

LM87 - GRU&BO

Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo

Roma, 04 aprile 2020

n. 3/2020

Sommario

Dal fronteggiamento al cambiamento: disastro e resilienza Loredana VARVERI	2
L'evoluzione del concetto di lavoro in epoca post-moderna Francesca IZZO	6
I rischi psicosociali e stress nei luoghi di lavoro Sicurezza e salute sul lavoro secondo l'Agenzia EU-OSHA	9
L'Osservatorio "Suicidi per motivazioni economiche": i dati 2012 – 2019	11
LETTURA DI APPROFONDIMENTO	
Il multitasking: opportunità o dispersione? di Giovanni CUCCI	14

Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo [CdL LM87]	
"LA SQUADRA":	
Sergio BINI,	
Francesca IZZO, Taranto	
Pietro PANZETTA, Taranto	
Loredana VARVERI, Palermo	
Michela ASTUTO, Roma	
Bernardino MANZOCCHI, Roma	

IL FUTURO NON SARÀ PIÙ QUELLO DI UNA VOLTA!

«*Il futuro non sarà più quello di una volta*»: è un interessante aforisma attribuito allo scrittore francese Paul Valéry [1871-1945] che forse, più di altre citazioni, riesce a rappresentare l'attuale momento vissuto dalla nostra società, aggredita da questa subdola, invasiva e mortifera epidemia. Le giornate che siamo "costretti" a vivere nelle nostre residenze – per assicurare la sicurezza della collettività – costituirà un'esperienza unica nel suo genere per tutti e su tutti i fronti.

Di certo quando usciremo da questa "quarantena forzata" (o "clausura domestica", dizione preferibile) il mondo esterno ci troverà cambiati; noi stessi vedremo la realtà e le nuove esperienze della vita con altri "occhiali" e le stesse relazioni sociali e comunicazionali saranno intermedie da "codici" diversi rispetto al passato (anche recente).

È un vero e proprio *breathrough*, utilizzando il lessico della letteratura tecnica dell'innovazione; oppure la "distruzione creativa" teorizzata da Joseph Schumpeter [1883-1950]. Una cosa rimane certa: dopo una applicazione dinamica delle forze (paragonabile ad un terremoto) il sistema sociale (come un edificio) risponderà oscillando disordinatamente nel tempo sino a quando non avrà trovato nuove soluzioni di equilibrio. La vera esigenza, allora, sarà quella di gestire "a vista" le differenti situazioni (durante il lungo periodo transitorio, governato da imprevedibili turbolenze), cercando di volta in volta le soluzioni più efficaci da sperimentare. Ognuno, quindi, dovrà essere in grado di gestire, tempestivamente ed in ottica sistemica, il proprio bagaglio di competenze, conoscenze, esperienze, intuito e sensibilità!

Torna alla mente l'antico proverbio siciliano «*Calati junco ca passa la china*» [piegati giunco finché non è passata la piena], che ci invita semplicemente ad essere resilienti, affrontando le difficoltà con lucidità e pazienza.

Sergio Bini [s.bini@lumsa.it]

Dal fronteggiamento al cambiamento: disastro e resilienza

di Loredana VARVERI¹

Nelle pagine del n. 2/2020 della Newsletter «LM87-GRU&BO», dedicate alle strategie di *coping*, veniva evidenziato come il *coping* si riferisca alla gamma di abilità che le persone e le comunità usano per rispondere allo *stress*.

Un costrutto correlato al *coping* è quello di resilienza, cioè il processo di buon adattamento a seguito di disastri, traumi, minacce, pericoli o altre fonti significative di stress.

Il termine “resilienza” proviene dalla metallurgia e indica la capacità di un materiale di assorbire un urto improvviso senza spezzarsi e, quindi, di resistervi. In psicologia viene utilizzato, di conseguenza, per indicare la capacità di superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà.

Dunque, mentre il *coping* fa riferimento al tentativo di gestire le situazioni stressanti e, non necessariamente, ad azioni riuscite, la resilienza fa riferimento al successo in risposta a gravi minacce ed è, pertanto, la capacità di superare tali eventi e continuare a svilupparsi.

Un disastro, spezza l'equilibrio preconstituito: siamo sicuramente “instabili” a seguito di catastrofi, ma non necessariamente “spezzati” o “schiacciati”; è necessario, pertanto, mettere in moto le risorse – personali, gruppali e comunitarie – per ricominciare, gradualmente e faticosamente.

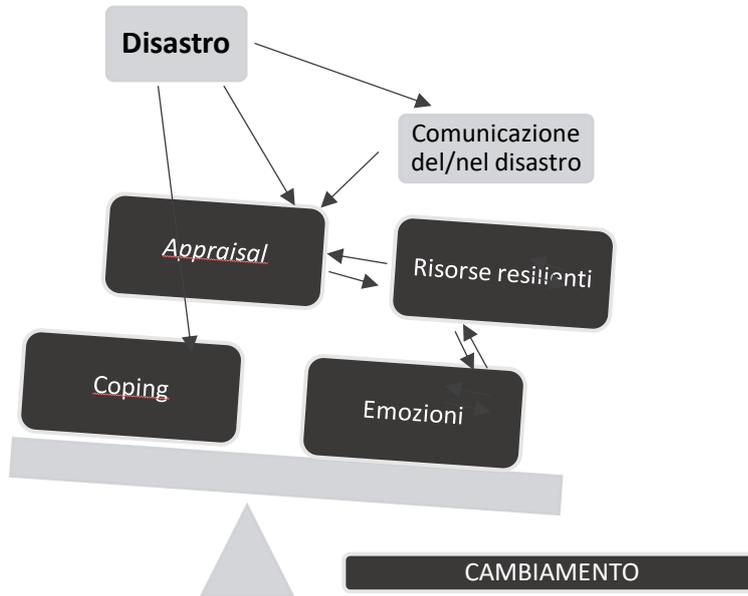
Gli effetti della pandemia da Covid-19 varieranno notevolmente da Paese a Paese, non solo perché ogni persona porta in sé tratti più o meno resilienti, ma poiché cambiano le caratteristiche dei contesti (culturali, valoriali, economiche e di salute pubblica) e il tipo di azioni politiche sostenute in nome della resilienza. È difficile prevedere se tali azioni si tradurranno in risultati davvero adattativi a lungo termine.

Di certo, la resilienza dipende in gran parte dalla qualità delle risorse personali e comunitarie sviluppate prima e dopo l'evento destabilizzante: risorse economiche/materiali, ma anche psicosociali quali l'ottimismo, l'autostima, le emozioni positive, le reti e il sostegno sociale, il volontariato, la robustezza psicologica (*hardiness*), ossia la complessa interazione tra impegno, controllo e sfida, che predispone a considerare i cambiamenti come opportunità piuttosto che come minaccia (Tabella 1).

¹ Docente di Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo nel Corso di laurea Magistrale in Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali dell'Università LUMSA – sede di Palermo Santa Silvia; psicologa e Communication & Marketing Strategist.

Tabella 1.

Dal disastro al cambiamento: le determinanti e le conseguenze della resilienza



Le risorse possedute dai singoli e dal contesto sociale più ampio, infatti, influenzano l'*appraisal*, ossia la valutazione e l'interpretazione dell'evento.

Come evidenzia la Tabella 1, questa valutazione, non dipende solo dall'evento in sé (il disastro) e dalle risorse possedute, ma anche da un altro importante fattore: la comunicazione dell'evento e durante l'evento, sia a livello interpersonale ma soprattutto a livello mass mediatico. Un disastro e l'entità di un disastro, perciò, sono anche il risultato di processi comunicativi: la nostra valutazione della pandemia da Covid-19 dipenderà anche e fortemente dalle notizie trasmesse attraverso i media e i *social network* (parole o numeri che siano, cioè comunicazione verbale), dai toni usati (comunicazione paraverbale), nonché dalle immagini circolanti (comunicazione non verbale); spesso un disastro viene spettacolarizzato e distorto e, paradossalmente, diviene più terrifico della realtà.

L'*appraisal*, a sua volta, genera emozioni e determina le strategie di *coping*.

Le emozioni sorgono in risposta alla struttura di significato di una data situazione. Esse non sono attivate dall'evento in sé e per sé, nella sua obiettiva realtà; bensì sono generate dai significati e dai valori che un sistema attribuisce a questo evento. Sarà la gestione delle emozioni negative e la centratura sui problemi a contribuire al processo di resilienza, inteso come cambiamento in favore di un buon adattamento o, al contrario, ci si "spezzerà" a causa dell'urto.

