

STEPHEN MCKENZIE  
E CRAIG HASSED

IL LIBRO DELLA  
**MIND  
FUL  
NESS**

LIBERARSI  
DALLO **STRESS**  
GESTIRE L' **ANSIA**  
VIVERE **SERENI**

Erickson

Perché oggi la mindfulness è così in voga? Perché sempre più persone in tutto il mondo vogliono impararla e usarla nella loro vita? La risposta è molto semplice: **perché la mindfulness funziona!**

Come spiega chiaramente questo libro, la mindfulness «è la pratica del prestare attenzione: sapere dov'è e poter scegliere dove dirigerla»: aumentare la consapevolezza di quello che facciamo aiuta ad abbandonare giudizi e pensieri sbagliati e, con essi, lo stress e l'ansia. Ma la cosa più straordinaria della mindfulness è che non solo è utile, è anche incredibilmente facile: facile da insegnare, facile da apprendere e facile da applicare quotidianamente.

*Il libro della mindfulness*, grazie ai consigli dei due tra i maggiori esperti del settore e alle testimonianze dirette di chi grazie a questa pratica è riuscito a cambiare la propria vita, vi guiderà nel percorso per

- Aumentare la sensazione di felicità e di benessere
- Combattere stress, ansia, depressione
- Essere un genitore migliore
- Avere successo al lavoro e negli studi
- Migliorare la propria salute

**LEGGETE QUESTO LIBRO. DATELO AI VOSTRI CARI:  
ANCHE SOLO POCHI MINUTI OGNI GIORNO  
POSSONO CAMBIARE LA VITA.**



Collana

**CAPIRE CON IL CUORE**

| Psicologia | Educazione | Disabilità | Culture | Narrativa

ISBN 978-88-590-1111-8



9

€ 16,50

# Indice

<i>Prefazione</i>	11
<b>PRIMA PARTE Mindfulness. Cos'è e come può aiutarti</b>	
<i>Capitolo primo</i>	
Introduzione alla mindfulness	15
<i>Capitolo secondo</i>	
I fondamenti della mindfulness	27
<i>Capitolo terzo</i>	
L'applicazione pratica della mindfulness	39
<i>Capitolo quarto</i>	
La scienza della mindfulness	75
<b>SECONDA PARTE Le condizioni cliniche e precliniche migliorate dalla mindfulness e i meccanismi di azione</b>	
<i>Capitolo quinto</i>	
La mindfulness in quanto mezzo di trattamento e prevenzione	97
<i>Capitolo sesto</i>	
Stress e invecchiamento	101
<i>Capitolo settimo</i>	
L'ansia	109
<i>Capitolo ottavo</i>	
La depressione	125

<i>Capitolo nono</i>	
La dipendenza	149
<i>Capitolo decimo</i>	
I disturbi da deficit dell'attenzione	167
<i>Capitolo undicesimo</i>	
Il dolore	177
<i>Capitolo dodicesimo</i>	
La gestione del peso e i disturbi alimentari	193
<i>Capitolo tredicesimo</i>	
Cardiopatía e ictus	203
<i>Capitolo quattordicesimo</i>	
Il cancro	213
<i>Capitolo quindicesimo</i>	
La demenza	227
<i>Capitolo sedicesimo</i>	
Il sonno	241
<b>TERZA PARTE</b>	<b>La mindfulness e lo sviluppo personale</b>
<i>Capitolo diciassettesimo</i>	
Migliorare lo stile di vita	257
<i>Capitolo diciottesimo</i>	
L'istruzione e le prestazioni scolastiche	271
<i>Capitolo diciannovesimo</i>	
La performance lavorativa e la leadership	295
<i>Capitolo ventesimo</i>	
Le prestazioni sportive	311
<i>Capitolo ventunesimo</i>	
L'intelligenza emotiva	325
<i>Capitolo ventiduesimo</i>	
Genitorialità consapevole	335

## QUARTA PARTE **La mindfulness e lo sviluppo spirituale**

### *Capitolo ventitreesimo*

La mindfulness e l'autorealizzazione 353

### *Capitolo ventiquattresimo*

La mindfulness e la felicità 359

### *Capitolo venticinquesimo*

La mindfulness e l'illuminazione 373

### *Bibliografia*

381

## Prefazione

Perché oggi la mindfulness è così in voga? Perché gode di un così ampio consenso presso la comunità medica e scientifica? E perché tante persone si sentono spinte ad apprenderla e ad applicarla alla propria vita? La risposta è piuttosto semplice: la mindfulness funziona!

Come spiega questo libro eccellente e provvidenziale, la mindfulness «è la pratica del prestare attenzione: sapere dov'è e poter scegliere dove dirigerla». Lo sviluppo di questa facoltà produce un aumento di consapevolezza — la capacità di dedicare tutta la nostra attenzione a ciò che facciamo — e ci aiuta ad abbandonare i nostri giudizi e, con essi, lo stress e l'ansia. La mindfulness è uno strumento affidabile per recuperare la pace e la chiarezza in un mondo complesso e frenetico.

