costruire le fondamenta: scavano.

1. Silenzio e ascolto

Siamo molto più allenati a riempire gli spazi che a lasciarli vuoti.

Parliamo, rispondiamo, spieghiamo e spesso, mentre l’altro sta ancora parlando, abbiamo già pronta la nostra risposta. Quando parliamo di silenzio possiamo distinguere due dimensioni. C’è un silenzio esterno, nel quale smettiamo di parlare e lasciamo fisicamente spazio all’altro. Ma possiamo tacere mentre dentro continua un lavorio incessante: prepariamo la risposta, giudichiamo, anticipiamo conclusioni. Esteriormente siamo in silenzio, interiormente stiamo ancora occupando tutto lo spazio.

Per questo serve anche un silenzio interno. Non significa smettere di pensare, ma sospendere per qualche momento quel lavorio mentale e lasciare vuoto lo spazio, senza sentire subito il bisogno di riempirlo con una risposta, un giudizio o una soluzione.

Ed è proprio nello spazio creato dal silenzio che può trovare posto l’ascolto. Ascoltare è un gesto di volontà. Significa

scegliere, almeno temporaneamente, di spostare il centro dell'attenzione da noi stessi verso ciò che abbiamo davanti. È un atto di presenza, attenzione e cura, che richiede disponibilità e apertura.

L'ascolto attivo non riguarda soltanto le parole. Ascoltiamo il tono, il ritmo, le pause e le esitazioni. Osserviamo il corpo, lo sguardo, la postura e ciò che cambia nella persona mentre parla. Ascoltare significa essere presenti alla persona, non soltanto al contenuto del suo discorso.

Nel lavoro possiamo sperimentare continuamente entrambe le qualità. Presentiamo una proposta a un cliente e continuiamo a parlare per paura di non esserci spiegati abbastanza: aggiungiamo dettagli, anticipiamo domande che nessuno ha ancora fatto. Forse c'è anche un po' della nostra insicurezza: lasciando spazio potrebbe arrivare una domanda alla quale non sappiamo rispondere. Ma se rinunciamo all'idea di dover sapere tutto, la tensione si abbassa e l'altro può finalmente chiedere ciò di cui ha realmente bisogno.

Oppure, durante una negoziazione, la controparte continua a tornare su un dettaglio apparentemente secondario. Se siamo davvero disponibili ad ascoltare, invece di considerarlo semplicemente un ostacolo, possiamo prestare attenzione al modo in cui ne parla e fare una domanda in più. Potremmo scoprire una preoccupazione o un bisogno che non erano ancora stati espressi.

Il silenzio crea lo spazio. L'ascolto è il modo in cui scegliamo di essere presenti in quello spazio.

2. Concentrazione

Viviamo e lavoriamo in ambienti che chiedono continuamente alla nostra attenzione di spostarsi. Una mail mentre prepariamo un documento, un messaggio durante una riunione, un pensiero sull'appuntamento successivo mentre quello attuale

non è ancora terminato.

La concentrazione è il movimento opposto: scegliere dove portare la mente e rimanerci. Non significa non distrarsi, ma accorgersi della propria distrazione e aver coltivato strumenti che ci permettano di tornare, ancora e ancora, a ciò che abbiamo scelto.

Essere concentrati è anche un gesto di generosità e responsabilità verso noi stessi e verso gli altri. Richiede una certa umiltà: riconoscere che la nostra attenzione è fragile e che abbiamo bisogno di proteggerla. Significa creare le condizioni per proteggerci dalle continue sollecitazioni, ma anche proteggere gli altri dagli effetti della nostra distrazione. Perché una mente continuamente altrove può contaminare la qualità di una relazione e del nostro lavoro molto più di quanto immaginiamo.

Lo sperimentiamo quando affrontiamo un problema complesso alternandolo continuamente a mail e notifiche: raccogliamo frammenti e perdiamo connessioni. Ma accade anche quando, durante una riunione, controlliamo un messaggio mentre qualcuno sta parlando.

Per noi può essere un gesto di pochi secondi; per l’altro può significare che in quel momento ciò che sta portando non merita interamente la nostra attenzione.

La concentrazione, quindi, non serve soltanto a essere più efficienti. Serve a vedere meglio e a esserci meglio. Quando rimaniamo sufficientemente a lungo davanti a qualcosa possiamo coglierne relazioni, sfumature e contraddizioni che nella frammentazione non vedremmo.

Prima ancora di essere uno strumento di produttività, la concentrazione è una forma di presenza e responsabilità.

3. La saggezza del discernimento

Avere molte informazioni non significa necessariamente saper scegliere. Possiamo conoscere numeri, processi, persone e scenari e continuare a non sapere quale strada prendere.

Il discernimento comincia dalla capacità di distinguere: un fatto da una nostra interpretazione, ciò che sappiamo da ciò che immaginiamo, una necessità da una preferenza, un rischio concreto dalla paura che quel rischio genera. E significa anche imparare a riconoscere quanto le nostre attrazioni, avversioni, interessi e aspettative partecipino al modo in cui osserviamo una situazione.

La saggezza sta proprio in questa capacità di discernere ciò che deve essere coltivato e ciò che deve essere abbandonato, in coerenza con i nostri valori e con le nostre intenzioni. Non si tratta quindi soltanto di comprendere meglio ciò che sta accadendo, ma di utilizzare quella comprensione per scegliere una direzione.

Un collaboratore commette un errore e pensiamo immediatamente: “Non è affidabile”. L’errore è un fatto; l’inaffidabilità è già una nostra interpretazione. Separare le due cose cambia il punto dal quale iniziamo a decidere.

