Introduzione
L'autenticità non paga

Oggi il mondo è ossessionato dall'autenticità: si va dai ristoranti che offrono *autentico* cibo messicano, *vera* cucina italiana o piatti della *tradizione* cinese, ai baristi «etici» che macinano caffè monorigine, fino alle multinazionali che incoraggiano i dipendenti a «essere pienamente sé stessi sul lavoro» e a elezioni politiche decise in larga parte sulla base della genuinità percepita dei candidati (o della sua assenza)[1]. Che si parli di arte figurativa, borse firmate, star di Hollywood, brand di largo consumo, orologi di lusso o tartufi rari, l'autenticità accresce il valore di qualsiasi cosa, esseri umani inclusi[2].

I genitori tormentano i figli perché siano sempre sinceri e onesti, mentre i figli cercano di mettere alla prova l'autenticità degli altri, che si tratti di amici o sconosciuti o, ancora, di Babbo Natale, della fatina dei denti o persino dei loro stessi genitori quando affermano che queste creature esistono davvero (nessuno spoiler, qui)[3]. Allo stesso modo, i programmi aziendali incentrati sulla diversità (quelli *in*efficaci, almeno: ovvero, la maggior parte) spingono le donne a esprimere il loro «vero io» e a «limitarsi a essere sé stesse», ignorando

---

[1] L.J. Goren, «Authenticity and Emotion: Hillary Rodham Clinton's Dual Constraints», *Politics and Gender*, vol. 14, Special Issue 1: Gender and Conservatism, marzo 2018, pp. 111-115.

[2] M.L. Osorio, E. Centeno, J. Cambra-Fierro, «An Empirical Examination of Human Brand Authenticity as a Driver of Brand Love», *Journal of Business Research*, vol. 165, 2023, n. 1, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114059

[3] L. Bunce, P.L. Harris, «Is It Real? The Development of Judgments About Authenticity and Ontological Status», *Cognitive Development*, vol. 32, 2014, pp. 110-119.

l'ampia gamma di bias e pregiudizi organizzativi nei loro confronti, nonché le conseguenze cui dovrebbero far fronte qualora seguissero davvero tali indicazioni: se bisogna incoraggiare qualcuno a essere sé stesso, se ne può tranquillamente dedurre che non si senta poi così a suo agio nel farlo.

A manager e leader si chiede di rimanere incrollabilmente fedeli ai propri valori, senza mai cedere a pressioni esterne che li inducano ad agire contro le proprie convinzioni (quali che siano). Ma si tratta, ovviamente, di un paradosso: la richiesta di ignorare le pressioni esterne è di per sé una pressione cui è impossibile obbedire o disobbedire, un po' come l'istruzione «Non fare quello che ti dico». Inoltre, l'unico modo per avere successo mantenendosi fedeli ai propri valori è rivolgersi a quanti li condividono in partenza, con il rischio, però, di alienarsi tutti gli altri.

Eppure, ci siamo ormai talmente abituati all'idea che il lavoro sia un'occasione per individuare ed esprimere il nostro vero io che finiamo per mettere in discussione il nostro impiego o la nostra carriera quando ci troviamo ad agire in modalità e contesti che *non* riteniamo rappresentativi di ciò che «siamo davvero», oppure quando la nostra identità professionale ci appare come una versione innaturale o artificiale di noi stessi, troppo distante dalla nostra identità privata o personale, dai nostri valori fondamentali, dal nostro stile naturale e così via. In fondo, se nel lavoro non mostriamo il nostro vero io, colleghi e superiori potrebbero non interessarsi a noi per quello che siamo veramente (ma come si permettono, poi?). Questo spiega perché, anche in contesti economici relativamente stagnanti, molti lavoratori abbandonano silenziosamente l'impiego quando sentono di non potervi esprimere il proprio «vero io», nella speranza di un percorso professionale più autentico e appagante che offra loro uno «scopo reale», una «vera strada» o una «vocazione più nobile»[4]. Cento anni fa, sarebbe stato piuttosto insolito che un operaio addetto alla catena di montaggio rientrasse a casa dopo una giornata faticosa in fabbrica per lamentarsi con la moglie del fatto che, nella settimana appena

