

# IRRIDUCIBILE

Identità, Denaro, Lavoro, Potere.

*Quello che il tuo sistema nervoso sa già e che nessuno ti ha ancora detto.*

---

**Marzia Gorini**

*Economista, Stratega, Umanista*

*La coscienza è irriducibile. Non può essere spiegata solo con la biologia o con la fisica.*

— *Federico Faggin*

*Il problema non è il potere. È non sapere come funziona e non sentirsi autorizzate a incarnarlo.*

— *Marzia Gorini*

## Premessa

### Il problema non è la competenza. È la legittimazione.

Sei competente. Lo sai tu, lo sanno i tuoi colleghi, lo sa chi ti ha assunto o chi ti paga. Non è la competenza che manca. Eppure c'è un punto in cui ti fermi.

Forse è il momento in cui dovresti chiedere un compenso adeguato. Forse è la riunione in cui la tua voce si abbassa. Forse è la trattativa che rimandi. Forse è il ruolo che hai ma che non riesci a esercitare fino in fondo.

Da fuori sembra che funzioni tutto. Da dentro, qualcosa non coincide più.

Se stai leggendo questo testo, probabilmente sei una donna sopra i quarant'anni con una carriera costruita, un ruolo riconosciuto, una storia professionale solida. Ma sei arrivata a un punto in cui fare di più non serve, perché il problema non è fare. Il problema è da quale posizione interna stai agendo.

Questo non è un manuale motivazionale. Non ti dirà di credere in te stessa, di uscire dalla zona di comfort, di cambiare mindset. Non ti dirà niente che tu non sappia già a livello razionale.

Ti mostrerà quello che il tuo sistema nervoso ha già capito e che la tua mente non ha ancora formulato. E ti darà un nome per quella cosa che senti ma non riesci a dire.

Quel nome è **irriducibile**.

# 1. Il campo

## Le regole non dette del potere

L'immaginario sociale dominante è maschile, produttivista, competitivo, gerarchico. Non è orientato alla sicurezza, al relazionale, al neutro o all'inclusivo. Questo non è un giudizio. È una descrizione del campo.

Dentro questo campo agiscono regole non dette. Controllo mascherato da protezione. Riconoscimento usato come leva di dominio. Delegittimazione indiretta. Ambiguità come strumento di potere. Inclusione condizionata. Queste dinamiche non sono errori. Sono struttura.

Il punto è che quasi nessuno te le ha mai nominate. Ti hanno insegnato le competenze, non le coordinate del campo in cui quelle competenze operano. Ti hanno preparata tecnicamente, ma nessuno ti ha detto che esiste un sistema di potere implicito che decide chi può occupare quale spazio, a quali condizioni, con quale prezzo.

Quando una donna ha autorità formale ma il campo non la riconosce, succedono cose precise. Il suo lavoro viene attribuito ad altri. Le sue decisioni vengono sistematicamente messe in discussione. La sua visibilità viene tollerata solo finché non disturba la gerarchia esistente. E se protesta, il problema diventa lei.

Ma c'è un caso ancora più frequente. Quello in cui il campo la riconoscerebbe, ma è lei che non si autorizza a occupare lo spazio. Non per mancanza di coraggio. Per un meccanismo più profondo: la legittimazione non è mai arrivata. O è arrivata a condizioni che la rendevano insostenibile.

*Non è cura. È controllo. Non è protezione. È condizione.*

Riconoscere il campo non significa imparare a giocare meglio. Significa smettere di giocare partite truccate.

## 2. I quattro assi

### Dove si inceppa la tua vita professionale

Nel mio lavoro ho identificato quattro assi strutturali. Non sono categorie astratte. Sono i quattro punti in cui la vita professionale di una donna si inceppa, si blocca, si frammenta. E quasi sempre, il problema è in più di uno.

#### Identità

L'identità professionale non si costruisce aggiungendo competenze. Si costruisce quando una persona si sente autorizzata a occupare lo spazio che le sue competenze richiederebbero.

Molte donne non sono bloccate. Sono adattate. Hanno costruito versioni di sé che funzionano nei contesti in cui stanno, ma quelle versioni costano energia, coerenza, direzione. La differenza tra sapere e incarnare è la legittimità percepita.

Se ti chiedo chi sei professionalmente, probabilmente mi rispondi con un titolo, una funzione, un elenco di cose che fai. Ma se ti chiedo chi ti senti legittimata a essere, il silenzio che segue è la misura esatta del problema.

#### Denaro

Il denaro non è energia che fluisce. Non è vibrazione. Non è mindset. È uno strumento che risponde a parametri precisi: valore percepito, legittimità incarnata, capacità di trattenere senza restituire per compensazione etica.

