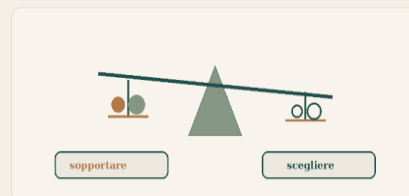


CAPIRE SE SIAMO NEL LAVORO GIUSTO O SE CE LO STIAMO FACENDO ANDARE BENE



Distinguere: lavoro **accettabile**, lavoro **sopportato** e lavoro che hai **smesso di scegliere**

Copyright © 2026 Carlo Rossi

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo testo può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo, senza il preventivo consenso scritto dell'autore.



“*In fondo va bene*”: la frase che può tenere fermi per anni

“In fondo il mio lavoro va bene. Non è poi così male.”

È una frase che sembra ragionevole. Spesso, vista da fuori, lo è davvero.

C'è uno stipendio. C'è un contratto. C'è un ruolo. Ci sono attività conosciute, persone note, abitudini consolidate, procedure da seguire, problemi che tornano sempre uguali. C'è una forma di sicurezza. C'è qualcosa da proteggere.

Tutto questo conta.

Il problema è che “va bene” può voler dire cose molto diverse.

Può voler dire che quel lavoro è ancora adatto. Può voler dire che, in quella fase della vita, restare è la scelta più sensata. Può voler dire che ci sono vincoli reali, soldi da portare a casa, responsabilità da rispettare, persone da non mettere nei guai.

Ma può voler dire anche altro.

Può voler dire: “Mi sono abituato.”
Può voler dire: “Ho paura di rischiare.”
Può voler dire: “Mi tengo stretto lo stipendio perché fuori mi sembra tutto peggio.”
Può voler dire: “Mi racconto che è normale.”
Può voler dire: “Non è il momento.”
Può voler dire: “Ci penserò.”

Questa è la parte scomoda.

A volte non siamo nel lavoro giusto. Ce lo stiamo solo **facendo andare bene**.

Non tutti i lavori sbagliati fanno subito rumore. Alcuni non distruggono. Spengono. Non portano al crollo domani mattina. Non obbligano a scappare. Non danno nemmeno abbastanza fastidio da costringere a cambiare qualcosa.

Però cambiano piano il modo di stare nelle giornate.

Fanno **chiedere meno**. Fanno **immaginare meno**. Fanno **rischiare meno**. Fanno dire più spesso: “Meglio non pensarci.” Portano a vivere il lavoro come una cosa da chiudere, non come una parte della vita in cui si è ancora presenti.

E quando una persona si abitua a chiamare “va bene” anche ciò che dentro non va più bene, **il problema non sparisce**.

Diventa normale.

E quando diventa normale, smette quasi di fare male.

Questo non significa che sia risolto.

Significa solo che ci si è abituati.



Il lavoro non deve diventare insopportabile per essere un problema

Molte persone prendono sul serio il rapporto con il proprio lavoro solo quando la situazione diventa evidente.

Quando non si dorme.

Quando ogni lunedì pesa come una condanna.

Quando il corpo manda segnali forti.

Quando la pazienza sparisce anche con chi non c'entra niente.

Quando il lavoro entra in casa, nella testa, nelle relazioni.

Quando si arriva al limite.

A quel punto il problema si vede.

Ma esiste una zona più pericolosa proprio perché meno appariscente: il lavoro non va malissimo, però non dà più niente. Non interessa più. Non muove più. Non fa usare bene quello che una persona sa fare. Non lascia energia. Non fa immaginare futuro.

E si continua.

Perché c'è uno stipendio. Perché ci sono responsabilità. Perché non si vogliono fare scelte stupide. Perché la famiglia non si mantiene con gli slogan. Perché forse manca poco alla pensione. Perché fuori fa paura. Perché sembra di non saper fare altro. Perché, tutto sommato, "c'è di peggio".

Queste ragioni vanno rispettate.

Chi le tratta come scuse leggere non conosce la vita reale.

Non conosce il peso di uno stipendio fisso. Non conosce il pensiero di un mutuo, di una famiglia, di anni già investiti, di una pensione che si avvicina, di un mercato che non aspetta nessuno.