[4] A. Serenko, «The Human Capital Management Perspective on Quiet Quitting: Recommendations for Employees, Managers, and National Policymakers», *Journal of Knowledge Management*, vol. 28, n. 1, 2024, pp. 27-43.

trascorsa, non avesse avvertito «una chiara consapevolezza del proprio scopo» e che quindi, probabilmente, avrebbe dovuto licenziarsi. Oggi è praticamente la norma…

I leader aziendali, d'altra parte, sono sempre più pressati a esprimere pubblicamente le loro opinioni e i loro valori su temi sociopolitici divisivi, come se la loro autenticità potesse davvero orientare l'opinione pubblica o risolvere problemi sociali di una certa complessità. Sulla stessa linea, consulenti di carriera, executive coach, speaker e guru motivazionali da TED talks ci invitano a mostrare «chi siamo davvero», incoraggiandoci a esprimere senza filtri pensieri e sentimenti, sul lavoro e non solo. Così, la nota psicologa Brené Brown definisce l'autenticità come «la pratica quotidiana di lasciare andare chi pensiamo di dover essere e abbracciare chi siamo»[5]. Gabby Bernstein, autrice di bestseller di self-help, osserva: «Quando siete autentici, create una certa energia: le persone vogliono starvi intorno perché siete unici»[6]. Il relatore motivazionale (nonché guru in fatto di leadership) Robin Sharma sostiene che «l'unico modo per cambiare il mondo è quello di essere sé stessi, perché cercando di essere qualcun altro si finisce proprio per smarrire l'essenza che ci rende unici»[7].

L'autenticità è sulla bocca di tutti. Basti pensare che una rapida ricerca su Google Scholar per pubblicazioni accademiche contenenti questa parola chiave restituisce oltre un milione di risultati soltanto negli ultimi cinque anni. Giusto per dare un'idea, è il doppio rispetto a «felicità», «stress» o «Covid-19», e cinquanta volte più di «successo professionale». Nel 2023, «autenticità» è stata scelta come parola dell'anno dal dizionario Merriam-Webster, una decisione che

---

[5] Brené Brown, *The Gifts of Imperfection: Let Go of Who You Think You're Supposed to Be and Embrace Who You Are*, Center City, MN, Hazelden, 2010 (trad. it. *I doni dell'imperfezione. Abbandona chi credi di dover essere e abbraccia chi sei davvero*, Roma, Ultra, 2017).

[6] Gabrielle Bernstein, *Judgment Detox: Release the Beliefs That Hold You Back from Living a Better Life*, New York, Simon & Schuster, 2018.

[7] Robin S. Sharma, *The Monk Who Sold His Ferrari*, San Francisco, HarperSanFrancisco, 1999 (trad. it. *Il monaco che vendette la sua Ferrari*, Milano, TEA, 2018).

i redattori hanno motivato osservando come, più di qualsiasi altro concetto, caratterizzi il dibattito su intelligenza artificiale, cultura delle celebrità, identità e social media[8].

