

IL RUOLO È IL NOME, NON TUTTO QUELLO CHE SAI FARE



Quando il **nome del ruolo** diventa troppo piccolo per raccontare quello che
una persona ha imparato a fare

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.



“So fare solo questo”: una frase che restringe una storia professionale

“So fare solo questo.”

È una frase breve. Ma può chiudere una persona in un angolo per anni.

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

Spesso nasce da motivi concreti.

Anni nello stesso ruolo.

Lo stesso mestiere ripetuto a lungo.

Un mercato che fa paura.

Un'età che sembra rendere tutto più difficile.

La sensazione che gli altri sappiano fare cose più spendibili.

Tutto questo non va liquidato.

Ma “so fare solo questo”, molte volte, **non descrive davvero quello che una persona sa fare.**

Descrive il modo stretto in cui ha imparato a guardarsi. E una frase ripetuta abbastanza a lungo può sembrare un dato di realtà, anche quando è solo una **vecchia etichetta.**

✕ Il ruolo è un'etichetta utile. Il problema nasce quando diventa una gabbia pulita

Il ruolo serve.

Serve a dire dove una persona lavora. Serve a spiegare che cosa fa. Serve a stare dentro un'organizzazione. Serve a distribuire responsabilità. Serve a dare un posto riconoscibile.

Impiegato.

Tecnico.

Responsabile.

Operaio.

Il ruolo è utile quando orienta.

Diventa pericoloso quando decide al posto della persona che cosa può ancora essere.

Perché il ruolo è il nome. Non è tutto quello che una persona sa fare. Non misura tutto quello che **ha imparato**. Non racconta tutta la sua **esperienza**. Non dice tutto il **valore** che porta quando lavora bene.

Il ruolo, a volte, diventa una **gabbia pulita**.

Pulita perché non sembra una gabbia. Sembra stabilità. Sembra identità. Sembra riconoscimento. Sembra prudenza. Sembra persino buon senso.



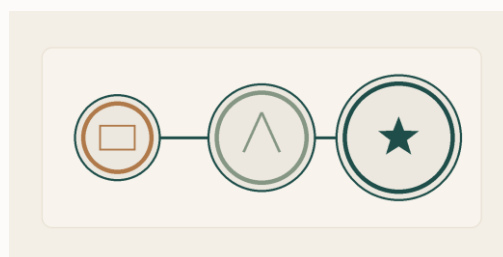
Mansione, competenza, valore: tre cose che non vanno confuse

Dentro un ruolo ci sono almeno tre piani diversi.

C'è la **mansione**: quello che una persona fa.

C'è la **competenza**: quello che usa per farlo bene.

C'è il **valore**: quello che porta mentre lavora, quando risolve, tiene insieme, migliora, evita errori, semplifica, decide, sostiene, organizza.



Queste tre cose non sono uguali.

Due persone possono avere la stessa mansione e portare valore completamente diverso.

Una porta ordine.

Una porta precisione.

Una porta calma nei momenti critici.

Una porta esperienza tecnica.

Una porta capacità di far lavorare insieme persone che non si capiscono.

Una porta senso pratico.

Il punto non è solo che cosa una persona fa.

È **come lo fa**.

È **che cosa sa usare mentre lo fa**.

È che cosa tiene insieme **senza farlo pesare**.

È che cosa **rende possibile**, anche quando nessuno lo nomina.

Una cosa fatta ogni giorno può sembrare normale e invece essere difficile per molti altri.

Il mercato non vede tutto.

Ma spesso nemmeno la persona vede più quello che sa fare.

E quando non lo vede, non lo racconta.

Quando non lo racconta, non lo usa.

Quando non lo usa, finisce per credere che non esista.



Le competenze che non sembrano competenze

Molte persone, quando pensano alle competenze, pensano subito ai titoli.

Diplomi.

Lauree.

Attestati.

Corsi.

Certificazioni.

Specializzazioni tecniche.

Tutto questo può contare.

Ma non basta.

Unioncamere / Sistema Informativo Excelsior richiama il peso delle competenze trasversali richieste dalle imprese: **flessibilità, lavoro in gruppo, autonomia, problem solving**. Non sono abbellimenti. Sono capacità che nel lavoro quotidiano decidono spesso se le cose restano in piedi o saltano.

Il punto scomodo è che molte persone queste capacità le usano ogni giorno, ma non le vedono più.

Le chiamano “normale”.

Una capacità usata da anni non diventa piccola.

Diventa invisibile a chi la usa.

L'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) indica l'orientamento professionale degli adulti come leva importante in un mercato del lavoro che cambia. Questo punto toglie un'altra scusa: **rileggere competenze, ruolo e possibilità** non è una cosa da giovani indecisi. È ancora più necessario per chi lavora da anni e **rischia di confondere esperienza e gabbia**.