Ma rispettare queste ragioni non significa smettere di guardarle.

Una cosa è restare perché è una scelta chiara. Un'altra è restare perché ogni domanda è stata chiusa prima ancora di cominciare.

Da fuori possono sembrare la stessa cosa.

Da dentro no.



Prima di pensare al cambiamento, bisogna leggere bene la situazione

C'è un equivoco che blocca molte persone.

Appena si parla di lavoro non più adatto, la mente corre subito alla scelta più grande: lasciare, cambiare mestiere, ricominciare da capo, perdere sicurezza, sbagliare tutto.

È un **modo comodo per non guardare**.

Se l'unica alternativa immaginata è il salto nel vuoto, allora restare sembra sempre la scelta più intelligente. Anche quando non è più una scelta. Anche quando è solo una **rinuncia messa in ordine**.

Per questo, prima di parlare di cambiamento, serve leggere meglio la situazione.

Dentro una frase come "non sto più bene nel mio lavoro" possono esserci problemi diversi.

Può esserci stanchezza.

Può esserci paura.

Può esserci un ruolo che non sta più addosso.

Può esserci uno stipendio che protegge e blocca nello stesso tempo.

Può esserci un futuro rimandato per anni.

Può esserci un lavoro che sta cambiando mentre si continua a far finta che resterà uguale.

Se tutto resta mescolato, vince sempre la frase più comoda.

"In fondo va bene."

Ma "va bene" è una parola troppo piccola per tenere dentro tutto.



Che cosa dicono dati, ricerche e letteratura sul lavoro

Questo tema non nasce da una sensazione personale e non riguarda solo chi “si lamenta”.

Negli ultimi anni molte fonti hanno descritto con chiarezza una **distanza crescente tra persone e lavoro**. Non sempre questa distanza produce dimissioni, crisi visibili o rotture improvvise.

Spesso produce qualcosa di più silenzioso: persone che restano al proprio posto, fanno il proprio dovere, ma ritirano dal lavoro interesse, fiducia, cura e futuro.

L'Osservatorio HR Innovation Practice (pratica di innovazione delle risorse umane) del Politecnico di Milano ha parlato di Great Detachment (grande distacco). L'espressione è utile perché non descrive solo chi se ne va. Descrive anche **chi resta, ma con un coinvolgimento basso, con un benessere fragile, con una distanza crescente dal lavoro**. Questo punto è importante: il distacco non sempre si vede da fuori. Una persona può essere presente in ufficio, in azienda, in reparto, davanti al computer, nei turni, nelle riunioni. Ma dentro può avere già tolto molto.

Gallup, nei dati sul lavoro, usa il concetto di engagement (coinvolgimento). Non è una parola da risorse umane da usare per abbellire le presentazioni. Indica quanto una persona è davvero coinvolta, presente, interessata, disposta a mettere energia nel proprio lavoro. Quando il coinvolgimento è basso, non significa per forza che la persona lavori male. Significa che lavora con meno adesione. Fa quello che deve, ma non porta più molto di sé.

Randstad Workmonitor (osservatorio Randstad sul lavoro) ha segnalato negli ultimi anni il peso crescente del work-life balance (equilibrio vita-lavoro) nelle priorità dei lavoratori. Anche qui bisogna evitare letture superficiali. Non significa che lo stipendio non conti. Lo stipendio conta eccome. Significa però che lo stipendio, da solo, non basta sempre a dire che un lavoro regge. Una persona può essere pagata e, nello stesso tempo, consumarsi. Può avere un contratto e, nello stesso tempo, non avere più margine nella propria vita. Può avere sicurezza economica e perdere pezzi di sé nel modo in cui lavora.

La letteratura sulla motivazione nel lavoro aiuta a dare un nome più preciso a tutto questo. La self-determination theory (teoria dell'autodeterminazione), sviluppata da Deci e Ryan e poi applicata anche ai contesti lavorativi, non riduce il problema alla “voglia”. Distingue tre bisogni psicologici concreti: autonomia, competenza e relazione.

In parole normali: una persona ha **bisogno di avere un minimo di margine su quello che fa, di usare davvero le proprie capacità, di non vivere i rapporti di lavoro solo come peso, obbligo o sopportazione**.