L'aspetto meraviglioso dello stato mentale di mindfulness, ovvero di attenzione consapevole, è che non solo si rivela utilissimo, ma è anche facile: facile da insegnare, facile da studiare in modo scientifico, facile da apprendere e facile da applicare quotidianamente.

*Il libro della mindfulness* ha molti meriti. Innanzitutto è opera di due leader del settore che insegnano, studiano e praticano la mindfulness. Ciò che affermano Craig e Stephen in questo libro si basa non solo sulla loro esperienza personale,

ma anche su ciò che hanno appreso in molti anni di ricerca e insegnamento.

In questo testo, gli autori espongono con chiarezza i benefici della pratica formale della mindfulness, consistente nel prestare attenzione al momento presente, senza giudizi e distrazioni. Quindi, mostrano come questa pratica formale possa tradursi facilmente in un modo di vivere la propria vita, momento per momento, con consapevolezza.

Un altro grande merito di questo libro, grazie al quale moltissimi lettori trarranno giovamento, è che vengono esaminate sia le esperienze concrete sia le ricerche scientifiche relative all'applicazione della mindfulness in tre grandi ambiti della vita: quello delle condizioni cliniche e precliniche, quello dello sviluppo personale e quello dello sviluppo spirituale. Questa combinazione, da una parte, di storie di persone che hanno trasformato la propria vita grazie alla semplice pratica della mindfulness e, dall'altra, di sintesi della ricerca scientifica facilmente accessibile, renderà la lettura davvero avvincente.

Leggete questo libro. Datelo ai vostri cari.

I fatti sono chiari: la mindfulness può veramente condurre alla pace interiore, favorire la guarigione fisica e psicologica e promuovere il senso di benessere e connessione. Qui viene spiegato come fare e gli autori vi accompagneranno in questo percorso.

*Ian Gawler, OAM<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Ian Gawler è autore (con Paul Bedson) di *Meditation: An in-depth guide* (New York, Tarcher/Perigee, 2011) e di *The mind that changes everything* (Melbourne, Brolga Publishing, 2013).

# **PRIMA PARTE**

---

MINDFULNESS.  
COS'È E COME  
PUÒ AIUTARTI



## Introduzione alla mindfulness

### Dove siete adesso?

Cos'è che vi rende più felici: essere distratti da fantasie piacevoli, da fantasie neutre, da fantasie spiacevoli o prestare attenzione a ciò che state facendo? Ebbene, secondo un recente studio dell'Università di Harvard, la cosa che rende più felici è semplicemente prestare attenzione a ciò che si sta facendo (Killingsworth e Gilbert, 2010). Magari potrà sembrarvi strano, dato che in genere si pensa che sognare a occhi aperti, specialmente in caso di sogni piacevoli, sia divertente e porti buon umore. Probabilmente, alla fine di questo capitolo la relazione fra attenzione e felicità vi sarà molto più chiara. Questo libro parla semplicemente del prestare attenzione — cioè della *mindfulness* (letteralmente, consapevolezza o attenzione cosciente) — e di quanto questa abitudine possa giovare in termini di felicità e salute.

Vi è mai capitato di andare in una stanza e poi dimenticarvi perché siete lì? Vi è mai successo di aspettare le previsioni del tempo e poi, nel momento in cui le trasmettono, pensare a tutt'altro? E di andare in auto da qualche parte, ma non ricordare il viaggio? O, durante una conversazione con

qualcuno, scoprire d'un tratto di non avere ascoltato neanche una parola di ciò che ha detto? O, ancora, di leggere un libro (non questo, per favore!) e accorgervi a metà capitolo di non avere assimilato neanche un vocabolo? Ecco, se avete risposto sì a qualcuna di queste domande, allora sapete cosa vuol dire essere «non consapevoli».

La nostra tendenza a non essere completamente presenti alla vita, così come essa si dà, ha diverse conseguenze importanti e può farci perdere l'occasione di realizzare appieno il nostro potenziale di vita. Essere non consapevoli significa sprecare la vita, perdere informazioni importanti, rischiare più infortuni e più incidenti nei rapporti con gli altri, comunicare in modo più superficiale. Cosa fondamentale, inoltre, rende più infelici di quanto ci si renda conto e più esposti allo stress e ai problemi psicologici, con tutte le conseguenze fisiche negative che possono derivarne. Approfondiremo questo tema più avanti.