La resilienza sociale

La resilienza sociale è la capacità di gruppi o comunità di resistere a shock esterni che causano cambiamenti sociali, economici, politici e ambientali

(Adger, 2000). La capacità adattiva delle comunità, dunque, sta nella loro capacità di attingere alle proprie risorse e competenze individuali, collettive e istituzionali per far fronte, adattarsi e svilupparsi a partire dalle esigenze, dalle sfide e dai cambiamenti incontrati prima, durante e dopo il disastro (Daly *et al.*, 2009).

Quali risorse e quali competenze?

- Le comunità, i loro membri, le imprese e le istituzioni devono disporre delle risorse necessarie per gestire la sicurezza e la continuità dei servizi chiave dopo un disastro (piano di emergenza piano di continuità operativa);
- Le comunità, i loro membri, le imprese e le istituzioni devono avere le competenze e le procedure necessarie per organizzare e utilizzare queste risorse per affrontare i problemi incontrati e adattare la realtà creata da un disastro (capacità di risoluzione dei problemi, coesione della comunità, personale di formazione, processo decisionale decentrato);
- La pianificazione e lo sviluppo utilizzati per facilitare la resilienza devono essere progettati per integrare le risorse disponibili e garantire che le opportunità di cambiamento e crescita siano capitalizzate;
- I meccanismi devono essere in atto per garantire la disponibilità prolungata di queste risorse e la competenza necessaria per utilizzarle nel tempo.

I protagonisti sono:

- le Persone: hanno bisogno di sapere che le piccole cose che fanno possono fare la differenza per se stesse, le loro famiglie e i loro vicini (aspettativa di risultato e *coping* centrato sul problema).
- la Comunità: partecipazione, discussione dei problemi e dei rischi, soluzioni collettive (partecipazione della comunità e articolazione dei problemi).
- le Istituzioni: le comunità sono supportate da agenzie civiche che incoraggiano e rafforzano le iniziative a guida comunitaria e in cui esistono fiducia e rispetto reciproci (responsabilizzazione e fiducia).

L'attuale situazione che stiamo vivendo a causa della pandemia da Covid-19, rappresenta un banco di prova per le Nazioni, le classi dirigenti e per tutti i cittadini. Affinché una comunità sia resiliente, i suoi membri devono mettere in pratica azioni efficaci, tanto nel breve termine quanto nel lungo termine.

Fermo restando che le strategie sviluppate devono essere specifiche per il contesto locale, alcune misure appaiono imprescindibili:

- comunicare con empatia;
- contenere la diffusione e migliorare la salute e l'igiene;
- fornire flessibilità e assistenza a imprese e lavoratori;
- accelerare lo *Smart Work*;
- accelerare la prontezza digitale;
- ricorrere a strumenti finanziari (sgravi fiscali, garanzie e sovvenzioni);
- "stare insieme".

Quello “*Stand together*” più volte sottolineato quale ingrediente fondamentale per l’adattamento e la ripresa (cfr. Strack *et al.*, 2020), e che trova eco nelle parole di Papa Francesco², sembra uno degli elementi imprescindibili per iniziare a ritrovare un equilibrio. Ognuno si assuma la responsabilità: cittadini per familiari e concittadini, dipendenti per colleghi, aziende per dipendenti e partner commerciali, Stati per aziende, istituzioni e cittadini. A partire da questa assunzione di responsabilità, allora la resilienza potrà avere inizio. Il processo è dinamico: Luthar e collaboratori (2000), infatti, parlano della resilienza come di un processo dinamico che comprende l’adattamento positivo nel contesto di gravi avversità. È a lungo termine: non solo azioni immediate, ma un progetto di adattamento che, in quanto tale, richiede tempo, pazienza e miglioramento continuo. Deve trovare fondamento sui punti di forza e non di debolezza. Nasce e si inoltra grazie all’auto-organizzazione e all’autocontrollo derivanti dalla responsabilità e padronanza di Tutti. Tutte queste cose possono aiutare a evitare di essere logorati dalla crisi e invece a trarne forza.

Riferimenti bibliografici

- Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24, 347–364.
- Daly, M., Becker, J., Parkes, B., Johnston, D., Paton, D. (2009). *Defining and measuring community resilience to natural disasters: a case study from Auckland*. Tephra.
- Luthar, S.S., Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for intervention and social policy. *Development and Psychopathology*, 12, 555–598.
- Luthar, S.S., Cicchetti, D., Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543–562.
- Strack, R., Baier, J., Dyrchs, S. *et al.* (2020). *People Priorities in Response to COVID-19*. In <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/people-solutions-response-covid.aspx>

² «Nessuno si salva da solo (...) siamo tutti sulla stessa barca, dobbiamo remare insieme».

L'evoluzione del concetto di lavoro in epoca post-moderna

di Francesca IZZO³

L'epoca post-moderna, così come denotata da Beck (2000) e Baumann (2003), è caratterizzata dal concetto di “*costante cambiamento*” in cui incertezza, rapida obsolescenza delle conoscenze, non prevedibilità del futuro e dinamico progresso scientifico e tecnologico, determinano un veloce mutamento degli scenari socio-economici e di vita, che portano ad un continuo ri-definirsi di valori e norme, con importanti conseguenze anche dal punto di vista della rappresentazione psicologica del lavoro. Con il variare degli scenari socio-economici e di conseguenza con il mutare degli assetti organizzativi, sempre più inclini, nella necessità di sopravvivere e di essere competitivi sui mercati in continua trasformazione, anche la costruzione dei *percorsi di carriera* oggi deve rispondere alle esigenze di una maggiore flessibilità, anche psicologica, per permettere all'individuo una possibile integrazione tra le molteplici esperienze occupazionali e le personali aspettative e rappresentazioni mentali nei confronti “dell'oggetto lavoro”. Parlare oggi di “Carriera lavorativa” (il primo ad introdurre il termine fu Hughes nel 1937), significa quindi porre il *focus* non solo sui percorsi di lavoro, ma analizzare anche gli elementi di carattere psicologico quali: aspettative, atteggiamenti, attitudini, motivazioni ed interessi, che contribuiscono ad indirizzare l'agire umano. Storicamente infatti il lavoro non ha mai avuto lo stesso significato e di conseguenza le rappresentazioni che lo hanno descritto e connotato hanno orientato la ricerca applicata.

Dalla teoria empiristica di Helmholtz, passando per la teoria della Gestalt sino ai movimenti del secondo dopoguerra, si è definita quindi una valenza sempre più mediata della percezione dell'oggetto (inteso non solo come elemento fisico ma anche come fenomeno) dalle aspirazioni, bisogni e motivazioni del soggetto percepente. Difatti, dalla mera organizzazione cognitiva dei bisogni di natura prettamente fisiologica, è divenuta crescente la necessità di indagare aspetti di carattere psicologico quali l'immagine di sé, l'autostima, le aspettative, ecc.

Che il lavoro rappresenti un aspetto fondamentale nella costruzione dell'identità personale dell'individuo è argomento ormai noto in letteratura, ma ciò non toglie che le diverse rappresentazioni ad esso legate abbiano contribuito, nei secoli, a definire l'individuo stesso nei contesti in cui opera e ad indirizzarne i comportamenti e la domanda di orientamento.

Dall'Antica Grecia in cui il lavoro veniva considerato qualcosa di spregevole, al Medioevo, durante il quale il lavoro assolveva a strumento di protezione ed unico mezzo di sostentamento, il passaggio alla valenza sociale del lavoro avviene con il crollo del sistema feudale, durante il quale lo spopolamento delle campagne e la nascita del salario determina una prima rivoluzione copernicana

³ Docente di Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo nel Corso di laurea Magistrale in Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali dell'Università LUMSA – sede di Taranto; psicologa del lavoro.

per cui il lavoro diventa uno strumento di “*scambio di beni e servizi*” e la nascita delle professioni definisce il lavoratore in base all’appartenenza a determinati gruppi sociali (Fraccaroli e Sarchielli, 1991).