Quando questi tre pezzi si consumano, il lavoro può restare in piedi da fuori e svuotarsi da dentro.

Si lavora, ma si decide poco.

Si lavora, ma si usano male le proprie capacità.

Si lavora, ma i rapporti pesano più di quanto tengano.

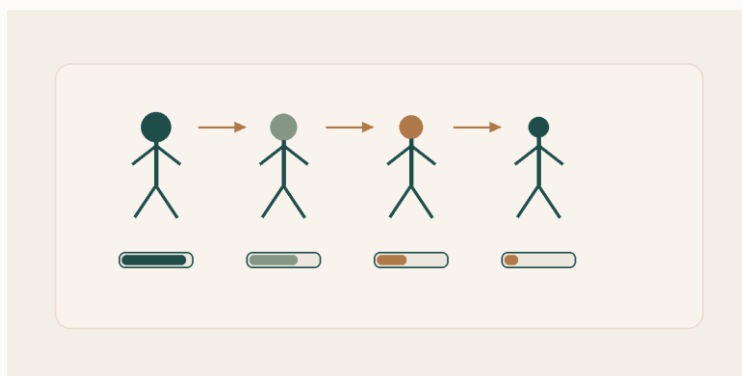
Si lavora, ma il margine personale si riduce.

Si lavora, ma la presenza vera si ritira.

Anche la letteratura sul meaningful work (lavoro percepito come significativo) va letta senza frasi poetiche. Non parla necessariamente di “lavoro dei sogni”, “missione” o “realizzazione”. Queste parole, spesso, fanno più confusione che chiarezza. Il punto è più concreto: il lavoro pesa in modo diverso quando una persona vede che ciò che fa serve a qualcosa, usa capacità reali, produce un contributo riconoscibile e non la riduce a esecutore stanco di compiti da smaltire.

L'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) richiama inoltre l'importanza della career guidance (orientamento professionale) anche per gli adulti. Non solo per studenti, giovani o persone all'inizio. Anche per chi lavora da anni. Anzi: proprio chi lavora da anni ha spesso più cose da separare.

Stipendio.
Ruolo.
Famiglia.
Pensione.
Abitudini.
Competenze.
Paura.
Sicurezza.
Stanchezza.
Mercato che cambia.



Se tutto resta nello stesso mucchio, la frase più comoda vince quasi sempre.

“In fondo va bene.”



Che cosa si vede nel lavoro reale

In tanti anni di lavoro ho visto una cosa che nei dati non si vede subito: molte persone non smettono di lavorare. Smettono di esserci davvero.

Continuano a rispondere, consegnare, fare riunioni, gestire clienti, colleghi, scadenze, problemi, urgenze. Da fuori sembrano affidabili. Spesso lo sono davvero. Ma dentro hanno già ritirato dal lavoro interesse, fiducia, cura e futuro.

Non è sempre una crisi evidente. A volte è molto più subdola.

La persona non dice: “Sto male.”
Dice: “**Faccio quello che devo.**”
Non dice: “Questo lavoro non mi dà più niente.”
Dice: “**È solo lavoro.**”
Non dice: “Ho paura di cambiare.”
Dice: “**Non è il momento.**”

Non dice: “Mi sono abituato a rinunciare.”

Dice: **“In fondo va bene.”**

Queste frasi non sono sempre false. Proprio per questo sono pericolose. Le frasi completamente false si riconoscono prima. Le frasi mezze vere, invece, possono tenere fermi per anni.

Nel lavoro reale si vede spesso così: persone capaci, serie, responsabili, che non vogliono fare scelte stupide e non vogliono mettere a rischio quello che hanno costruito. Persone che hanno ragioni vere per restare. Ma, insieme alle ragioni vere, hanno anche una parte non detta: il lavoro non è più scelto, è solo sopportato con ordine.

E questa modalità, con il tempo, non resta sempre chiusa nel lavoro.