L'autenticità si impone come una bussola morale, promettendo di guidarci verso una vita più sana, felice e realizzata. In effetti, il richiamo all'autenticità è diventato pressoché inattaccabile. Eppure, la popolarità di un'idea non è mai stata un indicatore attendibile dell'utilità, della logica o della verità che veicola. Che il punto sia credere che un fulmine non colpisca mai due volte lo stesso posto (in realtà accade spesso, e anche più volte), che gli esseri umani usino solo il 10 per cento del cervello (di fatto, lo utilizziamo quasi al 100 per cento ogni giorno, anche se non necessariamente nello stesso momento), che la Grande Muraglia cinese sia l'unico manufatto visibile dallo spazio (in effetti, di solito non si vede, a differenza di quanto avviene, per esempio, con gli aeroporti di maggiori dimensioni), o che la Terra sia piatta (qui non servono spiegazioni, spero), non mancano convinzioni errate ampiamente condivise. Come scrive Oscar Wilde nel suo *Ritratto di Dorian Gray*, spesso la saggezza della folla funziona al contrario, tanto che «tutto ciò che è popolare è sbagliato»[9]. Certo, smontare miti e idee infondate – che tuttavia si sono consolidati nel tempo fino a diventare quasi convinzioni per la stragrande maggioranza delle persone – richiede un sacco di tempo e di sforzi, oltre a un solido apparato di ricerche, prove e fatti. Anche così, non vi è alcuna garanzia di riuscire a far cambiare idea agli altri, dal momento che è fin troppo facile respingere fatti sgraditi e verità impopolari. Come osservava Jonathan Swift, «la menzogna vola, mentre la verità la insegue zoppicando» (in modo quantomai appropriato, una versione parafrasata di questa citazione viene spesso attribuita erroneamente a Mark Twain)[10].

E se la nostra ossessione collettiva per l'autenticità – questa inces-

---

[8] «Authentic: Merriam-Webster's Word of the Year», *BBC News*, https://www.bbc.com, 27 novembre 2023.

[9] «Review of *The Complete Works of Oscar Wilde*», *Choice Reviews Online*, vol. 39, n. 11, 2001, 39-6311.

[10] Fred R. Shapiro, ed., *The New Yale Book of Quotations*, New Haven, CT, Yale University Press, 2021.

sante ricerca della fedeltà a noi stessi – fosse gravemente viziata? E se il concetto stesso di autenticità, così come oggi lo intendiamo, fosse nel migliore dei casi fuorviante e nel peggiore dannoso? E se inseguire l'autenticità fosse in realtà una trappola che semplifica eccessivamente la complessità umana, ignorando la necessità del compromesso e lasciandoci impreparati ad affrontare le realtà sfumate della vita moderna, dove non conta solo ciò che siamo e ciò che proviamo, ma anche il rapporto con gli altri?

I pericoli dell'autenticità

Nella mia carriera trentennale da psicologo, sono sempre stato affascinato – e talvolta anche turbato – dal divario tra la ricerca scientifica e le credenze popolari sul comportamento umano. Questa fascinazione mi ha spinto a studiare e a pubblicare libri sugli aspetti negativi della fiducia in sé stessi (così come sui benefici di un'insicurezza di grado moderato e, addirittura, della sindrome dell'impostore)[11], sul problematico divario tra i leader di cui abbiamo bisogno e quelli con cui poi ci ritroviamo nella realtà (circostanza che spiega come mai tanti incompetenti diventano leader), e sull'allarmante impatto dell'intelligenza artificiale sul comportamento umano (inclusa la sua capacità di trasformarci in versioni più impulsive, impazienti, ottuse e noiose di noi stessi).

Il mio approccio, qui, è sostanzialmente lo stesso: utilizzare dati e scienza per affinare narrazioni popolari e opinioni semplificate su questioni importanti che riguardano la carriera, il lavoro e le organizzazioni, trasformandole in conoscenze più sfaccettate, precise e basate sulle evidenze, in modo da sostituire convinzioni diffuse con i

---

[11] Tomas Chamorro-Premuzic, *Confidence: Overcoming Low Self-Esteem, Insecurity, and Self-Doubt*, New York, Hudson Street Press, 2013; Id., «Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?», *Harvard Business Review*, https://hbr.org, 22 agosto 2013; Id., *I, Human: AI, Automation, and the Quest to Reclaim What Makes Us Unique*, Boston, Harvard Business Review Press, 2023 (trad. it. *Io, Umano. AI, automazione e il tentative di recuperare quello che ci rende unici*, Milano, Apogeo, 2023).

fatti razionali. Perché, come osservava Daniel Boorstin, «il più grande nemico della conoscenza non è l'ignoranza ma l'illusione della conoscenza»[12].

