



© ISTOCK - RUSSA

# Gestire l'ansia per imparare a crescere

*Molti genitori e figli percepiscono di vivere in una società minacciosa e precaria; ma quest'ultima non è una realtà data, bensì il prodotto della nostra volontà o meno di agire*

di Vincenzo Perrone

**I**l lavoro che sarai è il titolo di un libro che ho scritto e che Feltrinelli ha pubblicato qualche mese fa. Non è stato facile abbandonare la sicurezza del linguaggio accademico per cercare di parlare a un pubblico più vasto. Questo libro è nato infatti pensando ai miei due figli adolescenti impegnati nelle scuole medie superiori e come antidoto per le loro ansie rispetto al loro futuro. O forse questo è quello che mi racconto, perché in realtà quelle pagine sono servite come un inizio di

cura della mia ansia di genitore per il futuro lavorativo dei propri figli. Insieme alla rabbia, credo che l'ansia sia oggi una delle emozioni più diffuse tra genitori e figli nel nostro Paese.

## Essere genitori oggi

Me ne sono convinto ulteriormente girando per le classi degli istituti superiori dove ho potuto confrontarmi direttamente con questi due gruppi di lettori. Sono soprattutto gli appartenenti al declinante ceto medio quelli più sensibili al tema del

lavoro. È facile capire perché: i ceti più abbienti hanno tutti gli strumenti per assicurare un futuro alla propria discendenza e i poveri, all'estremo opposto, sono troppo impegnati a mettere insieme il pranzo con la cena tutti i giorni ogni mese, per potere aggiungere anche la preoccupazione per quello che potrà capitare. In mezzo ci sono le famiglie dove si combatte per il futuro, tra sensi di colpa, fatalismo e impegno nel fare qualcosa per cambiare la situazione in meglio. Con il rischio, soprattutto per noi genitori, di esagerare.

Con questa riflessione di Vincenzo Perrone sul mondo del lavoro di oggi, e sul modo in cui lo vivono i giovani e i loro genitori, si conclude la nostra mini-serie dedicata a Work & well-being. Nel corso di quest'anno, abbiamo proposto ai lettori di *Economia & Management* uno sguardo su come alcuni temi e ricerche propri della psicologia abbiano una rilevanza diretta per chi vive e lavora nelle aziende, con profonde implicazioni per il benessere tanto dei singoli quanto delle organizzazioni.

Il nostro percorso è partito (n. 1/2017) con una panoramica su alcune delle acquisizioni più recenti delle neuroscienze, evidenziando come metodologie quali il training cognitivo, la *mindfulness* e il *biofeedback* possano essere il punto di partenza per imparare a stare meglio in azienda. Abbiamo quindi affrontato la questione centrale della leadership (n. 2/2017), e di come sia possibile e necessario passare dal tradizionale modello correttivo-repressivo a un approccio positivo, che incoraggi innovazione ed engagement. Ci siamo quindi concentrati sull'importanza delle emozioni, positive e negative, all'interno delle organizzazioni (n. 3/2017), considerate non solo in una prospettiva individuale, ma anche di team, tenendo conto del loro impatto a livello di performance. Per offrire al nostro pubblico una serie di indicazioni e testimonianze dal

campo su come sia possibile costruire giorno per giorno il benessere in azienda, abbiamo inoltre promosso un webinar *ad hoc* online su *E&M PLUS*, coinvolgendo manager e ricercatori che da anni si occupano di questi temi. La speranza è di aver dato un nostro contributo a costruire quel «ponte» tra psicologia e management di cui parlavamo nell'aprire questa mini-serie, accrescendo la consapevolezza di chi lavora in azienda e incoraggiando nuove riflessioni e ricerche sul tema.



### Beatrice Bauer

è SDA Professor di Leadership, Organization and HR presso SDA Bocconi. Psicologa e psicoterapeuta, consulente e formatore aziendale e coach. Le sue aree di specializzazione

includono tra le altre leadership, change management e la gestione dello stress. Come psicologa dello sport ha preparato squadre sportive alle Olimpiadi.

