

QUANDO CADONO GLI INVINCIBILI. PERFORMANCE, STIGMA E RESPONSABILITÀ COLLETTIVA

DI **ROBERTA SIMONE** CONSULENTE DI LAVORO IN MILANO

Ilia Malinin Milano
Cortina 2026, credits
ANSA/EPA/WU HAO.

“

**“E quante trappole ho costruito
Per poi finirci dentro solo io
Perché mi stesse bene quel vestito
Oggi mi accorgo che non era mio, non era mio”**

(Maldestro, “Il panico dell’ansia”)

nano come un pre-
sagio: “Sento i sussur-
ri del dubbio... ma
devo ricordare a me
stesso: tu sei qualcosa,
non sei un nulla”,
“Abbraccia la tempe-
sta, perché è lì per ri-
cordarti chi sei quan-
do tutto il resto ti
viene tolto”. Era, for-
se, il tentativo di an-
corare la propria
identità a un valore

La sera della finale di pattinaggio di fi-
gura libero maschile delle Olimpiadi
Milano-Cortina 2026, il volto di Ilia
Malinin era teso, ben oltre la necessaria con-
centrazione agonistica.

Il favorito assoluto, colui che la narrazione sportiva dava già per incoronato, portava nei suoi occhi una lotta interiore che andava al di là della prestazione tecnica, un’incrinatura sottile ma profonda, manifestatasi ancor prima di entrare in pista.

Malinin ha scelto di accompagnare la sua *performance* con un monologo recitato dalla sua stessa voce sulla musica. Parole che oggi suo-

umano, prima ancora che il ghiaccio gli ricordasse quanto possa essere fragile quel confine. Al secondo salto dell’esibizione, il leggendario quadruplo *Axel* ha lasciato il posto a uno semplice, poi una caduta, il recupero affannoso di un quadruplo *Toe Loop* e di un triplo *Flip*, mentre lo sguardo si faceva sempre più distante. La coreografia da espressione artistica si è tramutata in pura sopravvivenza. La musica incalzante, un’altra caduta. A fine esibizione, le mani sul viso in un gesto dignitoso e insieme disarmante.

Il pubblico ha capito e lo ha applaudito. L’atleta Simone Biles, presente tra gli spalti, si è alzata in piedi per rappresentargli la sua com- ➤

prensione ed il suo sostegno, rivivendo in quel ragazzo di soli ventun anni il peso di un'aspettativa collettiva che solo pochi anni prima aveva soprafatto anche lei.

La votazione finale è stata impietosa, con un ottavo posto che ha sancito definitivamente la distanza dal podio, e dall'oro.

La solitudine profonda di chi sente di non poter mostrare alcuna crepa perché il sistema esige una perfezione continua, è un filo conduttore che attraversa le arene olimpiche, le scuole e, inevitabilmente, le organizzazioni aziendali.

Negli ultimi anni si parla molto di *burnout* e *stress* lavoro-correlato. L'articolo de Il Post di qualche settimana fa raccontava come nei paesi nordici il tema venga affrontato in modo strutturato e non stigmatizzante, poiché la salute mentale è considerata un dato umano, alla stregua di una variabile produttiva.

In quei contesti, se una persona è sovraccarica, la domanda che si pongono è come modificare il processo che sta generando quel contesto disfunzionale, senza stigmatizzare il soggetto che ha palesato quel malessere.

In Italia la traiettoria è diversa: lo *stress* viene interiorizzato come colpa individuale e chi ammette la propria fatica teme di essere percepito come fragile, poco affidabile, non sufficientemente motivato o, semplicemente, un debole.

La narrazione dominante continua a premiare la resilienza intesa come sopportazione silenziosa, un'armatura che deve restare intatta a ogni costo.

Qualche mese fa, durante un *master* per futuri professionisti nella gestione delle risorse umane, ho espresso un pensiero che mi sembrava semplice e quasi ovvio.