Nessun argomento illustra meglio questa disconnessione – tra ciò che crediamo sul comportamento umano e ciò che ci dice in proposito la scienza – quanto l'autenticità. Pochi tratti psicologici sono tanto lodati come desiderabili, morali e socialmente vantaggiosi quanto l'autenticità, con milioni di blog, libri e articoli dedicati ai benefici che apporta. Si direbbe che abbiamo trasformato l'espressione personale pura e non filtrata in una sorta di strategia definitiva per semplificare la vita, un obiettivo morale e nobile in sé e per sé, senza alcuna considerazione per ciò che orienta realmente un funzionamento interpersonale efficace in qualsiasi interazione significativa, in particolare in contesti rilevanti come quello lavorativo.

A qualcuno, la mia visione potrebbe sembrare controversa. Quando gli ho confidato che intendevo scrivere una critica al culto dell'autenticità, un collega mi ha risposto che sarebbe forse persino più facile criticare Taylor Swift (che, per inciso, non andrebbe liquidata solo per la sua popolarità e il suo prestigio: forse, dunque, non sarebbe così male come idea per il mio prossimo libro).

Il mio obiettivo non è attaccare le attuali convinzioni sull'autenticità solo per fare polemica o provocare. Né intendo negare alcuni dei vantaggi personali dell'autenticità, che ne spiegano in parte la popolarità. La ricerca ha più volte evidenziato i numerosi benefici dell'autenticità *soggettiva*, intesa come la *percezione* di agire in accordo con il proprio sé più genuino, in barba a pressioni esterne o a fattori estrinseci (per esempio, etichetta, cultura, autorità e norme sociali). Dalla nascita della psicologia positiva negli anni Settanta, molte correlazioni positive tra questa dimensione soggettiva dell'autenticità e una serie di risultati desiderabili e preziosi sul lavoro e nella vita reale sono state identificate e replicate[13].

Per esempio, diversi studi empirici mostrano che chi si percepisce

---

[12] Daniel J. Boorstin, *Life Quotes Notebook, Motivational Notebook, Journal, Diary*, 2020, self-pub.

[13] G. Medlock, «The Evolving Ethic of Authenticity: From Humanistic to Positive Psychology», *Humanistic Psychologist*, vol. 40, n. 1, 2012, pp. 38-57.

come più autentico tende anche a dichiarare livelli più elevati di soddisfazione nel lavoro, nella carriera e nelle relazioni[14]. In altre parole, quando ci sentiamo più autentici, tendiamo anche a provare stati d'animo più positivi e a sviluppare rappresentazioni di noi stessi più favorevoli, oltre a livelli più elevati di fiducia in noi stessi; siamo inoltre più propensi a manifestare un orientamento più marcato al lavoro di squadra e a condurre in porto prestazioni lavorative di maggiore qualità[15]. L'autenticità è stata inoltre associata a livelli più alti di benessere soggettivo, e alcuni studi suggeriscono addirittura un nesso causale secondo cui sentirsi più autentici porterebbe a una maggiore felicità, a più soddisfazione nella vita e a un vero benessere psicologico[16]. I benefici dell'autenticità soggettiva sembrano estendersi anche oltre il contesto lavorativo. In fatto di amore e relazioni, gli studi dimostrano che percepire il proprio partner romantico come autentico è associato a una maggiore soddisfazione coniugale, anche se la direzione causale non è chiara (ci si aspetterebbe che sia la soddisfazione della relazione ad aumentare la percezione di autenticità del partner)[17]. Sentirsi autentici genera inoltre una sensazione di positività soggettiva che tende a ridurre la probabilità di comportamenti aggressivi nei confronti degli altri, siano essi estranei o amici[18].