Se la non consapevolezza sia più diffusa oggi che in passato è difficile a dirsi, ma di questi tempi ci ritroviamo per lo più a correre, correre e correre, dalla nascita alla morte, senza apprezzare veramente quello che sta nel mezzo. Se non veniamo distratti dalla fretta, a volte lo siamo dalla noia e dall'inerzia. Insomma, che sia troppo veloce o troppo lenta, la vita moderna non sembra in ogni caso equilibrata. Considerando il ritmo della nostra vita moderna, con il costante bombardamento di informazioni e disinformazioni, sembrerebbe di poter concludere che abbiamo creato un mondo che tende ad aggravare il problema.

Anche se spesso può sembrare che la nostra «assenza» mentale, per quanto controproducente, sia la nostra unica scelta, in realtà le cose non stanno così. Essere consapevoli è così facile che ci riesce anche un bambino. Anzi, non di rado i bambini praticano la pratica della consapevolezza, e spesso lo fanno meglio e più facilmente degli adulti. Quand'è stata l'ul-

tima volta che un bambino vi ha fatto presente con cipiglio che siete troppo impegnati a preoccuparvi di come saranno i tassi di interesse quando lui crescerà, invece di uscire al sole e andare a giocare insieme a pallone? L'attenzione cosciente è il nostro stato naturale. Svilupparla è straordinariamente vantaggioso, ma richiede impegno e pazienza — anche se il processo è così naturale che non si sbaglia se si afferma che è un impegno che non richiede sforzo.

### **Cos'è la mindfulness?**

Cos'è la mindfulness? Forse la risposta più semplice potrebbe essere: la pratica del prestare attenzione, sapere dov'è e poter scegliere dove dirigerla. Una definizione un po' più tecnica potrebbe essere l'«allenamento dell'attenzione» o la «regolazione dell'attenzione». Dopo tutto, se accettiamo che l'allenamento fisico sia fondamentale per avere un corpo sano, perché non accettare che anche l'allenamento mentale sia altrettanto importante per una mente e un vita sane? Potremmo dire che la mindfulness è una pratica che insegna a essere semplicemente se stessi, senza doversi trovare in un luogo o in un momento diversi da quelli vissuti o senza dover essere una cosa o una persona differenti da ciò e da chi siamo effettivamente. Il grande psicoterapeuta americano Carl Rogers, dopo avere ascoltato serenamente per molti anni i pazienti che gli raccontavano le loro difficoltà, è arrivato a una conclusione: il problema è solo uno, e sta nel non sapere chi si è. La mindfulness può restituirci ciò che potremmo pensare di avere perso: noi stessi.

Potremmo anche dire che la mindfulness è una forma di meditazione ampiamente praticata da millenni, anche se negli ultimi anni abbiamo assistito a una vera esplosione dell'interesse e delle ricerche a riguardo, sia in ambito clinico sia per

le applicazioni alla vita quotidiana. Dietro alla sua improvvisa diffusione come stile di vita e come interesse clinico, c'è però una storia millenaria. Che cos'hanno in comune le varie pratiche di meditazione? E cosa possono offrirci? Le pratiche di meditazione formali si basano su un allenamento mentale che migliora la capacità di regolare l'attenzione, allo scopo di non farsi distrarre da ciò che rende infelici. Le numerose pratiche meditative esistenti variano per l'oggetto di attenzione utilizzato e per il loro fine apparente, sebbene in realtà mirino tutte a sviluppare la capacità di concentrarsi su qualcosa di specifico.

Il corpo può essere un oggetto di attenzione molto utile, poiché ha il vantaggio di essere sempre qui con noi e sempre nel momento presente, mai nel passato o nel futuro. Esso comunica con il suo mondo esterno attraverso i sensi, quindi, nella pratica della consapevolezza, la nostra attenzione si focalizza in modo naturale sul momento presente soltanto se ci si sintonizza sui propri sensi, se semplicemente si ritorna in sé. In questo modo, la mente si libera dall'assenza della preoccupazione per un passato che non c'è più e per un futuro che non c'è mai stato, e noi possiamo assaporare la ricchezza di ciò che avviene nella nostra vita in questo preciso momento, poiché stiamo veramente dedicando ad esso la giusta attenzione. In questo stato di piena consapevolezza di quel che sta succedendo a noi, qui, in questo momento, gustiamo di più il cibo, siamo più vicini ai nostri figli, lavoriamo con più efficienza e piacere, guidiamo in modo più sicuro. Il costo del non prestare attenzione può non palesarsi fino al momento in cui cominciamo a osservare da vicino quel che avviene nella nostra mente, e nella nostra vita.