[beatrice.bauer@unibocconi.it](mailto:beatrice.bauer@unibocconi.it)

Vedo diffusa la tentazione di applicare nella preparazione alla vita dei nostri figli la stessa frenesia che ci ha preso personalmente con gli integratori alimentari e tutte le tattiche e le strategie di ricerca del benessere ai quali affidiamo il sogno di un corpo forte, perfetto e sperabilmente meno mortale del consueto: tra omega3, arginina, alghe spiruline, yoga, *mindfulness* e *tai chi*. Gli anabolizzanti per la prole sono asilo e ciclo primario e secondario delle scuole rigorosamente in lingua inglese, selezione della seconda lingua da apprendere con preferenza per cinese o arabo a seconda dell'apocalittico scenario geopolitico futuro immaginato a partire da un'inevitabile crisi del mondo occidentale, sport come schermo o golf praticati a livello agonistico, da accoppiare a certificabile attività di volontariato in modo da aumentare le possibilità di accesso a prestigiose università americane, vacanze studiate in modo da trovare e coltivare

amicizie giuste e cosmopolite, una misteriosa e straordinaria capacità di trovare sempre la sezione migliore nel liceo migliore ecc. Quando ci confrontiamo con genitori così, il senso di colpa (condito da un pizzico di invidia) per non avere saputo fare altrettanto per le nostre creature potrebbe incrinare amicizie pluriennali e avvelenarci l'esistenza. Anche perché sappiamo che i super-programmatori, i costruttori di carriere esistenziali, quelli che assemblano i figli come se fossero razzi da sparare direttamente dall'asilo sotto casa alla sede centrale di Goldman Sachs a Londra, hanno qualche ragione dalla loro.

### Il futuro come minaccia?

Viviamo, soprattutto qui da noi in Italia, per la prima volta un tempo nel quale il futuro invece di essere la promessa di qualcosa di nuovo e di migliore, un po' come il domani che consola Scarlett O'Hara alla fine di *Via col vento*, è diven-

tato una minaccia che fa paura. La globalizzazione non ha aperto a una concorrenza agguerrita solo le porte dei mercati delle merci: anche il mercato del lavoro è in forte trasformazione e i nostri figli un po' viziati e un po' abulici ci paiono destinati a soccombere di fronte a giovani di Paesi lontani affamati di successo e pronti a lavorare duramente per ottenerlo. O convinciamo alla svelta i nostri giovani a fare in modo di essere unici, diversi e migliori di tutti gli altri affinché possano avere di fronte a sé numerose porte da aprire quando cercheranno il loro posto di lavoro oppure dovremo rassegnarci a mantenerli da precari scontenti e sottopagati per quasi tutta la loro vita, con l'ultimo patrimonio che una generazione di italiani è riuscita ancora ad accumulare. Sull'onda di questo pessimismo angosciato rischiamo però di rendere infernale la nostra vita e quella di coloro per i quali ci preoccupiamo, senza peraltro ottene-

re quello che speriamo. Questo perché l'ansia ci porta a trascurare alcuni fatti importanti. Il primo è che nella vita di ciascuno di noi il peso di eventi esterni e non controllabili è preponderante rispetto a quello che possiamo governare con certezza. Tutti abbiamo avuto battute d'arresto, sconfitte, esami andati male, amori finiti peggio ecc. E tutti sappiamo che quelle esperienze, se hanno mandato all'aria i nostri piani, non hanno però distrutto le nostre vite. Piuttosto il contrario: ci hanno insegnato a superare le difficoltà, a essere resilienti, a scoprire nell'imprevisto un'opportunità, a ridimensionare il nostro egocentrismo e il nostro egoismo a favore della centralità di relazioni significative con altri per il nostro benessere personale. Non siamo arrivati dritti dove pensavamo di volere andare, ma siamo giunti a testa alta a essere chi siamo oggi. Con soddisfazione, proprio perché il viaggio è stato sì lungo e difficile ma