---

[14] U.B. Metin, T.W. Taris, M.C.W. Peeters, I. van Beek, R. van den Bosch, «Authenticity at Work–A Job-Demands Resources Perspective», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, n. 2, 2016, pp. 483-499.

[15] B. Kuyumcu, A. Kabasakaloglu, «The Predictive Power of Authenticity on Emotional Well-Being (Positive-Negative Affect): Authenticity and Positive-Negative Affect Among Turkish and English University Students», *Journal of Higher Education and Science*, vol. 8, n. 1, 2018, pp. 184-193; J.(Y.) Ma, A.R. Sachdev, X. Gu, «Being Oneself and Doing Great: The Effect of Authenticity on Job Performance and the Role of Supportive Leadership», *Journal of Personnel Psychology*, vol. 19, n. 2, 2020, pp. 75-85.

[16] X. Chen, «Happiness and Authenticity: Confucianism and Heidegger», *Journal of Philosophical Research*, vol. 38, n. 2, 2013, pp. 261-274; Z.G. Baker, R.Y.W. Tou, J.L. Bryan, C.R. Knee, «Authenticity and Well-Being: Exploring Positivity and Negativity in Interactions as a Mediator», *Personality and Individual Differences*, vol. 113, n. 2, 2017, pp. 235-239.

[17] R.E. Wickham, «Perceived Authenticity in Romantic Partners», *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 49, n. 5, 2013, pp. 878-887.

[18] D.G. Pinto, J. Maltby, A.M. Wood, L. Day, «A Behavioral Test of Horney's

Eppure, allo stato attuale, le ricerche sull'autenticità evidenziano un problema di fondo. Nonostante l'entusiasmo che lo circonda, il termine rimane sorprendentemente sfuggente, ambiguo e contraddittorio. Che si applichi a brand, organizzazioni, arte o esseri umani, «autenticità» significa cose diverse per soggetti diversi (con la costante non da poco che, qualunque cosa significhi, si dà per implicito che debba avere una connotazione positiva e che sia un'esperienza da valorizzare e perseguire)[19].

In realtà, l'invito diffuso a «essere semplicemente sé stessi», che sostiene il culto contemporaneo dell'autenticità, è in netto contrasto con le numerose evidenze scientifiche su ciò che determina davvero il successo professionale, l'efficacia di una leadership e il buon esito delle politiche mirate a favorire diversità e inclusione. Come argomenterò nelle pagine che seguono, anche se animato da buone intenzioni, questo tipo di consiglio rischia di rivelarsi un boomerang, ostacolando le relazioni, rallentando la crescita professionale e persino danneggiando la nostra immagine e la nostra reputazione nei contesti professionali.

In particolare, le convinzioni diffuse sull'autenticità sono completamente in contrasto con tutto ciò che individui ben adattati e funzionanti, nonché adulti emotivamente maturi, devono fare se intendono avere interazioni di successo con gli altri e costruirsi una reputazione positiva nel lavoro e non solo[20]. Qualunque cosa si dica sulle virtù dell'autenticità e dell'«essere semplicemente sé stessi», la maggior parte delle persone lavora in team e organizzazioni che premiano di fatto la presentazione strategica di sé (l'atto intenzionale di mettere in scena un io professionale preparato e coreografato con cura, soprattutto perché appaia genuino) più dell'espressione di sé

Linkage Between Authenticity and Aggression: People Living Authentically Are Less-Likely to Respond Aggressively in Unfair Situations», *Personality and Individual Differences*, vol. 52, n. 1, 2012, pp. 41-44.

[19] B. Kovács, «Authenticity Is in the Eye of the Beholder: The Exploration of Audiences' Lay Associations to Authenticity Across Five Domains», *Review of General Psychology*, vol. 23, n. 1, 2019, pp. 32-59.