Qualunque senso può venirci in aiuto se vogliamo focalizzarci sul momento presente. Alcune espressioni quotidiane sono un riconoscimento dell'importanza di tale connessione; ad esempio, diciamo che «ci manterremo in contatto», o che abbiamo «aperto gli occhi», o che ci siamo «risvegliati». A pro-

## L'applicazione pratica della mindfulness

Una cosa è dire che la mindfulness è fantastica e che può aiutare in moltissime cose, un'altra è saperla praticare o applicare alla vita quotidiana. Nel presente capitolo ci occuperemo esattamente di questo. Applicare la mindfulness è estremamente semplice e, se alla fine di questo capitolo avrete ancora dei dubbi sul modo di procedere, allora saremo stati noi a non avere fatto bene il nostro lavoro. In realtà, più conosciamo la mindfulness, più diventa semplice — anzi, forse sarebbe meglio dire che, in realtà, conoscere la mindfulness significa abbandonare i modi di pensare e di vivere inutilmente complicati. C'è un vecchio detto che qui cade a proposito: «Quando un saggio cammina, cammina soltanto. Quando siede, siede soltanto. E non succede nient'altro».

Cosa potrebbe esserci di più semplice? Il fatto che praticare la mindfulness sia semplice, però, non significa che sia anche facile. Andare in bicicletta è semplice, ma non facile — be', perlomeno finché non ci prendiamo la mano, magari dopo essere caduti un po' di volte!

Come si è detto, la mindfulness riguarda semplicemente l'essere consapevoli di ciò che avviene nel proprio corpo e nella propria mente, e il prestare attenzione alla propria vita, sia al mondo esterno sia al mondo interiore. È una forma di medita-

zione (pratica formale) e un modo di vivere consapevolmente (pratica informale). È inoltre il punto di partenza per imparare a pensare in modo diverso e può aiutare a liberarsi dai processi di pensiero distruttivi, più che a cercare di modificarli. Occupiamoci ora delle applicazioni formali e informali.

## **La pratica formale della meditazione di consapevolezza**

La pratica formale della meditazione di consapevolezza non richiede in realtà alcuna formalità o rigore né implica alcunché di esoterico. Sono semplicemente quei momenti della giornata in cui sospendiamo altre attività e ci dedichiamo solo all'esercizio cosciente della consapevolezza (fare pratica informale, invece, significa semplicemente esercitarsi a essere consapevoli nel flusso delle attività quotidiane, ma di questo ci occuperemo più avanti in questo capitolo).

La meditazione di consapevolezza è la base su cui si fonda la capacità di applicare la mindfulness in tutti gli altri modi di cui parleremo in questo libro. Si tratta sostanzialmente di sedere dritti e fermi con gli occhi chiusi e di concentrarsi su qualcosa.

Scopo della meditazione di consapevolezza non è necessariamente quello di avere una *peak experience* in poltrona — provare l'eterna beatitudine o l'empatia universale — sebbene non ci sarebbe niente di male se questo dovesse capitare! Non c'è niente di male neppure nel provare un senso di profonda pace o appagamento durante la pratica, ma il fine è coltivare un maggiore senso di consapevolezza quando ci si rialza dalla poltrona e si ritorna alle attività quotidiane dopo il momento di pratica formale. La pratica può durare dai 10 ai 60 minuti, mentre il resto della giornata occupa qualcosa come 23 ore. Che senso avrebbe cercare di sperimentare una *peak experience* per qualche minuto se questa non aiutasse a vivere in generale meglio e più a lungo?

La mindfulness non mira al rilassamento, per quanto — va ribadito — se succede di rilassarsi non c'è niente di male! Anzi, il rilassamento è un ottimo e frequente effetto collaterale della meditazione di consapevolezza. Tuttavia, non appena ci si fissa sull'idea di doversi rilassare, il desiderio di riuscirci potrebbe aumentare molto la tensione.

Torniamo per un momento all'esempio di un famoso filosofo moderno, e usiamolo allo scopo per cui probabilmente è stato pensato: mostrarci come *non* vivere. Se glielo permettiamo, il folle «Siamo arrivati?! Siamo arrivati?! Siamo arrivati?!» di Bart Simpson può distrarci, sia che si viaggi, sia che si mediti, sia che si faccia una qualunque altra cosa. Inoltre, si può perdere di vista il concetto che, in parte, la pratica più utile della nostra vita comporterà l'imparare a reagire alle sensazioni, ai pensieri e alle emozioni spiacevoli in modo diverso da come facciamo normalmente, e cioè in modo consapevole anziché distrattamente. L'abitudine di non accettare le cose che ci provocano disagio o sofferenza e di reagirvi con forza non fa che rendercele peggiori.