Dalla Rivoluzione Industriale sino ai giorni nostri, in cui il tema maggiormente discusso è legato ad Industry 4.0 ed alla rivoluzione digitale, che ha imposto alle organizzazioni di diventare più leggere, rapide e strategiche per rispondere meglio alle richieste del mercato, il passaggio dalla padronanza da parte del lavoratore dell’oggetto prodotto, alla complessità, alla velocità, alla parcellizzazione delle attività, alla flessibilità nei tempi, si aggiungono nuovi modelli organizzativi e nuove tipologie di lavoro (per citare solo a titolo esemplificativo lo *smart working*, normato nel 2017) che ridisegnano così non soltanto il “soggetto lavoratore” bensì gli scenari ambientali entro cui si muove. Si rivisitano così costrutti ampiamente studiati in Psicologia quali il *job involvement*, il *work engagement*, il contratto psicologico ed il *commitment* organizzativo. Nell’era della *Flexicurity* infatti, le organizzazioni sono maggiormente caratterizzate da confini labili e fluidi e dalla presenza di lavoratori, a loro volta flessibili, definiti “*Knowledge Workers*” (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006), superando ormai l’idea di una continuità della vita lavorativa spesa all’interno di un unico contesto organizzativo, esplicitando un modello di relazione Individuo/Organizzazione non vincolante, instabile e intermittente (Noe et al., 2006), e di percorsi di carriera non più lineari e gerarchicamente determinabili (Super, 1980), a favore invece di percorsi frammentati (Baruch, 2006), in cui i lavori vengono sostituiti dai progetti (Kalleberg, 2009). Tali cambiamenti che influenzano quindi il contratto psicologico tra i dipendenti e le loro aziende ha indotto la consapevolezza nei lavoratori di una carriera multiforme, infatti dalla tendenza ad assicurare un posto di lavoro fisso (*job security*) e la possibilità di avanzamenti di carriera, attualmente le organizzazioni possono offrire ai dipendenti/collaboratori la possibilità di frequentare corsi di formazione o di partecipare ad attività in grado di aumentare le probabilità di un impiego futuro, nello stesso contesto o in altre imprese, in una visione di carriera *boundaryless* (Arthur e Rousseau, 1994), cioè che si snodi attraverso diverse organizzazioni e occupazioni. Tale modificazione ha influito pesantemente sulla carriera, che Hall definisce “*proteiforme*” (Hall, 1996), nel senso di “*versatile o proattiva*”, in quanto autodeterminata e modellata da valori intrinseci all’individuo (es. soddisfazione lavorativa, libertà di gestirsi, coerenza con le proprie aspirazioni, gratificazione, ecc), piuttosto che estrinseci. La molteplicità di tali esperienze mette però in risalto la necessità, per il soggetto, di far emergere ed orientare/ri-orientare le personali competenze acquisite nei contesti di studio e di lavoro, in una forma di adattamento efficace alla mutevolezza ambientale, nell’ottica di “*autogestire*” la propria carriera (Sullivan, 1999), rendendo gli individui più responsabili rispetto alla gestione delle loro vite professionali (Di Fabio, Blustein, 2010; Blustein, Di Fabio, 2009; Blustein, 2006).

In questo scenario, la carriera appartiene quindi più alla persona che all’organizzazione (Duarte, 2004). Per perseguire tali obiettivi, sostiene Hall (2004), le persone utilizzano due metacompetenze: identità e adattabilità, che egli postula come basilari e fondamentali per trovare maggiori opportunità di mobilità, nell’epoca della *protean career*.

L'attenzione dei ricercatori, si sposta quindi dai contesti organizzativi alle strategie con le quali gli individui affrontano i cambiamenti professionali (Arthur & Rousseau, 1996), considerando anche le caratteristiche psicologiche dell'individuo (es. autostima, modalità di interpretazione degli eventi, convinzioni di controllo, livelli di *self-efficacy*), al fine di analizzare possibili cause di carattere prettamente psicologico che possano inficiare la capacità del soggetto di attivare adeguate strategie di *coping* per fronteggiare situazioni stressanti legate al lavoro/non lavoro (Muris et al., 2001; Heiman, 2006).

Bibliografia

- Baruch, Y. (2004), *Transforming careers—from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspective*, Career Development International, 9 (1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006), *Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints*, Human Resource Management Review, 16, 125-138.
- Chmiel, N. (1998). Tecnologia e lavoro, (trad. it. 2000). Bologna: Il Mulino.
- Di Fabio A.M., (1998), Psicologia dell'orientamento. Problemi, metodi e strumenti. Firenze: Giunti.
- Di Fabio A., Lemoine C., & Bernaud J. L. (a cura di) (2008). Accompagnamento professionale e Counseling degli adulti. Hoepli: Milano.
- Di Fabio A. M. (2009). Manuale di psicologia dell'orientamento e Career counseling nel XXI secolo. Firenze: Giunti, O.S.
- Fontana F., Caroli M. (2009), “Economia e gestione delle imprese”, Terza Edizione, McGraw-Hill (2005). Progettare la Carriera. Raffaello Cortina Editore: Milano.
- Fraccaroli, F. (2005). Progettare la Carriera. Raffaello Cortina Editore: Milano.
- Hall, D.T. (1996). The protean Career: A quarter – century journey. Journal of Vocational Behavior, 65, pp 1- 13.
- Hall, D.T. (1996), Protean careers in the 21st century, Academy of Management Executive, 10 (4): 8-16.
- Loscocco, K.A.& Kalleberg, A.L., (1988). Age and the Meaning of Work in the United States and Japan, Social Forces, 67 (2): 337-356.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). Gestione delle risorse umane. Milano: Apogeo.
- Sarchielli, G., & Depolo, M. (1991). Psicologia dell'organizzazione. Bologna: Il Mulino.
- Sarchielli, G. (2003). Psicologia del Lavoro. Il Mulino: Bologna.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. Journal of Management, 25(3), 457-484.
- Weick, K.E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizational we work. In Arthur, M. & Rousseau, D. (1996), The Boundaryless Career: A new Employment Principle for a New Organizational Era, pp. 40 – 57, Oxford University Press, New York.

I rischi psicosociali e stress nei luoghi di lavoro Sicurezza e salute sul lavoro secondo l'Agencia EU-OSHA⁴

I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato rappresentano una delle sfide principali con cui è necessario confrontarsi nel campo della salute e della sicurezza sul lavoro in quanto hanno considerevoli ripercussioni sulla salute delle singole persone, ma anche su quella delle imprese e delle economie nazionali.

Circa metà dei lavoratori europei considera lo stress comune nei luoghi di lavoro e ad esso è dovuta quasi la metà di tutte le giornate lavorative perse.

Come molte altre questioni riguardanti la salute mentale, spesso lo stress viene frainteso o stigmatizzato.

Tuttavia, se lo si considera come un problema aziendale anziché una colpa individuale, i rischi psicosociali e lo stress possono essere gestibili come qualsiasi altro rischio per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro.

Che cosa sono i rischi psicosociali e lo stress?

I rischi psicosociali derivano da inadeguate modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro e da un contesto lavorativo socialmente mediocre e possono avere conseguenze psicologiche, fisiche e sociali negative, come stress, esaurimento o depressione connessi al lavoro.

Alcuni esempi di condizioni di lavoro che comportano rischi psicosociali sono:

- carichi di lavoro eccessivi;
- richieste contrastanti e mancanza di chiarezza sui ruoli;
- scarso coinvolgimento nei processi decisionali che riguardano i lavoratori
- e mancanza di influenza sul modo in cui il lavoro viene svolto;
- gestione inadeguata dei cambiamenti organizzativi, precarietà del lavoro;
- comunicazione inefficace, mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori;
- molestie psicologiche e sessuali, violenza da parte di terzi.

Quando si considerano le richieste lavorative, è importante non confondere i rischi psicosociali, come un carico di lavoro eccessivo, con condizioni stimolanti, sebbene talvolta impegnative, in cui esiste un ambiente di lavoro che dà sostegno e i lavoratori sono correttamente preparati e motivati a utilizzare al meglio le loro capacità. Un buon ambiente psicosociale consente di promuovere il miglioramento delle prestazioni, lo sviluppo personale e il benessere fisico e mentale dei lavoratori. I lavoratori soffrono di stress quando le richieste della loro attività sono eccessive e più grandi della loro capacità di farvi fronte.

⁴ testo tratto da <https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Oltre ai problemi di salute mentale, i lavoratori sottoposti a stress prolungato possono sviluppare gravi problemi di salute fisica come le malattie cardiovascolari o i disturbi muscoloscheletrici. Per le imprese gli effetti negativi possono essere una scarsa redditività complessiva, un maggiore assenteismo, il presentismo (le persone continuano ad andare a lavorare quando sono malate e non possono essere efficienti) e un aumento dei tassi di incidenti e infortuni. Le assenze tendono ad essere più lunghe di quelle dovute ad altre cause e lo stress lavoro-correlato può contribuire ad aumentare i tassi di prepensionamento. I costi per le imprese e la società sono considerevoli e vengono valutati in miliardi di euro a livello nazionale.