Quando essere bravi diventa una condanna silenziosa

Essere bravi in qualcosa non significa essere condannati a restare lì.

Eppure succede spesso.

Una persona sa fare bene un lavoro. È affidabile. Risolve. Non si perde. Conosce procedure, persone, problemi, scorciatoie, rischi. Gli altri la riconoscono. Si fidano. Chiedono a lei.

All'inizio sembra riconoscimento.

Poi diventa assegnazione.

Gli altri **non chiedono più a quella persona che cosa può fare. Le chiedono sempre la stessa parte.**

In tanti anni di lavoro ho visto persone capaci restare prigioniere **non della mancanza di competenze, ma dell'immagine che si era formata intorno a loro.**

“Quello bravo a sistemare.”
“Quella precisa.”
“Quella affidabile.”
“Quello che tanto trova una soluzione.”

All'inizio fa piacere. Significa essere riconosciuti. Significa essere utili. Significa avere un posto.

Poi, però, gli altri continuano a chiedere sempre quella parte.

E la persona finisce per credere di essere solo quella.

Quello che sistema.

Quella precisa.

Quella affidabile.

Quella che non dice mai di no.

Questa è una trappola seria, perché non nasce da un fallimento.

Nasce spesso da una capacità riconosciuta.

Gli altri continuano a vedere una parte.

La persona comincia a vedere solo quella.

E quando succede questo, anche una competenza può diventare una stanza chiusa.



Il nodo psicologico: quando il ruolo occupa tutto lo spazio mentale

Il ruolo non restringe solo il curriculum.

Restringe l'immaginazione.

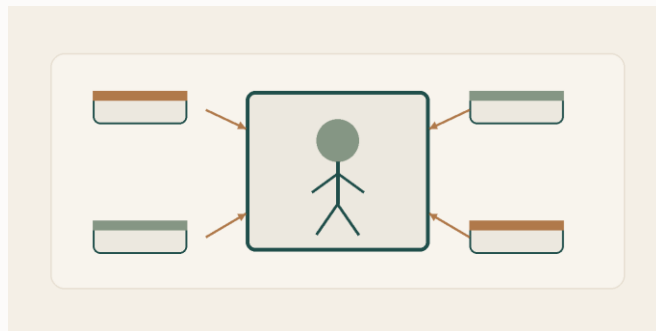
Quando per anni una persona viene vista in un solo modo, prima o poi rischia di guardarsi con gli stessi occhi.

La letteratura sulla professional identity (identità professionale) conferma una cosa che nel lavoro reale si vede spesso: il ruolo non resta fuori. Entra nel modo in cui una persona **si guarda, si racconta** e, alla fine, **si limita**.

Non è solo una parola sul contratto.

Diventa una cornice.

Dentro quella cornice alcune cose sembrano possibili. Altre sembrano ridicole. Altre ancora non vengono nemmeno pensate.



Herminia Ibarra, nei suoi lavori sull'identità professionale e sulle transizioni di carriera, mostra che cambiare posizione, ruolo o direzione non è solo una decisione razionale. È anche un lavoro sull'identità: **uscire da una vecchia immagine**, provare **narrazioni diverse**, entrare in contatto con attività e persone che **permettono di vedere altre possibilità**.

Se per anni l'unica immagine disponibile resta quella del ruolo attuale, il futuro si restringe.

Non perché non ci siano altre possibilità. Perché non vengono più immaginate.

E quando una possibilità non viene più immaginata, nella pratica smette quasi di esistere.

La career adaptability (adattabilità di carriera), collegata agli studi di Mark Savickas, richiama aspetti come attenzione al futuro, controllo, curiosità e fiducia. Tradotto senza linguaggio accademico: **per muoversi serve riuscire a guardare avanti, non sentirsi completamente consegnati all'etichetta attuale**, esplorare possibilità, recuperare un minimo di fiducia nel fatto che qualcosa possa essere usato diversamente.

Il punto non è fantasticare.

Il punto è **smettere di lasciarsi definire da una sola versione professionale**, decisa anni prima e mai più verificata.



Capacità spremute e capacità lasciate fuori

Non tutte le capacità vengono usate bene.

Alcune vengono usate troppo.

Altre non vengono usate quasi mai.

Entrambe le cose contano.

Una capacità usata troppo può sembrare riconoscimento. Ma se viene richiesta sempre nello stesso modo, senza misura, senza spazio, senza evoluzione, può diventare consumo.

Pazienza.

Disponibilità.

Affidabilità.

Precisione.

Capacità di risolvere urgenze.
Tenuta sotto pressione.
Capacità di assorbire problemi.
Capacità di sistemare il disordine degli altri.
Capacità di reggere anche quando tutto intorno è confuso.

All'inizio sono punti di forza.

Poi possono diventare catene educate.

Una capacità usata sempre nello stesso modo non è solo riconoscimento.