Quindi, per usare un'analogia, dedicarsi alla pratica formale della mindfulness è un po' come andare in palestra per sviluppare la resistenza e la forza che ci servono per tutta la giornata. Sappiate, tuttavia, che la mente troverà tutte le scuse del mondo per evitarla. Quando ci ricorderemo, «oh, è l'ora di esercitarsi con la mindfulness», interverrà la nostra mente e dirà: «Ma prima farò quest'altra cosa». Poi passeranno probabilmente altri tre giorni prima di ricordarcene ancora, allorché la mente dirà: «Ora sono troppo stanco per esercitarmi!». Troppo stanco per non fare nulla? Che senso ha? E che dire di: «Non funzionerà mai, sono troppo teso!». Ma, se è così, non è il momento perfetto per imparare a rispondere diversamente alla tensione? Poi c'è anche: «Ora sto andando alla grande. Non ne ho bisogno, a che mi serve?». Non ci esercitiamo proprio

per disporre della capacità da utilizzare nel momento in cui non navigheremo più alla grande, ma anzi imbarcheremo più acqua del Titanic? Immaginiamo di avere preso l'abitudine di esercitarci regolarmente quando, a un certo punto, la mente ci sussurra a un orecchio: «Stasera no!». Presto una sera diventeranno due e poi tre, finché non faremo fatica perfino ricordare quand'è stata l'ultima volta.

Poi c'è la giustificazione a cui probabilmente la mente ricorre più spesso per non fare pratica: «Ho troppo da fare!». Questa è veramente una perla, perché è il tipo di scusa che la mente può utilizzare in qualunque momento, dato che si può sempre trovare qualcosa di più importante da fare. Ma cosa c'è di più importante del trovare la pace? La mente pensa sempre a fare, fare, fare. Fare va bene, ma se ci si dimentica di *essere*, il suo prezzo è eccessivo. Essere indaffarati è un'ottima ragione per praticare la mindfulness, perché senza attenzione non c'è efficienza. Affinare l'attenzione è come per il taglialegna affilare l'accetta: l'impegno di pochi minuti farà risparmiare molto tempo alla lunga.

Il punto è che non c'è un motivo valido per non praticare la meditazione di consapevolezza, anche se di certo servono chiarezza d'intenti, discernimento e determinazione per iniziare e continuare a esercitarsi. La mente è una creatura dell'abitudine, anche se le sue abitudini non ci rendono sempre un buon servizio; pertanto, non dovrebbe sorprenderci che opponga resistenza al passaggio da una modalità abituale a una cosciente e che cerchi di arrestare ogni minimo spiraglio di consapevolezza.

### *Virgole e punti*

Le pratiche formali di meditazione di consapevolezza di 5 minuti o più possono essere paragonate a dei punti che interrompono la giornata. Quanto scorrerebbe un discorso senza



nemmeno un punto ogni tanto? Accanto a questi «punti», possono esserci delle pause di consapevolezza brevi e regolari di durata compresa fra 15 secondi e 2 minuti, paragonabili a delle virgole. Come in un libro, una giornata senza queste piccole pause non avrebbe senso.

Per chi si accosta alla mindfulness per la prima volta, una buona «dose iniziale» potrebbe essere un esercizio di 5 minuti per due volte al giorno. Un buon momento è prima di colazione e di cena, dato che dopo il pasto il metabolismo ha un calo ed è più facile addormentarsi — in tal caso si potrebbe parlare più di una bella pennichella, non tanto di meditazione di consapevolezza. La durata dell'esercizio può essere portata a 10, poi a 15, poi a 20 fino anche a 30 minuti o più, eventualmente, a seconda della disponibilità di tempo, della motivazione, delle necessità e dell'impegno.

In molti programmi che utilizzano la meditazione di consapevolezza per gestire disturbi come una forte depressione ricorrente o un dolore cronico, la durata della pratica è di circa 40 minuti al giorno. In realtà, non si può dire che sia scientificamente dimostrato che 40 minuti al giorno aiutino a guarire più velocemente di 10 o 20, ma se la tradizione, l'esperienza clinica e l'opinione degli esperti contano, possiamo aspettarci che 40 minuti al giorno siano più utili di 10. Per problemi minori può non essere necessario tanto esercizio, ma una buona regola generale dice che senza impegno non si ottengono risultati, anche se si tratta di un impegno che non richiede sforzi.

Nonostante si sia detto che è meglio praticare la mindfulness prima della colazione o della cena, questa raccomandazione va presa come un'indicazione di massima e non in senso assoluto. Se dimentichiamo di esercitarci in quei momenti, possiamo farlo quando ce lo ricordiamo e ne abbiamo la possibilità. Se una giornata è piena di emergenze inderogabili, possiamo praticarla quando le abbiamo affrontate tutte.

## SUGGERIMENTI PER UNA REAZIONE CONSAPEVOLE ALL'ANSIA

*Non è molto utile*

- Farsi prendere dall'ansia dell'ansia.