Il rapporto con il denaro è direttamente legato a vergogna, visibilità, diritto di esistere, diritto di trattenere valore. Quando questi nodi non sono sciolti, il compenso viene sistematicamente restituito sotto forma di cura, lavoro extra, spiegazioni infinite. Il denaro non arriva perché il sistema nervoso considera illegittimo trattenerlo.

*Il problema non è quanto chiedi. È se ti senti autorizzata a trattenerlo.*

## Lavoro

Leadership, performance, retention e carriera non sono temi individuali. Sono fenomeni sistemici. I problemi professionali non si risolvono lavorando su se stessi quando il contesto è strutturalmente tossico.

I talenti non se ne vanno per strategia. Se ne vanno per autoregolazione. Il corpo decide prima della mente. Quando il sistema nervoso capisce che un contesto non riconoscerà mai la funzione, si ritira. Non è abbandono. È protezione.

*E la permanenza in contesti dannosi non è fedeltà. È attesa di legittimazione.*

## Potere

Il potere non è una qualità personale. È un campo asimmetrico dalla nascita. Assegnato come diritto a pochi e interiorizzato come colpa da molte.

Molti stalli professionali non sono mancanza di ambizione. Sono il punto in cui l'autorità esiste ma non viene esercitata fino in fondo. La funzione è reale, il potere è riconosciuto, ma viene trattenuto per etica, non per paura. Non è insicurezza. È rinuncia strutturale all'esercizio della funzione.

Il punto distintivo di questo lavoro non è insegnare a giocare come gli uomini. È riconoscere il campo, leggere le regole non dette, non farsi usare, scegliere dove stare e dove no, togliere energia ai sistemi predatori.

*Non si tratta di vincere. Si tratta di smettere di giocare partite truccate.*

### 3. Il sistema nervoso sa prima di te

#### **Perché le scelte professionali non seguono la razionalità**

Le scelte professionali non seguono la razionalità. Seguono ciò che il sistema nervoso percepisce come sicuro, tollerabile, legittimo. Quando l'identità interna entra in conflitto con il ruolo esterno, il corpo registra la discrepanza prima della mente.

Lo riconosci. È la voce che si chiude in riunione. Il nodo allo stomaco prima di una trattativa. Il collasso energetico dopo un confronto che avresti potuto gestire diversamente. La tensione al petto quando devi comunicare un prezzo. La gola che si stringe quando qualcuno ti parla sopra.

Questi non sono segnali di fragilità. Sono informazioni. Il tuo sistema nervoso sta misurando in tempo reale la distanza tra ciò che il contesto ti chiede e ciò che senti legittimo incarnare. E quando quella distanza è troppo grande, il corpo si ritira. Si chiude. Si ammala.

Federico Faggin, fisico e pioniere degli studi sulla coscienza, afferma che la coscienza non è prodotta dal cervello. È un campo irriducibile, autonomo, che vive esperienze interiori chiamate quaglia: percezioni soggettive, dirette, non riproducibili. Il bruciore, il tremore, il nodo, il brivido. Non sono emozioni astratte. Sono dati.

Nel contesto professionale, i qualia sono i primi indicatori di allineamento o disallineamento. Vengono prima dell'analisi, prima della strategia, prima della decisione razionale. Il corpo sa già se quel contesto ti riconosce o ti neutralizza. Sa già se quel compenso è adeguato o se stai svendendo. Sa già se quella relazione professionale è simmetrica o predatoria.

Il problema è che hai imparato a ignorare quei segnali. Hai imparato a chiamarli ansia, insicurezza, sensibilità eccessiva, sindrome dell'impostore. Hai patologizzato ciò che in realtà è una lettura di campo estremamente precisa.

Il tuo corpo non è il problema. Il tuo corpo è il primo strumento diagnostico che hai. E se impari a leggerlo senza giudicarlo, ti restituisce informazioni che nessuna analisi razionale può darti.

*La coscienza è irriducibile. E il tuo sistema nervoso è il primo che lo sa.*

## 4. Irriducibile

### La parola che ti restituisce la tua posizione

Hai attraversato contesti che ti hanno chiesto di adattarti. Hai costruito versioni di te che funzionassero. Hai accettato regole non dette, compensato con il lavoro, restituito valore sotto forma di cura, abbassato la voce per non disturbare, accettato compensi inadeguati per non sembrare avida.

E forse a un certo punto hai anche smesso di chiederti se tutto questo fosse giusto. Perché il campo è fatto così. E tu hai imparato a starci dentro.