Ho suggerito che è possibile accorgersi che la strada intrapresa potrebbe non essere quella giusta, che potrebbero scoprire un domani di non essere felici in un percorso scelto oggi con convinzione, ma che tale scoperta avrebbe rappresentato un'informazione preziosa su di sé, non una sconfitta.

Ho letto nei loro occhi un dolore inquieto, la

commozione di chi è succube di una società che ci persuade che l'errore non è contemplato, che giudica i cambi di percorso una macchia indelebile nel profilo personale, una parentesi da occultare.

Il ricordo di quegli sguardi è riaffiorato osservando Malinin, perché la dinamica è la stessa: la costruzione identitaria fondata sulla *performance*, il valore personale misurato sul risultato, l'idea che cadere equivalga a fallire, e che fallire equivalga a perdere legittimità. È la convinzione che il proprio io sia rappresentato da quel che si fa e dal come, e non da chi si è.

All'interno delle realtà aziendali questo meccanismo è spesso invisibile, ma potente, e si manifesta nella cultura del confronto continuo, nella difficoltà di ammettere un carico insostenibile per timore di penalizzazioni reputazionali, in colloqui di valutazione vissuti come esami morali piuttosto che momenti di orientamento e crescita, mentre nelle riunioni l'errore viene isolato dal contesto e personalizzato sul singolo, ignorando i processi collettivi che lo hanno generato.

Un'organizzazione che non accetta l'imperfezione dei suoi talenti, finisce per diventare essa stessa fragile, poiché soffoca l'innovazione e il rischio in favore di una rassicurante quanto sterile staticità.

La responsabilità nella gestione delle risorse umane è anzitutto un atto culturale ed etico, e solo successivamente una responsabilità tecnica e strutturale, se vogliamo costruire contesti lavorativi sani.

Questo impegno etico deve tradursi in politiche aziendali concrete e tangibili.

Significa, ad esempio, integrare nei piani di *welfare* strumenti di supporto psicologico accessibili e privi di giudizio, o promuovere percorsi di valutazione del clima aziendale realmente finalizzati a intercettare le criticità del modello adottato. È necessario riportare al centro il valore del tempo, prestando un'attenzione autentica al godimento delle ferie e al rispetto del diritto alla disconnessione, troppo spesso sacrificati in nome di una reperibilità ►

totale che logora l'individuo.

In questa cornice, il ruolo dei Consulenti del Lavoro, ben lungi dall'improvvisarsi psicologi, trascende l'aspetto tecnico e burocratico per assumere una funzione di osservazione privilegiata, potendo intercettare i conflitti ed altri segnali prima che diventino crisi conclamate, ricordando alle imprese che la loro reputazione e solidità dipendono dalla capacità di restare accanto a chi cade, imparando a gestirne le fragilità, anziché limitarsi a celebrare i successi.

Accompagnare le aziende in questo percorso significa anche formare il *management* all'ascolto attivo, affinché il *blackout* di un collaboratore sia interpretato quale il potenziale sintomo di un sistema incapace di valutare il sovraccarico, e non solo come un limite, o peggio una colpa, del singolo.

Solo attraverso questa lente è possibile porre in essere tutte le attività finalizzate alla tutela del

benessere e alla valorizzazione autentica del capitale umano.

La scena di un atleta che si copre drammaticamente il volto al termine della sua prestazione agonistica, ci ricorda che ognuno di noi, almeno una volta, ha continuato una propria coreografia personale o professionale, cercando di rimanere composto, mentre dentro qualcosa cedeva sotto il peso delle aspettative costruite attorno al proprio nome.

L'ottavo posto di Malinin deve suscitare nuovi interrogativi rispetto al modello culturale attuale, che chiede molto e concede poco spazio all'imperfezione e, soprattutto porre maggiore consapevolezza al modo in cui scegliamo di guardare e giudicare chi cade.

Se vogliamo organizzazioni più solide, dobbiamo approfondire nuove riflessioni, abbandonare l'illusione dell'invincibilità ed accettare la complessa vulnerabilità dell'essere umano.