[20] G.E. Newman, R.K. Smith, «Kinds of Authenticity», *Philosophy Compass*, vol. 11, n. 10, 2016, pp. 609-618.

non filtrata (soprattutto quando non è prosociale o professionale). E, come la maggior parte delle persone, anche i vostri colleghi e superiori – presenti e futuri – preferiranno relazionarsi con il vostro lato professionale piuttosto che con quello più disinibito. Inoltre, apprezzeranno lo sforzo di mostrare *il meglio* di voi, anziché il vostro «vero» io nella sua «totalità».

Inoltre, anche quando *ci sentiamo* più «autentici» e traiamo un certo conforto soggettivo dall'identificarci con le nostre azioni, non vi è alcuna garanzia che gli altri provino la stessa sensazione. Ciò che va bene per noi potrebbe non andar bene a loro, e questo rappresenta un problema, poiché la nostra crescita professionale – e praticamente qualsiasi aspirazione oggettiva in qualunque ambito dell'esistenza – dipende da come ci percepiscono *gli altri* (più che da come percepiamo noi stessi). Contrariamente a quanto va predicando il culto dell'autenticità, solo di rado il successo si ottiene attraverso un'onestà radicale o mostrando sempre ogni lato di noi stessi. Piuttosto, è il risultato di una gestione attenta del modo in cui ci si pone verso l'esterno: della capacità, cioè, di adattarsi alle situazioni e di mettere in mostra le qualità più apprezzate dagli altri, cercando al contempo di nascondere gli aspetti negativi, indesiderabili o irrilevanti della propria personalità.

Le persone di maggior successo non sono brutalmente oneste o eccessivamente trasparenti, e non si lasciano ossessionare dall'autenticità. Piuttosto, sono maestre nel leggere la situazione, nell'adattare il proprio approccio e nel mettere in mostra giusto quelle qualità capaci di colpire una determinata platea nel momento richiesto. Sanno quando accentuare certi tratti e quando attenuarne altri. Sono in grado di attingere a un repertorio comportamentale molto ampio, che permette loro di reagire in maniera flessibile ed efficace a ogni situazione, senza apparire false o disoneste. Come questo libro tenterà di mostrare, tutto ciò richiede una buona dose di impegno, pratica e attenzione a come il nostro comportamento impatta sugli altri (piuttosto che aspettarsi che siano gli altri a adattarsi alla nostra componente più spontanea e naturale).

Benché se ne parli raramente, esiste un solido corpus di ricerche sugli aspetti controproducenti e antisociali dell'autenticità, in particolare quando coloro che pensano di poter «essere semplicemente sé

stessi» occupano ruoli di potere o leadership (o godono comunque di una posizione sociale elevata). Questo filone di ricerca va compreso alla luce del più ampio *zeitgeist* culturale intriso di individualismo sfrenato e narcisistica autoreferenzialità che caratterizza il nostro tempo, uno *zeitgeist* che pone gli individui su un piedistallo anche quando il loro successo si realizza intimidendo, denigrando o manipolando gli altri, e anche quando quanti vengono celebrati come modelli in virtù del loro successo personale hanno effetti disastrosi sui propri team, sulle organizzazioni e sulla società nel suo complesso[21]. Questo *zeitgeist* narcisistico eleva l'espressione di sé al di sopra di tutto, idolatrando la fiducia in sé stessi mentre mina lo sviluppo personale. In questo modo, quello che poteva essere nato come un invito benintenzionato all'onestà, è purtroppo degenerato in una giustificazione e in una celebrazione dell'egotismo e della pretesa che tutto sia dovuto, brandendo l'autenticità come uno scudo contro il feedback costruttivo e come una licenza a privilegiare i sentimenti personali rispetto agli obiettivi condivisi o agli interessi collettivi. In parole povere, è come se la libertà di essere noi stessi avesse completamente annullato i nostri doveri verso gli altri…