Ma poi c'è un momento in cui qualcosa dentro non ci sta più. Non urla. Non si ribella. Semplicemente si ferma. E quel momento è il più importante della tua vita professionale.

Perché lì, in quel punto esatto, c'è una verità che nessuna strategia può sostituire: **non sei riducibile alla funzione che il contesto ti ha assegnato.**

Irriducibile non significa invincibile. Non significa forte, resiliente, combattiva. Non è un complimento. È una posizione.

Significa che non puoi essere spiegata solo con il ruolo che ricopri. Che non sei la somma delle aspettative altrui. Che esiste una parte di te, professionale e identitaria, che non può essere compressa, neutralizzata, ridotta.

Faggin lo dice della coscienza: è irriducibile perché non può essere spiegata con la materia. Io lo dico della tua posizione professionale: è irriducibile perché non può essere definita da fuori.

Ma attenzione. L'irriducibilità non è qualcosa che si dichiara. È qualcosa che si incarna. E incarnarla significa fare scelte precise: smettere di compensare, smettere di adattarsi, smettere di negoziare la propria legittimità. Significa restare nel campo senza farsi usare. Oppure uscire dal campo, senza sensi di colpa.

*L'irriducibilità non è un atto di ribellione. È il punto in cui smetti di negoziare ciò che non è negoziabile.*



## 5. Cosa succede quando smetti di adattarti

### **Non motivazione. Struttura.**

Non ti dirò che devi cambiare. Non ti dirò che è il momento giusto. Non ti dirò che sei pronta.

Ti dico cosa osservo nel mio lavoro con donne che occupano posizioni reali. Quando l'identità interna smette di essere in conflitto con il ruolo esterno, accadono cose concrete. La voce torna. Il prezzo diventa pronunciabile. Le decisioni si semplificano. Il corpo si calma.

Non perché cambia il contesto. Perché cambia la posizione interna da cui agisci nel contesto.

Questo non è un processo emotivo. È strutturale. Ha a che fare con identità, denaro, lavoro, potere. Ha a che fare con il punto in cui hai smesso di occupare il tuo spazio e con il momento in cui decidi di ricominciare.

Non serve motivazione per fare questo lavoro. Serve chiarezza. La motivazione è una spinta dall'esterno. La chiarezza è un allineamento interno. E quando l'allineamento c'è, la decisione diventa inevitabile. L'azione è una scelta tua.

## Chi sono

Economista, commercialista per trent'anni, umanista. Ho ricoperto ruoli in cui si arriva solo rompendo tetti di cristallo e barriere non dichiarate: amministratrice di Srl, presidente di CdA e collegi sindacali di enti pubblici e privati. Ho presieduto il Comitato per le Pari Opportunità dell'Ordine dei Commercialisti di Udine fino al 2018. Speaker Trainer TEDxUdineSaloon 2020.

Ho visto come funziona il potere nei luoghi dove si decide. So dove si struttura, so come funziona e dove si blocca nelle donne.

Il mio lavoro inizia lì. Dove fare di più non serve. Dove non è chiaro da quale identità professionale stai agendo. Dove il contesto ti chiede una versione di te che non sei più disposta a sostenere.

Non faccio motivazione. Non spingo all'azione. Rendo chiaro cosa stai sostenendo e cosa no. E da lì, la scelta è tua.

Lavoro con un numero limitato di professioniste alla volta. Non è sempre aperto. Non è adatto a tutte. È adatto a chi ha un problema strutturale reale e vuole chiarezza, non rassicurazione.

## Per chi è questo lavoro

È per te se sulla carta hai autorità, ma nei fatti ti adatti, ti giustifichi, ti nascondi.

È per te se lavori in autonomia o come libera professionista, ma operi come esecutrice di tempo più che come titolare di posizione e valore.

È per te se senti che il tuo valore non è rappresentato dal ruolo, dal compenso, dalle decisioni che puoi prendere.

È per te se aspiri a un ruolo diverso, ma non conosci le regole implicite di accesso, legittimazione e permanenza.

È per te se sei stata promossa o hai assunto un nuovo ruolo ma non hai istruzioni, modelli o mentoring su come abitare quella posizione.

È per te se hai smesso di voler dimostrare, ma non hai ancora deciso come muoverti.

È per te se sai che non vuoi buttare via ciò che hai costruito, ma non vuoi più sostenerlo alle condizioni attuali.

È per te se ti riconosci in un potenziale di leadership che non trova spazio reale nei sistemi in cui operi.

Non è per te se cerchi motivazione, rassicurazione o qualcuno che ti dica che sei abbastanza. Non è per te se il problema è primariamente clinico. Non è per te se non hai una funzione professionale reale su cui lavorare.