Ho visto tante persone portare lo stesso modo di vivere anche nella vita quotidiana. Non solo nel rapporto con il lavoro, ma nelle scelte personali, nei progetti lasciati a metà, nelle conversazioni evitate, nei desideri ridotti, nelle decisioni rimandate. Ogni giorno un pezzo in meno. Ogni giorno una piccola rinuncia in più. Finché la rassegnazione non sembra più una rassegnazione, ma il modo normale di vivere.

Ed è lì che il problema diventa più serio.

Perché non riguarda più solo il lavoro che si fa.

Riguarda **il modo in cui si impara a stare nella propria vita.**

Questa è la zona da guardare.

Non per giudicare.

Per **smettere di confondere una scelta con una resa educata.**



Sei zone da riconoscere prima di decidere qualsiasi cosa

Non serve partire dalla domanda più grande.

“Devo lasciare il lavoro?” è spesso una domanda prematura. Troppo grossa. Troppo facile da rimandare.

Prima viene un lavoro più serio: capire quale parte della situazione pesa di più.

Quando una persona dice “il lavoro non mi va più bene”, dentro quella frase possono esserci cose diverse.

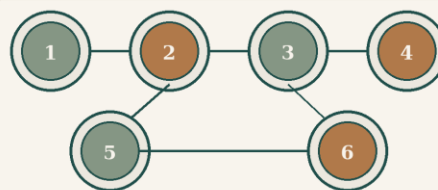
Stanchezza. Paura. Stipendio. Ruolo. Competenze non viste. Sicurezza. Rimando. Lavoro che cambia.

Abitudine. Voglia che si è abbassata.

Se resta tutto mescolato, non si sceglie.

Si tira avanti.

Le sei zone che seguono servono a separare. Non sono un modulo da compilare. Sono sei modi per riconoscere che cosa sta succedendo.



Prima zona

Lavorare, ma sentirsi già staccati

Ci sono persone che non smettono di lavorare. Smettono di esserci.

Continuano a fare quello che devono. Rispondono, consegnano, rispettano scadenze, tengono in piedi attività, non creano problemi. Da fuori sembrano persone affidabili. Spesso sono proprio quelle a cui gli altri si appoggiano.

Dentro, però, qualcosa si è spento.

Non portano più idee. Non hanno più voglia di migliorare. Non cercano più soluzioni nuove. Non si arrabbiano nemmeno come prima. Fanno il lavoro, ma cercano di metterci dentro il meno possibile.

La frase più comune è:

“Faccio quello che devo.”

A volte basta davvero. Non ogni lavoro deve essere passione. Non ogni giorno deve avere entusiasmo. Non ogni attività deve accendere qualcosa.

Ma quando “faccio quello che devo” diventa il modo stabile di stare nel lavoro, la questione cambia. Non riguarda più il dovere. Riguarda la distanza.

Si sta lavorando, o si stanno solo chiudendo giornate?

Spunti di osservazione

In questa zona possono comparire segnali concreti:

- fare il proprio lavoro, ma senza più interesse;
- non avere più voglia di migliorare nulla;

evitare di proporre perché “tanto non cambia niente”;

- limitarsi a non creare problemi;
- aspettare la fine della giornata più di quanto si viva quello che si fa;
- sentire che una parte di sé è già uscita dal lavoro, anche se il corpo è ancora lì.

Questa zona non dice che bisogna cambiare. Dice una cosa più precisa: forse il problema non è non lavorare. Forse è lavorare senza esserci più davvero.

Seconda zona

Quando la sicurezza protegge e quando tiene fermi

Lo stipendio conta.

Il contratto conta. La pensione conta. La famiglia conta. Il mutuo conta. Le spese contano. L'età conta. Chi tratta queste cose come dettagli parla da fuori.

La sicurezza non va disprezzata. Per molte persone è ciò che permette di tenere in piedi la vita quotidiana. Per questo non ha senso parlare di lavoro come se tutti potessero muoversi liberamente, senza conseguenze.

Ma proprio perché la sicurezza conta, va guardata bene.

“Non posso rischiare.”
“Alla mia età dove vado?”
“Mi manca poco alla pensione.”
“Fuori è peggio.”
“Almeno ho un lavoro.”
“Non è il momento.”

Alcune di queste frasi possono descrivere fatti reali. Altre volte, invece, sono frasi ripetute così tante volte da non essere più verificate.