*È utile*

- Ricondurre la causa dell'ansia alla sua origine e capire che cosa veramente ci rende ansiosi;
- restare consapevoli e accettare quello che sta accadendo veramente — proprio qui, proprio in questo momento — dentro il nostro corpo, indipendentemente da quello che sta accadendo fuori;
- mantenere un forte contatto con il proprio Sé più profondo, il testimone di ciò che accade, invece di identificarsi con ciò che accade;
- essere pazienti con se stessi e lasciare che il processo di consapevolezza compia il suo lavoro;
- considerare l'idea di seguire un corso sulla mindfulness o di intraprendere una psicoterapia basata sulla mindfulness;
- mettersi in ascolto anziché distrarsi.

## CAPITOLO OTTAVO

# La depressione

---

Kat era una studentessa universitaria di 20 anni. Dall'esterno, si sarebbe detto che nella sua vita non ci fosse nulla che non andasse, ma il suo vissuto interiore era completamente diverso. Benché non lo lasciasse trasparire agli amici, si giudicava continuamente, continuava a ripensare alla propria goffaggine e all'opinione che gli altri avevano di lei, si chiedeva se nella vita avrebbe mai combinato qualcosa di buono e se il suo ragazzo volesse davvero stare con lei. E questo giudizio interiore sulla sua vita, a base di sentenze, continuava, continuava e continuava incessantemente. Cercava senza sosta di correggersi, di biasimarsi per gli errori del passato e di prepararsi a far meglio con tanto fervore, che era certa che poi nulla sarebbe andato per il verso sbagliato, ma invariabilmente rimaneva delusa. Molte cose le provocavano ansia, ma la sua principale preoccupazione era l'umore. Per mesi era stata depressa, sempre più gravemente. Spesso il sonno era disturbato, ma era riuscita a continuare ad andare all'università, malgrado i suoi risultati fossero inferiori alle capacità. Anche se di tanto in tanto pensava che sarebbe stato meglio non stare al mondo, non aveva mai pensato sul serio di togliersi la vita. Poi arrivò la crisi. Si rendeva conto di non arrivare a nulla cercando di risolvere la situazione per conto proprio; anzi, da sola peggiorava le cose. Aveva bisogno di parlare con qualcuno e cercare di capire in modo più obiettivo cosa le stesse succedendo. Il medico di famiglia le disse di non essere un esperto di problemi psicologici, ma che poteva prescrivere degli antidepressivi o suggerirle di rivolgersi a uno psicologo o a uno psichiatra. Volendo imparare a gestire il proprio malessere con i propri mezzi e pensando che potesse esistere qualche strategia da imparare, Kat si rivolse così allo sportello di consulenza psicologica della sua università.

Il suo consulente conosceva bene diversi approcci, fra cui quello della mindfulness. Quando Kat ne conobbe i principi, sentì che le si confacevano. Quindi si accordarono per un programma di trattamento di 6 settimane, al termine del quale avrebbero

---

---

fatto il punto della situazione. Kat apprese una pratica di meditazione di consapevolezza, che le sarebbe servita per essere più consapevole nella quotidianità, e poi esplorò una serie di strategie cognitive basate sulla mindfulness. Il consulente la avvertì che, affinché la mindfulness funzionasse, sarebbe stato necessario un certo impegno da parte sua, e lei, sentendosi pronta ad assumerselo, non si tirò indietro.

---

## Il problema della depressione

La depressione è stata definita l'equivalente psicopatologico del raffreddore, ma il fatto che sia tanto comune non significa che sia inevitabile. Ebbene, che cos'è veramente la depressione? Ed è possibile curarla o prevenirla con successo? Le opinioni riguardo a cosa sia la depressione sono numerose e varie, ma la maggior parte ruota intorno all'idea che, se siete depressi, c'è qualche cosa che non va in voi e avete bisogno di qualcuno che provi ad aggiustarlo, in fretta. Dunque, cosa c'è che davvero non funziona in voi, quando viene a trovarvi questo ospite indesiderato, come quello che Winston Churchill chiamava il suo «cane nero»? Meno di quanto potreste pensare. La depressione non ha certo impedito a Winston Churchill di vincere una guerra mondiale, a Buzz Aldrin di atterrare sulla luna, a J.K. Rowling di guadagnare una fortuna con *Harry Potter*, ad Agatha Christie di scrivere *Trappola per topi* — una commedia rappresentata per la prima volta nel West End londinese nel 1952 e tutt'oggi ancora in scena — o a Mozart di essere Mozart e a Mark Twain di diventare un grande umorista e scrittore. Forse una soluzione per la depressione potrebbe essere quella di smettere di cercare di scoprire che cosa non vada in noi e limitarsi a vivere in modo più pieno e consapevole quello che sta accadendo nella nostra vita, riconoscendo quello che invece *va*.