Pensiamo invece a una scelta che riguarda noi direttamente: ci viene proposto un nuovo ruolo, prestigioso e meglio retribuito. Possiamo analizzare responsabilità, opportunità e condizioni, ma il discernimento ci chiede qualcosa in più: lo desidero davvero oppure desidero ciò che quel ruolo rappresenta? Quanto pesa il riconoscimento? Quanto la paura di perdere un’occasione? Quanto è coerente con la direzione che voglio dare alla mia vita professionale?

Portare discernimento nella professione significa quindi imparare a interrogare il processo dal quale emergono le nostre decisioni: cosa so realmente? Cosa sto ipotizzando?

Cosa sto dando per scontato? Che cosa sta orientando la mia scelta?

Il discernimento non elimina l’errore e non garantisce la decisione giusta. Può però renderci meno inconsapevoli del modo in cui scegliamo.

4. Familiarità con l’incertezza e l’impermanenza

Nel lavoro siamo spesso pagati per dare risposte. Forse anche per questo facciamo tanta fatica a dire: non lo so.

Eppure una parte considerevole della vita professionale si svolge proprio dove non possiamo sapere tutto. Possiamo raccogliere informazioni, prepararci, costruire scenari e ridurre l’incertezza. Raramente possiamo eliminarla.

A questo si aggiunge un’altra esperienza con cui facciamo continuamente i conti: le condizioni cambiano. Cambiano i mercati, le organizzazioni, i ruoli, le tecnologie, i clienti e i gruppi di lavoro. Cambiano persino le competenze che fino a ieri ci rendevano preziosi. E cambiamo noi.

Familiarizzare con incertezza e impermanenza non significa rinunciare a pianificare o celebrare qualsiasi cambiamento. Significa riconoscere il confine oltre il quale la previsione diventa illusione di controllo e osservare quanto spesso utilizziamo le nostre energie per cercare di rendere stabile ciò che stabile non è.

Pensiamo a una persona promossa a un ruolo manageriale che continua però a occuparsi direttamente di gran parte dell’operatività che la rendeva competente e riconosciuta nel ruolo precedente. Il cambiamento formale è già avvenuto, ma interiormente può essere molto più difficile lasciare andare ciò che fino a quel momento aveva contribuito a definirne l’identità professionale.

Oppure costruiamo un piano annuale con grande accuratezza. Possiamo considerarlo un riferimento, una comunicazione reciproca e un impegno, senza trasformarlo nella pretesa di prevedere il futuro. Alcune condizioni cambieranno e il nostro compito sarà anche quello di riconoscerlo e adattare le nostre scelte.

La competenza non consiste soltanto nel sapere e nel prevedere. Consiste anche nel saper procedere con equilibrio quando ancora non sappiamo e nel saper lasciare andare ciò che non può più rimanere com'era.

5. Compassione

La parola compassione può sembrare fuori posto quando parliamo di professionalità. Forse proprio per questo vale la pena inserirla.

Compassione non significa compatire qualcuno, essere accomodanti o evitare le conversazioni difficili. Parte dal riconoscimento della difficoltà dell'altro e dalla disponibilità a non esserne indifferenti. Significa ricordarsi che dietro ruoli, funzioni, risultati ed errori continuano a esserci persone.

La compassione ci ricorda costantemente anche che siamo uguali. Al di là delle differenze di ruolo, responsabilità, capacità o risultato, condividiamo la stessa esposizione alla difficoltà, all'errore, alla paura e al desiderio di stare bene. E ci ricorda che ogni risultato nasce da cause e condizioni. Comprenderle non significa giustificare ogni comportamento o rinunciare a valutarne le conseguenze: significa rendere più chiaro il processo che ha portato a quel risultato e, quindi, poter intervenire con maggiore consapevolezza.

Possiamo dover dare a un collaboratore un feedback molto duro. Essere compassionevoli non significa renderlo innocuo, ma

essere chiari senza umiliare, distinguendo un comportamento o un risultato dal valore della persona che abbiamo davanti. A volte, anzi, proprio la compassione ci chiede di dire ciò che sarebbe più comodo tacere. Compassione significa anche riconoscere la sofferenza e rinunciare alla violenza (in ogni sua forma, fisica, verbale o psicologica) senza la paura di perdere autorevolezza.

Oppure possiamo trovarci nella condizione di interrompere una collaborazione o comunicare una decisione che avrà conseguenze importanti per qualcuno. La decisione può essere necessaria e rimanere tale. Possiamo però scegliere come comunicarla, quanto spazio lasciare all'altro e con quale rispetto accompagnare un passaggio difficile.

La compassione ci ricorda che possiamo esercitare responsabilità, autorità e capacità decisionale senza perdere il contatto con l'esperienza delle persone coinvolte.

Non elimina il conflitto e non sostituisce la responsabilità. Cambia il modo in cui scegliamo di attraversarli.

Queste cinque qualità non sono indipendenti. Il silenzio crea lo spazio nel quale possiamo ascoltare. La concentrazione ci permette di rimanere presenti. Il discernimento ci aiuta a distinguere e scegliere. La familiarità con incertezza e impermanenza ci ricorda che non possiamo controllare tutto né trattenere tutto. La compassione allarga lo sguardo oltre il nostro interesse immediato.

Non abbiamo bisogno di mostrarle o di aggiungerle alla nostra identità professionale. Possiamo farne esperienza, coltivarle e osservare cosa accade quando iniziano, poco alla volta, a entrare nel nostro modo di lavorare.

Forse la domanda con cui rimanere non è allora: quante di queste qualità possiedo? Ma: in quale di questi territori sento oggi il bisogno di fare un po' più di esperienza?

Ingegnere Executive Business Counseling