La sicurezza può essere prudenza. Può essere anche paura con una faccia seria.

Spunti di osservazione

In questa zona la sicurezza può avere funzioni diverse:

- aiuta a proteggere qualcosa di reale;
- ma può anche impedire di cercare informazioni;
- può chiudere ogni possibilità prima ancora di guardarla;
- può diventare la risposta automatica a qualunque domanda;
- può far confondere prudenza e immobilità.

La sicurezza non va disprezzata. Va distinta. Una cosa è proteggere la vita reale. Un'altra è usarla per non guardare più niente.

Terza zona

Quando la stanchezza forse non è più solo stanchezza

Lavorare stanca.

Ci sono periodi pesanti, responsabilità, giornate piene, urgenze, persone difficili, problemi che si accumulano. A volte è davvero stanchezza. Ci si ferma, si dorme, si recupera, si riparte meglio.

Ma non sempre.

A volte si dice “sono solo stanco” perché è più facile che dire:

“Questo lavoro mi sta consumando.”
“Non ne posso più.”
“Mi sveglio già con il peso addosso.”
“Non ho più pazienza.”
“Non mi interessa più niente.”
“Faccio il mio dovere, ma dentro sono spento.”

La stanchezza normale, con il riposo, migliora davvero. La stanchezza che viene da un lavoro che svuota torna quasi uguale anche dopo una pausa. Magari il corpo recupera un po'. Ma la testa no. La voglia no. La pazienza no. La domenica sera no.

Qui non si tratta di fare diagnosi. Si tratta di non usare la parola “stanchezza” per coprire tutto.

Spunti di osservazione

In questa zona contano soprattutto segnali ripetuti:

- dopo una pausa si rientra quasi uguali;
 - diminuisce la pazienza anche con chi non c'entra nulla;
 - il riposo serve solo a tornare a lavorare, non a vivere meglio;
 - si diventa più cinici, più nervosi, più spenti;
- si continua a chiamare “stanchezza” qualcosa che forse è consumo.

Se questa zona pesa molto, non va liquidata. Il lavoro che consuma non sempre fa rumore subito. A volte svuota lentamente e abitua a chiamarlo normalità.

Quarta zona

Quando il ruolo non sta più addosso come prima

A volte il problema non è non saper fare il proprio lavoro.

Il lavoro si sa fare bene. È conosciuto. Viene portato avanti. C'è affidabilità. Gli altri riconoscono esperienza. Dicono: “Tu sei bravo in questo.”

E magari è vero.

Ma essere bravi in un ruolo non significa volerci restare per sempre.

Una persona può riuscire bene in un lavoro e sentirsi stretta. Può essere stimata e sentirsi lontana. Può essere utile agli altri e sentire che una parte di sé non entra più. Può continuare a essere vista in un certo modo mentre dentro non si sente più lì.

Il ruolo è una cosa potente. Dà un nome. Dà un posto. Rende riconoscibili. Fa sentire utili. A volte protegge. Ma può anche diventare una gabbia.

Spunti di osservazione

In questa zona possono comparire segnali precisi:

- essere bravi, ma non sentire più interesse;
- essere riconosciuti dagli altri in una parte che ormai pesa;
- sentirsi utili, ma non più presenti dentro quel ruolo;
- sentire che il nome del ruolo è troppo stretto per raccontare davvero quello che si è imparato a fare.

Non tutto quello che riesce bene fa ancora bene.

Questa frase va presa sul serio.

Quinta zona

Quando “so fare solo questo” diventa una gabbia

“Io so fare solo questo.”

È una frase pesante.

A volte viene detta con rassegnazione. A volte con rabbia. A volte con vergogna. A volte con paura.

Quasi mai parla solo di competenze. Spesso parla della paura di non valere fuori dal ruolo attuale. Paura di non sapere spiegare che cosa si sa fare. Paura di non avere titoli. Paura di sentirsi vecchi. Paura di ricominciare da una posizione più fragile. Paura di scoprire che per anni ci si è raccontati troppo piccoli.

Il problema, spesso, non è sapere fare solo questo. È avere smesso di vedere quello che si sa fare davvero.