Qual è l'entità del problema?

Cosa si può fare per prevenire e gestire i rischi psicosociali?

Adottando il giusto approccio, è possibile prevenire e gestire con efficacia i rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato, a prescindere dalle caratteristiche o dalle dimensioni dell'impresa, e affrontarli con la stessa logica e sistematicità riservate ad altre questioni di salute e sicurezza sul lavoro.

Gestire lo stress non è solo un imperativo morale e un buon investimento per i datori di lavoro, bensì anche un dovere giuridico stabilito dalla [direttiva quadro 89/391/CEE](#) e ribadito dagli accordi quadro tra le parti sociali sullo stress lavoro-correlato e sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro.

Inoltre, il patto europeo per la salute e il benessere mentale riconosce il mutamento delle esigenze e le crescenti pressioni nei luoghi di lavoro e incoraggia i datori di lavoro ad applicare ulteriori misure volontarie per promuovere il benessere mentale.

Sebbene spetti ai datori di lavoro la responsabilità giuridica di garantire la corretta valutazione e il controllo dei rischi sul lavoro, è indispensabile coinvolgere anche i lavoratori, che insieme ai loro rappresentanti conoscono meglio di chiunque altro i problemi che possono verificarsi nei luoghi di lavoro. La loro partecipazione può assicurare l'adeguatezza e l'efficacia delle misure adottate.

L'EU-OSHA⁵ fornisce una grande quantità di informazioni e aiuto pratico riguardo all'individuazione, la prevenzione e la gestione dei rischi psicosociali e dello stress lavoro-correlato.

[SB]

⁵ EU-OSHA è L'agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

L'Osservatorio "Suicidi per motivazioni economiche": presentati i dati 2012 – 2019⁶

A Roma, il 3 aprile scorso il prof. Nicola Ferrigni direttore dell' **Osservatorio «suicidi per motivazioni economiche»** della Link Campus University ha presentato i dati di otto anni di attività e di studio sul fenomeno [2012-2019].

Dal 2012 sono stati registrati in totale 1.086 in Italia i casi di suicidio per motivazioni economiche; il dato è stato fornito dal Laboratorio di Ricerca sociale che dal 2012 monitora e analizza il fenomeno dei suicidi legati alla crisi e alle difficoltà economiche nel nostro Paese.

L'Osservatorio – diretto dal sociologo Nicola Ferrigni – ha pubblicato i dati di 8 anni di studio ed aggiornati a fine 2019, un anno che ha visto una decisa battuta d'arresto del fenomeno rispetto all'anno precedente: 98 i casi a fronte dei 110 registrati nel 2018.

«Si tratta della prima vera e propria inversione di tendenza – ha dichiarato il Direttore Nicola Ferrigni, professore associato di Sociologia generale alla Link Campus University – da quando l'Osservatorio ha avviato il proprio monitoraggio nel 2012 in assenza di ulteriori fonti documentali sul fenomeno, dopo la cessazione della rilevazione da parte dell'Istat. Nel 2019, per la prima volta dopo 8 anni, i casi di suicidio legati a motivazioni economiche sfondano, in un percorso all'indietro, la simbolica soglia "100", regolarmente superata nel corso degli anni fino al picco dei 201 suicidi del 2014».

A fronte di un calo così importante, che ha interessato in modo particolare la categoria dei disoccupati, si rileva però un aumento vertiginoso del numero di suicidi tra gli imprenditori, che nel 2019 rappresentano circa il 60% del totale dei casi registrati nell'intero anno.

Il prof. Ferrigni ha sottolineato che *«Una crescita significativa e preoccupante, quella degli imprenditori suicidi, che sembra riportarci indietro nel tempo. In questi anni il nostro Osservatorio ha infatti messo in luce una trasformazione del fenomeno verso una progressiva omogeneizzazione, tanto a livello territoriale quanto tra le diverse categorie sociali; al Nord come al Sud, dunque, e imprenditori così come disoccupati. Gli ultimi dati ci restituiscono invece un quadro totalmente diverso e che, in qualche modo, ci riporta al lontano 2012 quando la crisi aveva stretto nella sua morsa molte aziende, soprattutto piccole e medie, facendo registrare un numero elevato di suicidi, principalmente tra gli imprenditori».*

Cresce dunque la percentuale degli imprenditori suicidi mentre, di contro, si abbassa quella relativa a disoccupati e dipendenti: nel 2019 si attestano infatti al 31,6% i **senza lavoro** che si sono tolti la vita, con un decremento percentuale del 5% circa rispetto all'anno precedente e addirittura pari al 17% rispetto al 2014. Allo stesso modo, scende significativamente il numero dei suicidi tra i **lavoratori** dipendenti: 6,2% nel 2019, con una contrazione del 7,4% rispetto al 2018 e dell'8,6% rispetto al 2015.

⁶ si ringrazia il Direttore dell'Osservatorio – prof. Nicola Ferrigni - per aver autorizzato a riportare il testo del comunicato e le immagini. [SB]

«Il significativo decremento registrato tra quelle categorie che soffrono forse più di altre le conseguenze dell'instabilità lavorativa ed economica, come disoccupati e lavoratori precari e sottopagati, – ha proseguito il prof. Ferrigni – ci consente di fare delle prime considerazioni sull'efficacia di alcune politiche pubbliche di sostegno al reddito, in primis il Reddito di Cittadinanza, attuate dal Governo nei primi mesi del 2019, e che possono aver contribuito sensibilmente al contenimento del fenomeno». Certo, la strada è ancora in salita, soprattutto alla luce delle nuove sfide economiche e sociali poste dall'emergenza sanitaria che vive in queste settimane il nostro Paese e che – ha concluso il prof. Ferrigni – «rimettono al centro dell'attenzione l'esigenza di un programma di politiche economiche e di welfare molto più ampio e strutturato e che contempli le diverse categorie sociali: disoccupati, precari, famiglie, ma anche e soprattutto imprenditori, i quali saranno i principali protagonisti nel processo di ricostruzione e rilancio dell'Italia una volta fuori dall'emergenza Coronavirus».

L'analisi complessiva dei dati relativi al periodo 2012-2019 conferma dunque gli **imprenditori** come la categoria più colpita con il 43,1% del totale dei casi; a seguire, i **disoccupati** con il 39,3% e i **dipendenti** che, nell'arco di 8 anni, raccolgono l'11,3% degli episodi. Più circoscritta la percentuale di **pensionati** – pari al 3,2% – che in questi anni hanno visto nel gesto estremo l'unica via di uscita all'impossibilità di affrontare le spese quotidiane.

Per ciò che riguarda la distribuzione geografica, l'ultimo aggiornamento dell'Osservatorio riconduce il fenomeno per lo più alle regioni del nord Italia, che complessivamente raccolgono il 43,4% dei suicidi in 8 anni: nel dettaglio, il 23,9% nel Nord-est, con in testa la regione Veneto con il 15,4% del totale dei casi (e la provincia di Padova tra le più colpite), e il 19,5% nel Nord-ovest, che fa invece registrare un numero elevato soprattutto nella regione Lombardia (8,6%).

Si attestano invece al 24,6% i suicidi nelle regioni del Sud con la Campania la regione più colpita (13,8%) e al 21,4% le regioni del centro Italia, con in testa il Lazio (7,1%). In coda le Isole con il 10,4% dei suicidi, soprattutto in Sicilia (7,8%).

Dall'analisi complessiva, infine, emerge come dal 2012 al 2019 la fascia d'età più esposta risulta quella dei 45-54enni, con un'incidenza pari al 34%, nonostante continui a preoccupare la progressiva crescita del numero di suicidi tra i più giovani: complessivamente infatti rappresentano il 20% del totale i suicidi tra i 35-44enni e il 10% circa quelli tra gli under 34 (di questi il 7,3% tra i 25-34enni e l'1,7% tra i minori di 25 anni).

Figura n. 1



Figura n. 2



Figura n. 3



[SB]

Letture di approfondimento

Il «*multitasking*»: opportunità o dispersione?⁷

di Giovanni CUCCI s.j.

Un aspetto rilevante del mondo culturale odierno, nella sua globalità, è la ricchezza di opportunità, favorita dalla velocità degli strumenti a disposizione. È quello che è stato chiamato *multitasking*, un termine che esprime anche simbolicamente una mentalità e un ideale: la possibilità di portare avanti un numero sempre più grande di compiti, impegni e relazioni contemporaneamente. Possibilità meravigliose e impensate fino a pochi decenni fa.