Se siete depressi, o se siete vicini a qualcuno che lo è, o se avete qualche altro legame personale profondo con la depres-

sione, non c'è bisogno che vi diciamo che problema enorme e totalizzante sia. Se è un problema per voi, è già comunque un problema. Il punto, nel sottoporvi qualche statistica sulla depressione, tuttavia, è quello di mostrarvi che nessuna persona depressa è sola nella sua sofferenza, anche se pensa di esserlo. Ci sono elevate probabilità che quasi ogni essere vivente su questo pianeta oggi, specialmente nelle zone più «sviluppate», sperimenterà personalmente prima o poi la depressione, perlomeno in forma lieve, o conosca qualcuno a cui ciò è capitato o capiterà. Tutti noi ci muoviamo continuamente su una scala di umore fra gli estremi dell'enormemente felice e dell'enormemente triste. In un punto di questa scala è stata tracciata una linea arbitraria sotto la quale diciamo che una persona è depressa.

Oltre una persona su cinque vivrà un episodio classificabile come depressione, e quasi una su sei avrà sintomi depressivi abbastanza intensi da richiedere un trattamento in qualche fase della sua vita — una femmina su cinque e un maschio su otto.<sup>1</sup> La depressione è la causa di circa il 75 per cento delle ospedalizzazioni psichiatriche, e circa il 75 per cento delle persone ricoverate nelle residenze per anziani e negli istituti psichiatrici soffre di questa patologia (Beck, 1976). Esistono prove del fatto che la depressione, a lungo andare, porti alla demenza e ad altre gravi conseguenze a carico dei sistemi che supportano la loro stessa attività psichica.

Come già accennato sopra, la depressione sta superando la cardiopatia nella classifica delle malattie più distruttive nei Paesi sviluppati. Si prevede che, se il trend degli ultimi sessant'anni continuerà invariato, entro il 2030 sarà la prima in assoluto (Mathers e Loncar, 2006). Questo aumento non rispecchia una percezione distorta dovuta a una maggiore consapevolezza del problema: è proprio reale. Cosa sta succedendo quindi? Tutto

---

<sup>1</sup> Si veda: <http://www.beyondblue.org.au>.

ciò è avvenuto in un periodo di prosperità economica, progresso tecnologico e disponibilità di farmaci antidepressivi che non ha precedenti nella storia. Se la felicità dipendesse veramente da queste cose, collettivamente dovremmo essere tutti al settimo cielo. Quali sono allora i fattori alla base della diffusione della depressione?

Un'educazione infelice o traumatica può predisporre alla depressione, così come anche una storia familiare di depressione. La mancanza di relazioni supportive, le separazioni coniugali e un ambiente di lavoro insoddisfacente possono avere lo stesso effetto. Fra i fattori di rischio si possono annoverare varie condizioni fisiche, come alcuni problemi della tiroide, le lesioni cerebrali (ictus compresi), la cardiopatia e il dolore cronico; caratteristiche di personalità come la timidezza, la mancanza di assertività, la scarsa autostima, il perfezionismo, l'ansia sociale e la sensibilità alle critiche; e caratteristiche ambientali come l'isolamento e il fatto di vivere in un contesto pericoloso. Può avere un suo peso anche lo stile di vita: l'alcol, il fumo e l'abuso di droghe sono tutti fattori di rischio. L'insonnia è molto importante. La mancanza di luce solare è un problema, specialmente nei mesi invernali. La mancanza di attività fisica, specialmente di esercizio aerobico, e una cattiva dieta sono altri fattori di rischio. Infine, cosa piuttosto importante, ci rende vulnerabili alla depressione la mancanza di consapevolezza o disattenzione.

## **Tipi di depressione**

La depressione non è solo ordinaria infelicità; è anche qualcosa di più grave. Il *DSM-IV-TR: Manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali*, pubblicato regolarmente, nelle varie edizioni succedutesi negli anni, dall'APA (American Psychiatric Association) a partire dal 1952, è una sorta di bibbia scientifica per la diagnosi dei disturbi mentali, depressione

compresa, ed è ampiamente accettato per la sua accuratezza e utilità clinica. La versione attuale enfatizza la grande eterogeneità dei sintomi della depressione che, in alcuni, può manifestarsi principalmente come agitazione e irritabilità, in altri, con eccessi, o carenze di sonno, o consumo di cibo e, in altri ancora, con sentimenti di colpa e inadeguatezza. L'aspetto comune dell'esperienza depressiva, tuttavia, è — perlomeno secondo questo manuale — una perdita generale d'interesse e di piacere per la vita e per le sue attività.

Nella tabella 8.1 sono riassunti i principali tipi di depressione secondo il *DSM-IV-TR: Manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali* (APA, 2000).