anche appassionante e istruttivo. Si può diventare un grande manager, un imprenditore di successo, un medico capace o un principe del foro senza avere una vita interessante, senza imparare tutto quello che nessuna scuola e nessun corso ci possono insegnare, come l'intelligenza emotiva o la capacità di comunicare in modo efficace? E possiamo escludere che un ragazzo possa essere un adulto felice anche senza grandi mezzi economici ma con un lavoro che piace e che dà senso alla nostra identità di persone realizzate? Magari un lavoro manuale: lo sdoganamento televisivo degli chef ha forse reso le scuole alberghiere attraenti anche per quei genitori che avrebbero dato un braccio per vedere la propria figlia in un liceo prima e in un'otti-

ma università dopo. Ma non è l'unico mestiere artigianale che può rendere dignitosa, sostenibile e piena di soddisfazioni una vita. Abbiamo bisogno di più equilibrio, più fiducia in noi e nei nostri ragazzi, più ottimismo circa il futuro, più senso di responsabilità e meno senso di colpa.

### L'ansia dei giovani

Dal lato dei giovani non è che l'ansia faccia meno danni. Per farli riflettere quando li incontro per discutere di lavoro e di futuro, parto proprio da lì utilizzando un fatto tragico riportato dal *Messaggero Veneto* il 7 febbraio 2017 (1). Si tratta dell'ultima lettera che un giovane friulano di nome Michele ha lasciato nella tasca di una giacca per

uno spunto per riflettere. Eccone di seguito alcune:

*«Sono stufo di fare sforzi senza ottenere risultati, stufo di critiche, stufo di colloqui di lavoro come grafico inutili [...] stufo di invidiare, stufo di chiedermi cosa si prova a vincere, di dover giustificare la mia esistenza senza averla determinata, stufo di dover rispondere alle aspettative di tutti senza aver mai visto soddisfatte le mie [...] questa è la realtà sbagliata, è una dimensione dove conta la praticità che non premia i talenti, le alternative, sbeffeggia le ambizioni, insulta i sogni e qualunque cosa non si possa inquadrare nella cosiddetta normalità. Non la posso riconoscere come mia. Da questa realtà non si può pretendere niente. Non si può pretendere un lavoro, non si può pretendere di essere amati, non si possono pretendere riconoscimenti, non si può pretendere di pretendere la sicurezza, non si può pretendere un ambiente stabile. [...] Non è assolutamente questo il mondo che mi doveva essere*

*consegnato, e nessuno mi può costringere a continuare a farne parte. [...] Non posso passare la vita a combattere solo per sopravvivere, per avere lo spazio che sarebbe dovuto, o quello che spetta di diritto, cercando di cavare il meglio dal peggio che si sia mai visto per avere il minimo possibile. Io non me ne faccio niente del minimo, volevo il massimo, ma il massimo non è a mia disposizione. [...] Dentro di me non c'era caos. Dentro di me c'era ordine. Questa generazione si vendica di un furto, il furto della felicità. [...] Questo non è un insulto alle mie origini, ma un'accusa di alto tradimento».*

(1) «La lettera di Michele che si è ucciso a trent'anni perché [sic] stanco del precariato e di una vita fatta di rifiuti», *Messaggero Veneto*. [geolocal.it](http://geolocal.it), 7.2.2017.

**Futuro**  
**XXI secolo**  
**Prospettive**  
**Figli**  
**Lavoro**  
**Genitorialità**  
**Crescita**  
**Maturità**  
**Ansia**  
**Giovani**  
**Occupazione**

spiegare i motivi del proprio suicidio. I suoi genitori hanno deciso di diffonderla sperando che servisse per riflettere su come i giovani vivano la mancanza di lavoro e di prospettive. Ed è proprio per questo che io ne discuto, mantenendo il massimo riguardo rispetto al dramma umano di chi compie una scelta così estrema. Peraltro Michele non è il solo: se lui si ammazza perché non ne può più di precariato ci sono non pochi imprenditori, molti provenienti dalla sua stessa area geografica, che in questa crisi dalla quale sembra che non usciremo mai si sono tolti la vita per l'impossibilità di salvare la propria azienda e garantire l'occupazione ai propri dipendenti. Senza quindi nessuna volontà di giudicare o criticare la persona, usiamo le sue parole come