Le molteplici opportunità del «*multitasking*»

Gli esempi in proposito abbondano al punto che risulta difficile precisarli in tutti i possibili aspetti, tanto essi fanno ormai parte del vivere ordinario. Restando comodamente nella propria stanza, si possono compiere molteplici operazioni nel medesimo lasso di tempo: acquisti di ogni tipo, programmi lavorativi, ricerche, letture, aggiornamenti sulle news, contatti con amici, postare annunci e messaggi, assistere a lezioni e conferenze, tutte cose impensabili prima dell'avvento di internet. Pensiamo alla comodità ed economicità di piattaforme come WhatsApp, Facetime, Viber e altri sistemi di messaggistica, che permettono di rimanere in contatto con familiari e amici e di mantenere relazioni in una maniera non consentita prima, senza considerare la possibilità di offrire e ricevere un aiuto prezioso da persone sconosciute⁸. Un altro aspetto rilevante è dato dalla straordinaria ricchezza di informazioni cui si può accedere per compiere una ricerca di qualunque tipo. I dati messi a disposizione dai motori di ricerca non potrebbero essere fisicamente visionati con gli strumenti tradizionali. Con lo smartphone si può ascoltare musica, fotografare, filmare, mandare e ricevere messaggi in ogni parte del mondo. Operazioni complesse possono essere svolte in un tempo brevissimo: transazioni finanziarie, informazioni sul traffico, previsioni del tempo, ubicazione di un ristorante, di una libreria, di un cinema⁹. E, non ultimo, visitare una città del passato ricostruita alla perfezione nei suoi dettagli, compiendo un viaggio virtuale nel tempo. Gli esempi potrebbero essere moltiplicati a piacere, rischiando di sfondare una porta aperta. L'essere umano tende per sua natura a operare su

⁷ articolo tratto dalla Rivista «La Civiltà Cattolica» n. 4029 (5/19 maggio 2018), pp. 242-256

⁸ Cfr G. Cucci, *Altruismo e gratuità. I due polmoni della vita*, Assisi (Pg), Cittadella, 2015, 130-134.

⁹ Cfr S. Murphy, «E-filing becomes the new normal», in *Tech News Daily*, 26 marzo 2011.

più fronti contemporaneamente: la rivoluzione digitale ha amplificato questi aspetti, consentendo di accedere a realtà molteplici, frutto – per riprendere il titolo di un saggio di Marc Prensky – di una «mente aumentata»¹⁰. Eppure le ricerche dicono che tutto ciò è solo un aspetto di questo «cambiamento di paradigma». La «mente aumentata» presenta anche dei costi aumentati, e il bilancio finale ritorna in pareggio, in maniera analoga a quanto accaduto per ogni ritrovato della tecnica¹¹. Anche la velocità, la praticità e la possibilità di compiere con facilità operazioni molteplici presentano «perdite» di altro tipo, di cui è bene essere consapevoli.

Velocità e apprendimento: un binomio incompatibile

Come ogni opportunità a disposizione, il multitasking consente di esprimere al meglio le sue possibilità se trova la sua modalità ottimale di impiego. Nel momento in cui tende a diventare un criterio di approccio esclusivo, si rivela psicologicamente frustrante, intellettualmente dispendioso e praticamente improduttivo. Le capacità intellettive e la profondità di ciò a cui ci si dedica perdono in qualità, quanto più numerosi sono i fronti su cui ci si trova impegnati. In tal modo si rischia di fare male molte cose nello stesso tempo, esattamente come nell'iperattivismo della vita offline.

La velocità di connessione e la grande ricchezza di files a disposizione rende difatti più difficile mantenere desta l'attenzione, la concentrazione e, di conseguenza, l'assimilazione e l'espressione di ciò che si pensa. I processi di apprendimento fanno leva su un delicato equilibrio tra la quantità di informazioni a disposizione e i limiti della memoria umana, che in questi decenni, a differenza dell'informatica, è rimasta sostanzialmente la medesima; anzi, il bombardamento massiccio di informazioni porterebbe, secondo alcuni, a una sua progressiva atrofizzazione: «La memoria a breve termine di un individuo può ricordare al massimo sette concetti alla volta. Le nostre menti hanno una capacità massima di elaborazione stimata attorno ai 126 bit per secondo»¹².

Essere impegnati contemporaneamente su più fronti rende più difficile la profondità e la durata effettiva del lavoro intrapreso. Quando si telefona a qualcuno impegnato a fare altro, ci si accorge facilmente che la sua attenzione rimane superficiale: in apparenza segue il discorso, ma l'interlocutore comprende bene che lo sta «perdendo». L'ascolto autentico – diverso dal sentire – richiede attenzione, concentrazione, presenza a se stessi. Anche il cervello è un muscolo, sia pure di tipo speciale, e si mantiene vivo e in salute se lo si allena, cimentandolo in sforzi e attività difficili e impegnative.

¹⁰ «Oggi gli umani, in qualsiasi luogo si trovino e in qualsiasi modo siano sostenuti dalle recenti tecnologie, possono fare più cose, pensare più in fretta, pianificare meglio, analizzare in maggiore profondità, risolvere problemi più complessi, prendere decisioni migliori e anche conoscere i loro corpi più a fondo di quanto avessero mai fatto prima» (M. Prensky, *La mente aumentata*. Dai nativi digitali alla saggezza digitale, Trento, Erickson, 2013, 19).

¹¹ Cfr G. Cucci, *Paradiso virtuale o infer.net? Rischi e opportunità della rivoluzione digitale*, Milano, Ancora - La Civiltà Cattolica, 2015, 16-24.

¹² J. Palfrey - U. Gasser, *Nati con la rete. La prima generazione cresciuta su Internet. Istruzioni per l'uso*, Milano, Rizzoli, 2009, 257. Cfr G. A. Miller, «The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information», in *The Psychological Review* 63 (1956) 81-97.

La superficialità e l'immediatezza lo impigriscono, lo atrofizzano, fino a renderlo inabile. È sintomatico che, quando si cerca di ripercorrere con la mente un'intera giornata trascorsa sul web, non emergano ricordi significativi, ritrovandosi con impressioni vaghe e indifferenziate: «I “colonialisti del digitale” sostengono che i nativi digitali sono già capaci di fare multitasking. Ma si tratta di una vera fandonia. Il nostro cervello è in grado di fare solo una cosa alla volta in maniera cosciente e fruttuosa. Passare con frequenza da un argomento (task) all'altro è molto costoso in termini di minore apprendimento»¹³. E difatti i multitaskers presentano maggiori difficoltà a passare da un'attività all'altra – che dovrebbe invece essere la loro specialità –, perché carenti delle capacità, sopra ricordate, di raccoglimento, concentrazione e assenza di distrazioni¹⁴.

I costi del «multitasking» a livello scolastico e sociale Palfrey e Gasser, due autori non certamente prevenuti nei confronti del web, nella loro indagine portano cinque motivazioni per cui l'attuale generazione risulta essere molto più esposta delle altre al rischio di saturazione:

- 1) la modalità di trasmissione rapida e abbondante, propria delle nuove tecnologie;
- 2) il numero crescente di persone contemporaneamente coinvolte;
- 3) l'aumentata complessità del lavoro da svolgere e insieme la sua accresciuta rapidità;
- 4) la difficoltà di stabilire il valore delle informazioni ricevute, a motivo della quantità dei dati e del tempo richiesto;
- 5) la limitata competenza ed esperienza dei più giovani (ma non solo) per valutare criticamente ciò con cui entrano in contatto¹⁵.

Anche le testimonianze raccolte su questo punto mostrano una generale tendenza alla dispersione, che finisce per diventare l'unico aspetto «stabile» della propria giornata¹⁶:

- «Ogni secondo che trascorro online sono in multitasking. In questo momento guardo la televisione, controllo le e-mail ogni due minuti, leggo le notizie, scarico musica su un cd e scrivo questo messaggio» (ragazzo di 17 anni).
- «Mi annoio quando non succede tutto contemporaneamente, perché ci sono troppe pause. Bisogna aspettare l'apertura di una pagina web o la fine della pubblicità in televisione» (ragazzo di 17 anni).
- «Di solito faccio i compiti già a scuola. Altrimenti tengo un libro sulle ginocchia e, mentre accendo il computer, faccio i compiti di matematica o scrivo una frase. Mentre scarico le e-mail svolgo gli altri compiti, così riesco a fare tutto» (ragazzo di 14 anni).