## Quello che condiziona senza essere visto

### Quattro assi. Situazioni reali. Segna quelle in cui ti riconosci.

Questa non è una valutazione. Non ci sono risposte giuste. È uno specchio diagnostico: serve a vedere dove sei, non a giudicarti.

#### Identità

Il tuo contributo viene assorbito senza attribuzione. Un'idea, una proposta, una direzione, circola con il nome di qualcun altro. Non dici niente perché sai che nominarlo ti costerebbe più di quanto ti restituisce.

Ti presentano agli altri con il titolo sbagliato, ridotto, generico.

Correggi educatamente. La volta dopo fanno lo stesso.

In riunione aspetti il momento giusto per parlare. Il momento non arriva mai nel modo che ti aspettavi. Oppure arrivi, dici, e la stanza va avanti come se non avessi parlato.

Ti chiedono di fare da raccordo, da mediazione, da punto di riferimento per tutti, senza che questo compaia da nessuna parte: non nel ruolo, non nel compenso, non nella visibilità.

Quando qualcuno ti chiede chi sei professionalmente, la risposta che dai non corrisponde a quello che fai davvero.

*In cosa ti sei riconosciuta:*

---

---

---

---

## Denaro

Hai fatto un preventivo, una proposta, una tariffa. Poi hai aspettato la risposta con il fiato sospeso, non perché il prezzo fosse sbagliato, ma perché non eri sicura di meritarlo.

Hai aggiunto lavoro extra senza dirlo. Hai risposto fuori orario. Hai consegnato più di quanto pattuito. Non te lo hanno chiesto. Lo hai fatto tu, automaticamente.

Quando ti hanno detto che era troppo, hai abbassato. Senza trattare. Senza chiedere cosa intendessero con “troppo”.

Conosci il tuo valore di mercato. Non lo applichi. C'è una distanza tra quello che sai di valere e quello che chiedi, e quella distanza la riempi con lavoro gratuito.

Ti hanno pagata meno di un collega con meno esperienza. Hai pensato che forse dipendeva da qualcos'altro.

*In cosa ti sei riconosciuta:*

---

---

---

---

## Lavoro

Sei rimasta in un contesto più a lungo di quanto fosse utile. Non per inerzia. Per attesa: una parte di te aspettava ancora che le cose si aggiustassero, che il riconoscimento arrivasse.

Le tue decisioni vengono sistematicamente rimesse in discussione. Non con argomenti. Con domande, con silenzi, con riunioni convocate dopo le tue riunioni.

Esci dalle riunioni con un mal di testa che non avevi prima di entrare. Sei l'unica che lo ha. Non lo nomini.

Lavori bene. Lo fanno tutti. Non cambia niente sul piano del riconoscimento formale, posizione, compenso, visibilità.

Prima di certi incontri senti un nodo fisico preciso. Dopo certi incontri hai bisogno di ore per tornare a funzionare. Non lo chiami esaurimento. Lo chiami sensibilità.

*In cosa ti sei riconosciuta:*

---

---

---

---

## Potere

Hai il ruolo. Hai la funzione. Ma aspetti ancora che qualcuno ti confermi che puoi esercitarla fino in fondo.

Prendi decisioni, poi le spieghi in modo così dettagliato da sembrare che stai chiedendo permesso.

Quando occupi più spazio del previsto, una posizione netta, una scelta non condivisa, un no, qualcosa nell'ambiente si contrae. Hai imparato a stare dentro i limiti per non pagare quel costo.

Ti hanno promossa. Nessuno ti ha spiegato come si abita quella posizione. Hai dovuto capirlo da sola, nel frattempo cercando di non sbagliare niente.

In certi contesti abbassi il tono, ammorbidisci la posizione, cerchi un punto di accordo che non ti appartiene, non perché cambi idea, ma perché sai già com'è se non lo fai.

*In cosa ti sei riconosciuta:*

---

---

---

---

*Se ti sei fermata su anche solo una di queste situazioni, hai già identificato dove si inceppa la tua vita professionale. Non è un problema di competenza. È un problema strutturale, e ha una lettura precisa.*

## Una domanda, per chiudere

Se dovessi descrivere la distanza tra chi sei professionalmente e chi ti senti legittimata a essere, quanto sarebbe grande?

Se la risposta ti è chiara, forse non hai bisogno di niente.

Se la risposta ti si è fermata in gola, forse è il momento di guardarla.

---

Se ti riconosci, il passo successivo è guardare insieme cosa è già possibile nella tua situazione.

Compila il questionario per richiedere l'accesso alla call:

[forms.gle/grZXhMqhgHPuwiT86](https://forms.gle/grZXhMqhgHPuwiT86)