I problemi risolti. Le responsabilità portate. Le urgenze sistemate. Gli errori evitati. Le persone aiutate. Le cose fatte da anni e ormai chiamate “normali”.

Ma “normale per me” non significa inutile.

Molte competenze costruite nel lavoro non sembrano competenze, perché non hanno un certificato attaccato. Eppure contano: organizzare, tenere insieme, spiegare, calmare, decidere, evitare errori, capire prima un problema, tradurre confusione in passaggi chiari, reggere situazioni difficili senza perdere pezzi.

Spunti di osservazione

In questa zona si rischia di raccontarsi troppo piccoli quando:

- tutto viene ridotto al nome del ruolo;
- si danno per scontate capacità che altri non hanno;
- non si sa spiegare che cosa si sa fare fuori dalla mansione;

▪ si chiama “normale” ciò che in realtà è esperienza;

- si confonde la paura di ricominciare con la certezza di non saper fare altro.

“So fare solo questo” va verificato. Non ripetuto.

Sesta zona

Quando aspettare diventa rimandare

“Ci penserò.”

A volte è una frase seria. Non si può decidere tutto subito. Non si può cambiare per rabbia. Non si può rischiare senza guardare soldi, famiglia, età, pensione, responsabilità.

Ma “ci penserò” può diventare una tana.

Ci penserò quando avrò più tempo.

Quando sarò meno stanco.

Quando avrò più soldi.

Quando sarà più chiaro.

Quando avrò meno paura.

Quando il momento sarà giusto.

Il problema è che il momento perfetto spesso non arriva.

E intanto passano mesi. Poi anni. E a un certo punto non si sta più aspettando. Si sta vivendo così.

Spunti di osservazione

In questa zona il rimando può diventare un modo normale di stare davanti alle cose quando:

▪ “ci penserò” viene ripetuto da mesi o da anni;

- non viene verificato nulla di concreto;
- si aspetta il momento perfetto;
- la mancanza di tempo diventa il modo per non guardare;
- si preferisce non sapere, così non si deve decidere;
- il rimando nel lavoro inizia ad assomigliare al rimando anche fuori dal lavoro.

Aspettare può essere prudenza. Rimandare per anni, senza verificare nulla, è un'altra cosa.



Come capire da quale zona partire

Non serve scegliere tutto adesso.

Serve capire quale zona pesa di più.

Le sei zone vanno rilette senza cercare quella più elegante. Conta quella che dà fastidio. Quella che fa venire voglia di spiegarsi. Quella che si vorrebbe ridimensionare. Quella davanti alla quale viene subito da dire: “Sì, però...”

Non serve trasformare questa lettura in una decisione enorme. Serve togliere nebbia.

Per farlo, bastano poche righe. Non un tema. Non una promessa. Solo una traccia chiara.

La zona che pesa di più è:

.....

La frase che torna più spesso è:

.....

La cosa che viene evitata è:

.....

Un controllo concreto da fare nei prossimi 30 giorni è:

.....

Il controllo non deve risolvere tutto. Deve solo interrompere il vago.

Perché finché resta tutto nel vago, si continua a tirare avanti.

E tirare avanti, a volte, sembra prudenza.

Altre volte è solo **rinuncia organizzata bene**.



Prima di dire ancora “in fondo va bene”

Se il lavoro va bene davvero, questo documento non toglie nulla.

Si può restare.

Si può confermare che, per ora, è la scelta più sensata.

Si possono riconoscere vincoli veri e decidere che non è il momento di muovere certe cose.

Ma se una o più zone hanno dato fastidio, non conviene archiviare tutto troppo in fretta.

Non conviene tornare subito alla frase più comoda: “In fondo va bene.”

A volte descrive una scelta.

Altre volte copre una rinuncia ripetuta.

La differenza conta.

Perché una scelta, anche difficile, lascia più lucidità. Una rinuncia ripetuta, invece, restringe piano. Fa chiedere meno. Fa desiderare meno. Fa immaginare meno. Fa pensare che ormai sia normale vivere così.

E quando una cosa diventa normale, smette di essere vista.



Contatti dell'autore

WhatsApp: 375 6440238

Email: metodocarlorossi@gmail.com

Geom. Carlo Rossi