¹³ R. Zanini, «Tablet a scuola? Andateci piano». Intervista a Roberto Casati», in *Avvenire*, 14 giugno 2013.

¹⁴ Cfr E. Ophir - C. Nass - A. Wagner, «Cognitive Control in Media Multitaskers», in *PNAS* (2009) vol. 106, n. 37, 15583-15587.

¹⁵ Cfr J. Palfrey - U. Gasser, *Nati con la rete...*, cit., 266 s.

¹⁶ Cfr M. Spitzer, *Demenza digitale. Come la nuova tecnologia ci rende stupidi*, Milano, Corbaccio, 2013, 195; cfr anche V. Rideout - E. Hamel, «The Media Family: Electronic Media in the Lives of Infants, Toddlers, Preschoolers and Their Parents», Menlo Park (CA), Kaiser Family Foundation, 2006, in <https://kaiserfamilyfoundation.files.wordpress.com/2013/01/7500.pdf>

- «I libri restano chiusi nello zaino, mentre il portatile è sempre aperto sulla scrivania. Sullo schermo c'è aperto un documento di storia, inglese o fisica, che nasconde la pagina di Facebook o iTunes. Intanto con le cuffie ascolta un podcast e a volte, per concentrarsi ancora di più, guarda un video su YouTube» (madre di una ragazza di 15 anni).

Inoltre, se la relazione è limitata ai social networks, i ragazzi non legano tra di loro, facendo registrare quel fenomeno sempre più diffuso che la Turkle ha chiamato «Insieme ma soli»¹⁷. La prolungata navigazione sul web nel corso dell'infanzia e della prima adolescenza tende a rinchiudere il giovane nella sua stanza e a far sì che non intraprenda giochi, relazioni, attività all'aria aperta, a danno non solo della salute fisica, ma in generale della capacità di «osare» e di esprimere la propria dimensione corporea.

Una ricerca compiuta negli Usa rilevava che «i bambini di oggi trascorrono solo 15-25 minuti al giorno in giochi all'aperto, e questo numero continua a diminuire. Vi è stato un calo del 20% delle visite pro capite ai parchi nazionali dal 1988, e un calo del 18-25% delle attività ricreative a contatto con la natura dal 1981. Allo stesso tempo, l'80% dei bambini in età d'asilo sono utenti di computer (USDE, 2005) e la fascia 8-18 anni ormai trascorre più di sette ore e mezzo al giorno utilizzando uno o più tipi di media (Tv, telefoni cellulari, computer) [...].

I nostri risultati dimostrano che possiamo ottenere un vantaggio cognitivo se passiamo il tempo immersi in un ambiente naturale»¹⁸.

Ciononostante, la tendenza al multitasking appare sempre più diffusa a tutte le età, con gravi ricadute nell'ambito scolastico e lavorativo. In una lettera aperta alla Apple del 6 gennaio 2018 la Jana Partners LLC (una ditta specializzata negli investimenti su eventi) e il California State Teachers' Retirement System (l'ente governativo che offre assistenza pensionistica agli insegnanti della California), detentori di circa 2 miliardi di dollari in azioni Apple, riferiscono i dati di un'indagine del Center on Media and Child Health e dell'Alberta University, compiuta su 2.300 insegnanti di scuole medie e superiori. In particolare:

- nel corso di 3-5 anni dall'utilizzo in classe delle tecnologie digitali, la maggior parte degli insegnanti (67%) era preoccupata della crescente incapacità degli studenti (75%) a svolgere con profitto un compito assegnato.
- Il 90% degli insegnanti segnalava l'aumento crescente negli studenti (86%) di problematiche legate alla gestione delle emozioni a motivo dell'uso delle molteplici finestre offerte dai social networks. La lettera faceva inoltre riferimento al saggio di J. M. Twenge sull'incremento di depressioni e di rischi suicidari (35%) da parte di chi trascorre una media di 3 ore al giorno su dispositivi elettronici rispetto a chi vi trascorre 1 ora. Quando la media è di 5 ore, la percentuale sale al 71%¹⁹.

¹⁷ S. Turkle, *Insieme ma soli. Perché ci aspettiamo sempre più dalla tecnologia e sempre meno dagli altri*, Torino, Codice, 2012.

¹⁸ R. Atchley - D. Strayer - P. Atchley, «Creativity in the Wild: Improving Creative Reasoning through Immersion in Natural Settings», in *Plos One* (2012) 7 (12); F. T. Juster - F. P. Stafford - H. Ono, *Changing Times of American Youth: 1981-2003*, Ann Arbor (Mi), University of Michigan, in www.ns.umich.edu/Releases/2004/Nov04/teen_time_report.pdf

¹⁹ J. M. Twenge, *iGen. Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood and What That Means*

- Il multitasking ha avuto, nel corso di 3-5 anni, influssi pesantemente negativi anche sulle attività più basilari, come lo svago e l'alimentazione. La situazione può essere riassunta con le parole di un insegnante di scuola media: «Prima vedevo giovani che uscivano all'ora di pranzo e si impegnavano in attività fisiche e di socializzazione. Oggi molti dei nostri studenti si siedono tutti all'ora di pausa e giocano con i loro dispositivi personali». A ciò si aggiungono gravi conseguenze per la salute, come insonnia, obesità, scoliosi e diabete²⁰.

La paralisi della decisione

È anche noto come l'abbondanza dell'offerta sia inversamente proporzionale alle probabilità di scelta. In una ricerca compiuta sulle vendite dei prodotti presenti sui banchi alimentari, Wilson e Schooler notavano che, quando si esponevano 6 tipi di marmellata, il 30% delle persone che si fermavano a visionarle al banco ne acquistava almeno una; quando se ne esponevano 4 volte di più (24), le vendite scendevano al 3%²¹. Questa situazione si riscontra anche nelle scelte importanti della vita. Nel grande bazar di possibilità a disposizione è paradossalmente proprio la capacità di decidere a essere penalizzata, per ridursi a un assaggio estemporaneo di proposte molteplici e contrastanti, o a un vagare da un luogo all'altro in maniera «nomadica». In tal modo si resta incerti di fronte a una scelta, che rimane sempre sulla carta.

L'Italia sembra avere, tra le altre cose, anche il triste primato europeo (2,3 milioni nel 2016) dei giovani Neet (Not in Education, Employment or Training), che non studiano, non lavorano e non cercano un'occupazione. Alla base di questa situazione si nota, oltre all'obiettivo precarietà dovuta alla crisi economica, anche una situazione di tentativi intrapresi – studi interrotti o compiuti in parallelo ad altre cose, senza un'autentica convinzione e disponibilità a dedicarsi completamente –, per cui alla fine risulta «un percorso accidentato di studi con bocciature e interruzioni, un basso livello di autostima e una forte dipendenza dal contesto familiare di provenienza», rassicurante, ma alla fine anche imprigionante²². In tal modo, una buona parte dei giovani in questione non è riuscita a portare a termine nulla. Anche le attività ricreative, come lo sport, registrano la stessa situazione di stallo: «Dentro l'ampia tribù troviamo figure diverse: il mistico del fitness, il patito del calcetto, l'atleta tesserato convinto di poter diventare un campione, il tifoso organizzato [...]. Per finanziare i suoi corsi, attività e tornei, il Neet attinge alla paghetta dei

for the Rest of Us, New York, Atria Books, 2017; Open Letter From Jana Partners And Calstrs To Apple Inc., in <https://thinkdifferentlyaboutkids.com/index.php?acc=1>

²⁰ Cfr Growing Up Digital Alberta, in <https://thinkdifferentlyaboutkids.com/index.php?acc=1/>, 2016.

²¹ Cfr T. Wilson - J. Schooler, «Thinking too much: introspection can reduce the quality of preferences and decisions», in *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (1991) 181-192.

²² «Provenire da una famiglia di buona estrazione sociale non sembra necessariamente garantire un più facile accesso al mondo del lavoro, anzi! I giovani provenienti da famiglie di estrazione sociale più elevata sembrano essere più inclini all'inattività passiva, quindi a permanere nella condizione di inattività senza preoccuparsi eccessivamente di cercare lavoro» (A. Ancora, «Nel girone dei Neet», in S. Alfieri - E. Sironi [eds], *Una generazione in panchina. Da Neet a risorsa per il paese*, Milano, Vita e Pensiero, 2017, 170).

genitori (che si chiama così anche nell'era di Facebook) e finisce per prolungare la condizione adolescenziale»²³.