**Bisogna formare persone capaci di rispondere in modo attivo alle difficoltà della vita**

Ripeto: rispettiamo la libertà e la dignità dell'autore in quanto persona. Ma usiamo le sue parole come sintomo di fenomeni a rilevanza generale sui quali riflettere criticamente. Cosa ci colpisce in questa lettera? Ovviamente ritroviamo amplificato lo stesso pessimismo e la stessa paura del futuro che qualche riga fa abbiamo attribuito agli adulti/genitori. Secondo me poi Michele ha ragione a condannare la società, ma la sua condanna ha una motivazione che credo sia sbagliata. Quello che ha fallito non è il mercato del lavoro, o almeno non solo quello: ma il processo educativo e di crescita personale che abbiamo chiamato in causa come meccanismo fondamentale per sviluppare persone capaci di rispondere in modo attivo alle difficoltà della vita. Persone che non pretendono che la realtà debba rispondere ai propri bisogni, ma che diventano, faticosamente e non da sole, capaci di prendere dalla realtà quello che serve loro per realizzarsi.

### **Il processo di attribuzione**

Mi fa riflettere anche come si sviluppa in questo caso quel processo che gli psicologi chiamano di attribuzione. Gli esseri umani hanno da sempre avuto bisogno di trovare le cause di ciò che veniva accadendo loro. Solo sapendo perché qualcosa succede siamo stati infatti in grado di imparare a controllare progressivamente il nostro ambiente e a prosperare in un mondo non fatto a misura delle nostre debolezze. Ciascuno di noi si comporta come un apprendista scienziato che si pone delle domande rispetto ai fenomeni che osserva e cerca di scoprirne appunto le cause. Tendiamo ad applicare schemi ricorrenti a questo proposito: in particolare distinguiamo se le cause di quanto accade a noi o ad altri possiamo attribuirle all'individuo, alle sue capacità, alle sue scelte e ai suoi atteggiamenti, oppure se dipendono dall'ambiente o dalla situazione nella quale l'individuo si trova e l'evento ha luogo. Aggiungiamo poi un'altra dimensione che è quella della stabilità o meno

della causa: la relazione tra quella causa (ambientale o individuale) e quell'evento si manifesterà sempre allo stesso modo o potranno variare le condizioni e quindi anche gli effetti? Pensiamo a uno studente al quale va male un esame. Se pensa di non avere abbastanza memoria per ricordare quello che studia, sta facendo un'attribuzione del proprio fallimento a una causa interna, personale e tendenzialmente stabile. Se invece pensa che la causa sia il fatto di essere capitato con il più feroce degli assistenti che collaborano con il titolare della cattedra agli esami, una persona nota per la bassissima percentuale di promossi, farà un'attribuzione del suo risultato deludente a una causa esterna e per fortuna instabile visto che con un pizzico di fortuna in più al prossimo appello potrebbe capitare con un esaminatore meno esigente. Incrociando le due dimensioni del luogo dove risiede la causa e del suo grado di stabilità si ottengono quattro modi alternativi di individuare la causa del fenomeno.

## Il lavoro dei giovani

E veniamo ora al povero Michele. Nella sua lettera il fenomeno che gli sta rovinando la vita (l'impossibilità di trovare un posto di lavoro a tempo indeterminato e soddisfacente per lui e per le sue capacità) viene attribuito giustamente a una causa esterna: è la società che è sbagliata. È il nostro modo di vivere attuale che ha perso di vista la questione del lavoro a favore dei profitti per pochi. Che non anticipa i problemi ancora più gravi che l'evoluzione tecnologica porterà espellendo dal lavoro migliaia di altre persone senza che si aprano contemporaneamente, o almeno in tempo utile per ciascuno, nuove opportunità. Una società che lusinga i consumatori con prodotti e servizi sempre più belli e utili, realizzati da sempre più numerose macchine intelligenti e collegate tra loro, capaci di dare ampi profitti, e che si dimentica che non si danno consumatori che non siano anche lavoratori capaci di avere un reddito. La storia insegna che questa causa esterna è peraltro instabile e modificabile, vi-