Il narcisismo e la pretesa che tutto sia dovuto sono in crescita da generazioni, quindi non stupisce che il mantra «sii semplicemente te stesso» – che ci invita a ignorare il giudizio degli altri e a credere che, se ci sentiamo speciali, allora lo siamo davvero – sia diventato non solo una norma acquisita del nostro modo di stare al mondo, ma anche un ideale morale ampiamente celebrato[22]. Tutto questo è arrivato a un punto tale che suggerire che possa valere la pena di rivedere i nostri pensieri non filtrati o, quantomeno, di contenere le nostre abitudini più fastidiose può essere considerato ridicolo, folle o addirittura eretico (anche quando tali suggerimenti sono realmente

---

[21] J.M. Twenge, J.D. Foster, «Birth Cohort Increases in Narcissistic Personality Traits Among American College Students, 1982–2009», *Social Psychological and Personality Science*, vol. 1, n. 1, 2010, pp. 99-106.

[22] J.M. Twenge, «Status and Gender: The Paradox of Progress in an Age of Narcissism», *Sex Roles*, vol. 61, n. 5, 2009, pp. 338-340; J.M. Twenge, «A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes», *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n. 2, 2010, pp. 201-210.

autentici). Lo stesso vale per l'idea che possa essere utile mettere ogni tanto in discussione o esaminare i nostri valori, invece di seguirli alla cieca, come fossimo membri invasati della *setta dell'io*.

Come mostrerà questo libro, più ci impegniamo a *non* limitarci al nostro io spontaneo, naturale o non filtrato, migliore sarà la versione di noi stessi che riusciremo a offrire agli altri e al mondo. Questo approccio deliberato – volto a coltivare e a mettere a frutto il meglio di noi – non solo incrementa le probabilità di conseguire un successo tangibile e significativo (nel breve come nel lungo periodo), ma ci allinea anche a parametri esterni di eccellenza, anziché limitarci alle nostre valutazioni soggettive, spesso indulgenti[23]. L'autenticità può essere una sensazione seducente e viene spesso presentata come una virtù di per sé, ma nella maggior parte dei casi è proprio andando oltre i nostri istinti naturali e sviluppando nuove capacità di adattamento (anche quando significa superare abitudini radicate e imparare a contrastare la nostra stessa natura) che possiamo costruire relazioni più solide e diventare una versione migliore di noi stessi.

---

[23] O.P. John, R.W. Robins, «Accuracy and Bias in Self-Perception: Individual Differences in Self-Enhancement and the Role of Narcissism», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 66, n. 1, 1994, pp. 206-219.

autentici). Lo stesso vale per l'idea che possa essere utile mettere ogni tanto in discussione o esaminare i nostri valori, invece di seguirli alla cieca, come fossimo membri invasati della *setta dell'io*.

Come mostrerà questo libro, più ci impegniamo a *non* limitarci al nostro io spontaneo, naturale o non filtrato, migliore sarà la versione di noi stessi che riusciremo a offrire agli altri e al mondo. Questo approccio deliberato – volto a coltivare e a mettere a frutto il meglio di noi – non solo incrementa le probabilità di conseguire un successo tangibile e significativo (nel breve come nel lungo periodo), ma ci allinea anche a parametri esterni di eccellenza, anziché limitarci alle nostre valutazioni soggettive, spesso indulgenti[23]. L'autenticità può essere una sensazione seducente e viene spesso presentata come una virtù di per sé, ma nella maggior parte dei casi è proprio andando oltre i nostri istinti naturali e sviluppando nuove capacità di adattamento (anche quando significa superare abitudini radicate e imparare a contrastare la nostra stessa natura) che possiamo costruire relazioni più solide e diventare una versione migliore di noi stessi.

---

[23] O.P. John, R.W. Robins, «Accuracy and Bias in Self-Perception: Individual Differences in Self-Enhancement and the Role of Narcissism», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 66, n. 1, 1994, pp. 206-219.