A livello religioso

Il multitasking rende particolarmente difficile apprezzare la bontà di una scelta vocazionale definitiva, con pesanti ricadute circa la dimensione progettuale del proprio futuro. Una ricerca compiuta su circa 1.000 giovani di età compresa fra i 16 e i 29 anni notava una sempre più generalizzata situazione di stallo vocazionale, analogamente ai Neet sopra rilevati. Tra gli ostacoli alla decisione emerge come motivazione principale (76%) la credenza che «nella vita sia sempre meglio tenersi aperte molte strade»²⁴. Gli intervistati considerano in termini pienamente positivi coloro che hanno avuto il coraggio di lasciare tutto per rispondere a una chiamata impegnativa, specie se a contatto con i poveri e gli emarginati (65%), o per annunciare il Vangelo in terra di missione (70%). È significativo tuttavia che molti di loro precisino anche che un servizio non è esclusivo di una scelta religiosa, ma che può essere ugualmente portato avanti da chiunque (57%): tutte le strade alla fine si equivalgono. Da qui la conclusione dei ricercatori: «Seguire una vocazione religiosa fino in fondo sembra quindi, agli occhi degli intervistati, una scelta particolarmente difficile da compiere, non solo perché fortemente segnata dalle rinunce ad essa connesse, ma anche perché può essere sostituibile da altre forme di impegno e di intervento nella società»²⁵. Di nuovo, la molteplicità di proposte possibili alla fine rischia di rivelarsi più un ostacolo che un'opportunità per scegliere qualcosa considerato bello e desiderabile in se stesso, capace di canalizzare le proprie risorse e conferire gusto e senso alla propria esistenza: «La fatica di scegliere una propria vocazione è molto simile al disagio di vivere all'interno di una società fortemente connotata dall'incertezza. Là dove ci sono molteplici strade davanti, l'individuo non sa districarsi e decidere»²⁶. L'insidia racchiusa nel tentativo di giocare la partita della vita su più tavoli da gioco era stata ben intravista dai vescovi europei in un documento stilato circa 20 anni fa. La puntuale analisi di quel testo individuava proprio nell'eccesso di possibilità a disposizione uno degli ostacoli più gravi non soltanto per una possibile scelta vocazionale, ma più in generale per una dimensione progettuale della vita. I vescovi leggevano il tema vocazionale come un problema anzitutto dell'intelligenza, della sua capacità di riconoscere e differenziare le esperienze possibili, ponendole in una scala differenziale. L'handicap progettuale riflette una grave carenza a livello intellettuale: la capacità peculiare dell'intelligenza di leggere dentro (intus-legere), discernendo tra ciò che è essenziale e ciò che è secondario. Questo, per i vescovi europei, ha gravi conseguenze sulla possibile elaborazione di uno stile di vita: «Quando una cultura, infatti, non definisce più le supreme possibilità di significato, o non riesce a creare convergenza attorno ad alcuni valori come

²³ D. Di Vico, «Quelli che per le statistiche non lavorano e non studiano», in Corriere della Sera, 10 luglio 2016.

²⁴ L. Berzano - C. Genova, «Vocazioni tra rinuncia e autorealizzazione», in Rivista di Scienze dell'Educazione 45 (2007) 50; cfr S. Palmisano, «Dio chiama: Chi risponde? Riflessioni sulla vocazione religiosa», in F. Garelli (ed.), Chiamati a scegliere, Cinisello Balsamo (Mi), San Paolo, 2006, 83-103.

²⁵ Ivi, 51.

²⁶ Ivi, 41.

particolarmente capaci di dar senso alla vita, ma pone tutto sullo stesso piano, cade ogni possibilità di scelta progettuale e tutto diviene indifferente e piatto [...].

Fa un'immensa tristezza incontrare giovani, pur intelligenti e dotati, in cui sembra spenta la voglia di vivere, di credere in qualcosa, di tendere verso obiettivi grandi, di sperare in un mondo che può diventare migliore anche grazie ai loro sforzi [...]. Senza vocazione, ma anche senza futuro, o con un futuro che, tutt'al più, sarà una fotocopia del presente»²⁷. L'incapacità di riconoscere ciò che vale rispetto a ciò che è secondario porta a una sorta di anarchia culturale, lasciando il giovane senza punti di riferimento. Tutto ciò genera un senso di precarietà che diventa pericolosamente destabilizzante, dal momento che per vivere è indispensabile fare esperienza di stabilità, di senso, «una fede nell'ordine»²⁸. Questa incertezza si perpetua nel corso delle età successive, tendendo a mantenere la persona in una sorta di adolescenza prolungata. E così il giovane si vede rubare i suoi sogni, per accontentarsi di espedienti, senza mai giocare nell'avventura della vita.

«Mindfulness»: addomesticare il «multitasking»

Le problematiche riscontrate non intendono certamente negare i vantaggi rilevati all'inizio; anzi, confermano il fascino che questa grande ricchezza di possibilità esercita su un numero sempre maggiore di persone in termini di relazioni, informazioni, operazioni, luoghi di presenza. Un fascino che costituisce nello stesso tempo un punto di non ritorno nella modalità di pensare e organizzare la propria vita. Anche su questo tema la verità, probabilmente, sta nel mezzo, inteso non come mediocrità o compromesso, ma come equilibrio tra gli estremi (che per gli antichi era la caratteristica propria della virtù), riconoscendo il valore di entrambi e insieme una correzione che essi possono compiere vicendevolmente in questa tematica complessa e affascinante.

Tra le molteplici piste percorribili, considerata la complessità del tema, ce n'è una a cui vorremmo in particolare accennare, in vista di un ideale bilanciamento. Roger Silverstone ha parlato della necessità di «addomesticare» i nuovi ritrovati, perché possano rimanere al nostro servizio, e non il contrario. Non è un'impresa facile, perché comporta «una lotta per il significato e per il controllo: nella progettazione, nello sviluppo, nella distribuzione e nell'uso [...]. I media collegano e al tempo stesso separano, includono e al tempo stesso escludono, forniscono libertà di espressione e rivendicano diritti di sorveglianza e controllo, permettono e impediscono, creano nuove disuguaglianze tanto quanto cercano di eliminare le vecchie»²⁹.

In ogni nuova situazione si guadagna qualcosa e si perde qualcos'altro: esplicitare questi aspetti è il punto essenziale anche per il presente tema. È la via della consapevolezza, una via antica, ma tornata recentemente in auge a proposito del multitasking, e nota con il termine mindfulness. Si tratta della capacità di accogliere ed esplicitare pensieri e affetti nel momento in cui ci si

²⁷ Pontificia Opera per le Vocazioni Ecclesiastiche, *Nuove vocazioni per una nuova Europa* (1998), n. 11 a. c.; corsivo nel testo.

²⁸ P. Berger, *Il brusio degli angeli*, Bologna, il Mulino, 1969, 92.

²⁹ R. Silverstone, *Perché studiare i media?*, Bologna, il Mulino, 2002, 226 s. Per un approfondimento del tema a livello scolastico e relazionale, cfr G. Cucci, *Internet e cultura*, Milano, Ancora - La Civiltà Cattolica, 2016.

accinge a occupare ruoli e compiti molteplici, ponendo a se stessi la classica domanda: lo voglio? E se non lo voglio (o vorrei viverlo diversamente), sono in grado di riprendere il controllo dei pensieri, delle emozioni e delle decisioni che hanno dato origine agli automatismi che portano alla dipendenza?

«La consapevolezza mindful implica effettivamente più del semplice essere consapevoli: implica essere consapevoli degli aspetti della mente. Anziché vivere in modo automatico e superficiale (mindless), la mindfulness ci rende consapevoli, e riflettendo sulla mente abbiamo la possibilità di fare delle scelte, ragion per cui diventa possibile cambiare»³⁰. Essere consapevoli implica la capacità di fermarsi, è frutto di esercizio, di allenamento, non è mai una cosa spontanea né automatica – al contrario della dipendenza –; per questo richiede uno sforzo, la «lotta» di cui parlava Silverstone.

Un autore non certamente prevenuto nei confronti del digitale, Howard Rheingold, rivolgendosi ai suoi studenti all’inizio di un corso, insisteva sull’allenamento ad ascoltarsi e a prendere la decisione di accendere o spegnere qualsiasi strumento in modo lento, voluto e consapevole: «Ho scoperto che introdurre un minimo di attenzione dov’era del tutto assente può essere un gesto pericolosamente definitivo. Chiedere agli studenti di diventare consapevoli del loro uso del laptop durante le lezioni è come chiedere loro di non pensare a un dinosauro viola»³¹.