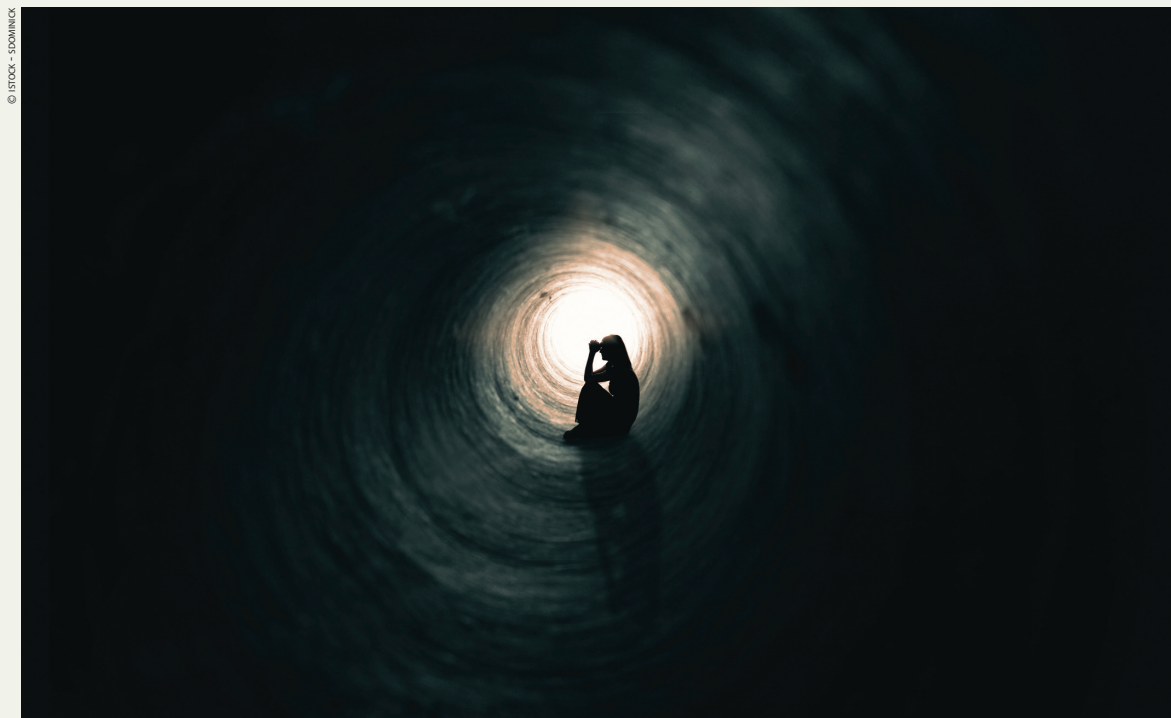
sta l'evoluzione che hanno avuto le società umane e i modelli produttivi nel tempo. Gli psicologi dicono che se una difficoltà o un fallimento vengono imputati a una causa esterna e instabile, è più facile rimanere ottimisti, mantenere la fiducia in noi stessi e nelle nostre capacità e impegnarsi affinché la causa esterna venga rimossa e la difficoltà superata. Parlano invece di stile attributivo depressivo quando lo stesso evento negativo viene attribuito a una causa interna e stabile: ho fallito perché sono un incapace, perché valgo poco e sono totalmente inadeguato e sarà per sempre così. Questo modo di pensare è stato empiricamente correlato allo sviluppo di depressione e alla probabilità di atti autodistruttivi che di quella malattia sono purtroppo spesso la conseguenza. Se adesso guardiamo con questi strumenti interpretativi al dramma che stiamo usando come pretesto per capire qualcosa di più di noi, dell'emergenza lavoro e del mondo che ci circonda, dobbiamo concludere che c'è qualcosa che stona. L'at-

tribuzione è quella corretta e autoprotettiva («è colpa della società che è sbagliata»), ma l'atto conseguente punisce il soggetto. Potremmo pensare che si tratti in realtà di un atto estremo dimostrativo con il quale comunque ci si ripropone l'obiettivo di attirare l'attenzione su un problema sociale affinché questo venga risolto. Ma se ne giudichiamo l'efficacia a questo fine dobbiamo concludere che si tratta di una motivazione piuttosto debole e peraltro non coerente con quella che è stata storicamente la forza vitale delle persone più giovani. Una forza che in passato, e oggi in altre parti del mondo, è usata per cambiare la società lottando e impegnandosi.