A volte è **sfruttamento pulito**.

C'è poi l'altro lato: le capacità lasciate fuori.

Una persona può saper organizzare, ma passare anni solo a eseguire.
Può saper guidare, ma non avere mai spazio per farlo.
Può saper ascoltare, ma lavorare in un contesto che chiede solo velocità.
Può saper spiegare, ma restare chiusa in attività ripetitive.
Può saper vedere problemi prima degli altri, ma essere usata solo per spegnere urgenze.
Può avere senso pratico, capacità di sintesi, visione concreta, ma non trovare nessun luogo dove metterli.

Una capacità non usata non è una capacità inesistente. È una capacità rimasta senza spazio.

E quando una capacità resta senza spazio per anni, succedono due cose.

Prima manca. Poi viene dimenticata.



Quello che può valere anche altrove

Non tutto quello che una persona sa fare è trasferibile. Questa frase va detta.

Non tutto si può portare altrove. Non ogni competenza vale in qualunque contesto. Non basta dire “ho esperienza” perché quella esperienza venga riconosciuta. Non basta desiderare un passaggio diverso perché diventi realistico.

Ma l'errore opposto è ancora più frequente: pensare che nulla sia trasferibile.

L'OCSE lavora anche sul tema delle transferable skills (competenze trasferibili), cioè **capacità che possono essere sviluppate e usate in contesti diversi**. Non sono magia. Non risolvono tutto. Ma esistono.

Organizzare.
Risolvere problemi.
Comunicare con persone diverse.
Lavorare in gruppo.
Agire con autonomia.
Gestire priorità.
Tenere insieme responsabilità.
Adattarsi a cambiamenti reali.

Alcune capacità sono nate dentro un ruolo, ma non appartengono solo a quel ruolo. Sono state costruite lì. Possono servire anche altrove.



Smontare l'etichetta

Non serve partire dalla domanda più grande:

“Che lavoro posso fare?”

È troppo presto.

Prima viene una domanda meno elegante e più utile:

“Che cosa so fare davvero, se tolgo il nome del ruolo?”

Questa pagina serve a smontare l'etichetta.

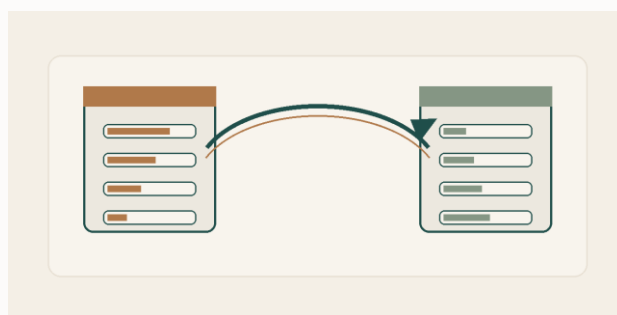
Non a inventare un futuro.

Non a promettere un cambiamento.

Non a raccontarsi qualità speciali.

Non a trasformare ogni capacità in una soluzione.

Serve a vedere.



La frase con cui mi riduco

Quando devo spiegare che lavoro faccio, mi chiudo spesso in queste parole:

.....
.....

La parte di questa definizione che ormai mi sta stretta è:

.....
.....



Quello che faccio davvero, oltre il nome

Se tolgo il nome del ruolo, nel lavoro concreto faccio queste cose:

.....
.....



Le capacità che tratto come se fossero niente

Le capacità che uso spesso, ma che chiamo “normali”, sono:

.....
.....



La parte che il lavoro continua a spremere

Il lavoro attuale usa troppo questa parte di me:

.....

.....



La parte che il lavoro lascia fuori

Il lavoro attuale lascia fuori questa parte di me:

.....

.....

Questa parte mi manca perché:

.....

.....

Questa pagina non decide nulla. Toglie solo un pezzo di nebbia.

E a volte basta questo per capire che “so fare solo questo” non era un fatto.

Era una frase ripetuta troppo a lungo.



Prima di dire ancora “so fare solo questo”

“So fare solo questo” può sembrare prudenza.

A volte lo è.

Ci sono vincoli reali. Età. Stipendio. Famiglia. Mutuo.

Tutto vero.

Ma la prudenza non dovrebbe diventare una frase vecchia che continua a comandare.

Prima di dire ancora “so fare solo questo”, conviene guardare meglio.

Non sempre si può cambiare lavoro. Ma una cosa si può fare prima di tutto il resto: smettere di chiamare “solo questo” ciò che ha richiesto anni di esperienza, responsabilità, errori, adattamento, tenuta, capacità e lavoro vero.

Perché “so fare solo questo” può sembrare una frase realista. A volte è solo una **gabbia con una buona reputazione**.



Contatti dell'autore

WhatsApp: 375 6440238

Email: metodocarlorossi@gmail.com

Geom. Carlo Rossi