L’attenzione al corpo

L’esercizio della mindfulness consente di smontare alcuni luoghi comuni nocivi e di valorizzarne altri a prima vista banali, come ad esempio la respirazione, un’attività basilare per la conoscenza di sé. Se ne rende conto chi è caduto nella trappola degli automatismi. È il caso, ad esempio, di Linda Stone, la quale avverte con stupore che, quando apre la posta elettronica, tende a trattenere il respiro, indipendentemente dal suo contenuto. Ella definisce questo atteggiamento apnea da email: «Il respiro è il regolatore dell’attenzione [...]. Un ritmo di respiro regolare attiva il sistema nervoso parasimpatico, causando il rilassamento, il rilascio di enzimi digestivi e un senso di sazietà, segni di una modalità “riposa e digerisci”»³². Trattenere il respiro comporta invece una continua tensione stressante, che indebolisce la capacità di concentrazione. L’attenzione al respiro consente di riprendere nelle proprie mani ciò che si intende fare, qui e ora; è un luogo di incontro fondamentale tra automatismo e consapevolezza: «Il respiro può essere anche intenzionale [...]. Giungiamo al confine tra l’automatico e l’intenzionale, tra il corpo e la mente»³³.

Un altro esercizio essenziale è la capacità di staccare, di prendersi delle pause volute, anche per breve tempo, spezzando gli automatismi nocivi con piccoli accorgimenti: un programma, un foglio da tenere in vista, una sveglia che richiami a questo compito. In questo modo si è in grado di svolgere meglio e più concentrati il proprio lavoro. Avere il coraggio di interrompere e staccare per

³⁰ D. J. Siegel, *Mindfulness e cervello*, Milano, Cortina, 2009, 13.

³¹ H. Rheingold, *Perché la rete ci rende intelligenti*, Milano, Cortina, 2013, 54.

³² L. Stone, «Just breathe: Building the case for Email Apnea», in *Huffington Post*, 8 febbraio 2008.

³³ D. J. Siegel, *Mindfulness e cervello*, cit., 169; cfr D. Rock, *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*, New York, Harper Business, 2009.

una passeggiata è fondamentale per la creatività e la produttività: «È possibile mantenere alti livelli di attenzione per un periodo prolungato di tempo mediante l'introduzione di brevi, relativamente rare e controllate pause [...].

Il calo di concentrazione non è legato alla poca attenzione, ma a una mancanza di controllo dei nostri pensieri. Fortunatamente è sorprendentemente facile prevenire la perdita del controllo»³⁴. L'attività fisica è fondamentale per svolgere al meglio i propri compiti, e non va sacrificata, specie nell'età dello sviluppo. Prendersi una pausa aiuta a rallentare, a rilassarsi, a «cambiare i fantasmi» della mente e ad acquisire consapevolezza e libertà. Esercitare la consapevolezza aiuta in tal modo a smontare alcune false credenze, che spesso sono il cuore del problema. Una delle più insidiose è ritenere che separarsi momentaneamente dalle attività sia una perdita di tempo. L'esperienza dice esattamente il contrario: tali separazioni stimolano la creatività, rendono consapevoli che si sta lavorando, e che quindi è necessario prendere sul serio il compito da svolgere. Invece, passare da un sito all'altro suggerisce l'idea che essere sempre connessi significhi essere sempre al lavoro. Il che non soltanto è falso, ma anche pericolosamente illusorio. In questo modo le divagazioni non rilassano, ma soltanto distraggono.

La perenne attualità della vita spirituale

La mindfulness riprende una verità ben nota alla tradizione spirituale: la consapevolezza, intesa come «essere presenti al presente», capacità di riconoscere il bene qui e ora, è l'analogo psicologico della virtù evangelica della «vigilanza». La vigilanza, in questo contesto, può essere intesa come la «custodia» del pensiero, dello sguardo, della parola, che finisce per tradursi in azione coerente. Il tema è estremamente vasto e complesso.

Qui ci limitiamo solo a qualche accenno, considerando il contesto specifico del nostro contributo. Ignazio di Loyola presenta negli Esercizi Spirituali (ES) una forma di orazione (il «terzo modo di pregare») basata sull'attenzione alla respirazione e al battito del cuore come presa di contatto con la verità di se stessi e con il mistero di Dio (ES 258).

Questa pratica è stata oggetto di studio anche in sede di neuroscienze. Sembra infatti che l'attività cerebrale, durante la meditazione, rilasci onde alpha, legate cioè alla presa di coscienza di sé, della propria attività e dell'ambiente circostante e della stessa attività cerebrale³⁵.

Lo studio interdisciplinare di queste tematiche viene così a smentire un altro luogo comune: considerare la preghiera uno spreco di tempo, o una fuga dai problemi della vita ordinaria. Consapevolezza e spiritualità – intesa nel senso visto sopra di «vigilanza» – sono invece molto vicine tra loro. Chi si ferma e impara ad ascoltarsi, a mettersi in silenzio di fronte a una presenza più grande,

³⁴ A. Ariga - A. Lleras, «Brief and rare mental “breaks” keep you focused: deactivation and reactivation of task goals preempt vigilance decrements», in *Cognition* 118 (2011) 439-443, qui 443.

³⁵ Cfr G. Wolf, «What it is, is up to us», in *Reed Magazine*, febbraio 2002, 10-13; L. Fehmi - J. Robbins, *The Open-Focus Brain: Harnessing the Power of Attention to Heal Mind and Body*, New York, Trumpeter, 2007.

ritrova la propria dimensione più autentica e profonda, anche sotto il profilo intellettuale, relazionale e professionale³⁶.

«Essere presenti al presente» ha inoltre molti aspetti in comune con l'antica pratica dell'esame di coscienza. Questo esercizio consiste nel ripercorrere con una memoria grata quanto accaduto nel corso della giornata, ed è un aiuto considerevole per riconoscere e sradicare abitudini cattive, individuate nelle azioni quotidiane, trasformando se stessi³⁷. E per riconoscere il momento favorevole per prendere decisioni fondamentali per la vita.

Il processo di globalizzazione non ha coinvolto solo capitali e prodotti ma, inevitabilmente, ha riguardato e riguarda anche il lavoro.

L'internazionalizzazione delle attività di produzione e degli scambi commerciali ha trasformato numerose imprese industriali e commerciali in organizzazioni di carattere finanziario, inducendo i relativi manager a realizzare livelli di profitto assimilabili a quelli conseguiti sui mercati finanziari.

Molte imprese produttive hanno delocalizzato la produzione in siti più convenienti, creando vistosi problemi nei livelli di occupazione nei paesi di antica civiltà industriale.

Come i profitti e i prodotti anche i salari tendono a livellarsi: quelli dei paesi emergenti crescono sia pure lentamente mentre quelli dei paesi opulenti, in particolare in Europa, tenderanno a scendere per consentire alle imprese manifatturiere di rimanere competitive sui mercati globali.

I fattori di globalizzazione e di internazionalizzazione giocano, dunque, un ruolo importante ma contraddittorio perché, procurando un forte dinamismo, hanno un effetto squilibrante.

Le differenze tra Nord e Sud del mondo si vanno acuendo: il benessere è in aumento ma intere aree del pianeta vivono in povertà e in condizioni di isolamento.

Il mercato del lavoro è in fermento in nome della globalizzazione e della flessibilità ma molti giovani, anche europei, non sono nella condizione di poter pianificare il futuro e non riescono a considerare il lavoro come occasione di espressione delle proprie potenzialità individuali e come contributo allo sviluppo collettivo. I problemi imposti dall'evoluzione tecnologica e dalla globalizzazione trascendono (...) le possibilità dei governi nazionali, ormai incapaci di garantire singolarmente sviluppo, sicurezza e stabilità sociale.

La stessa Europa, che ha costituito per un lungo tempo un motore di sviluppo economico e culturale, se non sarà in grado di costruire norme comuni indirizzate alla soluzione dei problemi e a creare assetti istituzionali e organizzativi coerenti, appare ineluttabilmente destinata al declino.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni non può certo risolvere problemi di questa entità ma non può nemmeno ignorarli.

³⁶ Cfr O. Pergams - P. Zaradic, «Evidence for a fundamental and pervasive shift away from nature-based recreation», in Proceedings of National Academy of Sciences, n. 105, 2008, 2295-2300.

³⁷ Cfr G. Cucci, «Conoscenza di sé e conoscenza di Dio», in Civ. Catt. 2011 II 282-288.