## Oltre il senso di impotenza

Se Michele non lo ha fatto forse è perché era arrivato a ritenere la società immutabile come una roccia. Un Moloch di fronte al quale ci si può solo immolare. Dovremmo tutti interrogarci sull'origine di questo senso di impotenza, non diffuso solo tra i giovani e molto più pe-

Lo stile attributivo depressivo attribuisce gli eventi negativi a cause interne





La società attuale e quella futura sono spesso viste come un vincolo immutabile

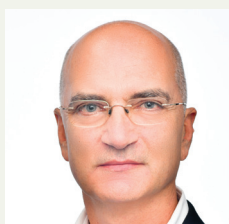
ricoloso dello spettro della disoccupazione. Quanto di esso origina ancora una volta dai sistemi educativi, dai media, dal degrado del dibattito politico ridotto a critica rabbiosa dei «politici» e della «politica» e dalla forza di coloro che hanno interesse a opporsi a qualsiasi cambiamento? Non c'è più la capacità di connettere il piano individuale con quello collettivo e sociale in modo utile e soprattutto dinamico.

La società attuale e quella futura ancora più minacciosa sono spesso viste solo come un vincolo immutabile. Con il risultato di essere spinti a ripiegarsi su sé stessi e sul presente. Con le nostre ansie, le nostre incertezze e le nostre rinunce di adulti e genitori ed educatori abbiamo forse allevato una generazione che miscela nichilismo e narcisismo? Che ragiona per «assoluti» e non coglie la possibilità di cambiamenti incrementali e per que-

sto realistici? Una generazione che se non ottiene per diritto di nascita l'ottimo, in particolare quello stile di vita proposto dai media, non è disposta ad accontentarsi del meglio? La questione del lavoro giovanile merita molto di più di un piccolo libro come il mio e sicuramente molto di più dell'attenzione intermittente e inetta che la classe dirigente e intellettuale di questo Paese le dedica. Questo perché si tratta della questione fondamentale per il futuro della società. Lo è sempre stata: senza un passaggio evolutivo, sostenuto da riti e processi adeguati, dalla condizione adolescenziale a quella adulta si rischia una regressione all'infantile. E senza il lavoro come occasione per conoscere e sperimentare se stessi in un'attività che cambia noi stessi e il mondo intorno a noi, quel passaggio vitale sarà ancora più difficile e rischioso. Allora forse noi genitori (ma an-

che noi insegnanti, formatori e leader aziendali...) dovremmo smettere di cercare di placare la nostra ansia giocando a fare i Wernher Von Braun con il futuro dei nostri ragazzi, per concentrarci sull'unica missione capace di dare un senso alla loro vita come alla nostra: quella di aiutare la crescita di individui con autostima, intelligenza emotiva, un forte senso di autoefficacia, passione e capacità di desiderare, senso di responsabilità e forza. E con loro cercare di rendere la nostra società non qualcosa di estraneo, che può solo deluderci o tradirci, oppure tenerci in uno stato di stordita dipendenza, ma il prodotto della nostra voglia di comprendere e agire sempre per migliorare il benessere nostro e della collettività. ■

Esplora **e&m** plus su  
[www.economiaemangement.it](http://www.economiaemangement.it)



### Vincenzo Perrone

è professore di Organizzazione Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano, dove è stato Prorettore alla Ricerca e ha diretto l'Istituto di Organizzazione e Sistemi Informativi. Direttore di *Economia & Management* dal 2004 al 2013.  
[vincenzo.perrone@unibocconi.it](mailto:vincenzo.perrone@unibocconi.it)