TABELLA 8.1  
**Tipi di depressione**

- Disturbo depressivo maggiore: umore depresso che dura almeno due settimane. A volte viene chiamato anche «depressione clinica» o «depressione unipolare», cioè senza sintomi di disturbo bipolare.
- Disturbo depressivo maggiore con manifestazioni psicotiche: umore depresso accompagnato da sintomi di psicosi. La psicosi consiste nel vedere o udire cose che non ci sono (allucinazioni), avere l'impressione di avere tutti contro (paranoia) e avere deliri (false convinzioni che perdurano nonostante le prove contrarie).
- Disturbo depressivo maggiore con caratteristiche melanconiche: umore depresso caratterizzato da perdita di piacere nelle attività (anedonia).
- Disturbo bipolare (noto in passato come «disturbo maniaco-depressivo»): consistente nell'alternarsi di periodi in cui ci si sente giù (fase depressiva) e periodi in cui ci si sente euforici (fase maniacale).

## **Le teorie della depressione**

Esistono molte teorie scientifiche in grado di spiegare la depressione. In genere tendono a fondarsi su particolari osservazioni scientifiche e a costruire il fondamento di un particolare tipo di trattamento. Sono così numerose che può essere difficile

## Migliorare lo stile di vita

Anche voi, come noi autori, vi siete trovati in difficoltà quando avete dovuto modificare il vostro stile di vita? Vi siete mai ritrovati a fare qualcosa pur sapendo che vi nuoceva? Vi è mai capitato di sapere che una certa cosa vi avrebbe giovato e, ciò nonostante, non siete riusciti a farla? C'è qualcosa di più fastidioso di quando il dottore vi dice di modificare una certa abitudine per il vostro bene, così, come se niente fosse, senza aiutarvi minimamente a mettere in pratica quelle perle di saggezza?

Abbiamo parlato dell'importanza dello stile di vita e della salute in vari capitoli, compresi quelli sulla cardiopatia, sul cancro e sulla salute mentale. Abbiamo anche menzionato alcuni studi, come quello condotto da Dean Ornish con il suo team di ricerca, in cui si è fatto leva sulla meditazione per aiutare pazienti cardiopatici o oncologici a invertire il decorso della loro malattia con un cambiamento salutare dello stile di vita (Ornish, Brown et al., 1990; Ornish, Weidner et al., 2005). Più il cambiamento è stato consistente, maggiori sono stati i risultati positivi in termini di salute. Ebbene, in questo capitolo vedremo *in che modo* sia possibile cambiare stile di vita servendosi della mindfulness.

### La motivazione

In un capitolo precedente abbiamo già citato una frase del politico e diplomatico israeliano Abba Eban: «La storia ci



insegna che l'uomo e le nazioni agiscono in modo saggio solo quando hanno esaurito tutte le altre possibilità».

Noi lo sappiamo bene. Per quanto riguarda la salute, è incredibile fino a che punto si possa arrivare per farsi del male, o per evitare di farsi del bene, seguendo uno stile di vita poco sano, e il tutto — ed è questa la cosa più strana — in nome della felicità. Come può essere? Che cosa sta succedendo?

Come si è detto in un capitolo precedente, ci sono tre aspetti che si contendono il controllo nella nostra psiche, e ognuno usa criteri piuttosto diversi dagli altri per decidere cosa è bene e cosa è male. Il centro superiore o esecutivo (che opera attraverso la corteccia prefrontale del cervello) giudica in base a ciò che è ragionevole, sano o moderato. È la parte noiosa del nostro cervello, ma è anche quella che cerca di preservare la salute, la felicità e l'integrità funzionale. È anche la parte del nostro cervello che gli altri animali non hanno, se non eventualmente in una forma rudimentale. Poi c'è la parte intermedia (connessa al sistema limbico), quella che ha a che fare con le emozioni, tra cui il coraggio, la determinazione o la risolutezza. Questa è la parte del cervello che vorremmo lavorasse per noi quando vogliamo avere il «coraggio delle nostre convinzioni» o quando dobbiamo affrontare una situazione difficile. Infine, c'è il centro inferiore (denominato, a volte, «sistema mesolimbico della ricompensa»), quello che condividiamo con gli altri animali (dal bradipo al lumacone), il centro dell'appetito. Esso stabilisce se una cosa è bene o no, non tanto a seconda che dia o meno piacere. Le cose necessarie per la nostra sopravvivenza tendono a essere piacevoli — così da avere un po' di motivazione a farle —, ma se il piccolo centro del piacere delibera senza un minimo di supervisione da parte del centro superiore, è facile ricadere nel dolore, nella malattia e nell'infelicità. Il piacere della tavola, ad esempio, sarà seguito dal dolore dell'indigestione, se si eccede.

Sul lungo periodo, la maggior parte delle patologie o abitudini causa di morte nei Paesi sviluppati o più ricchi — come l'obesità, il diabete, la cardiopatia, l'abuso di alcol e il cancro — sono connesse allo stile di vita e all'eccesso, nonché all'evitamento dell'impegno necessario per moderarsi. Le gioie del sesso sono seguite dal disagio e dall'imbarazzo della gonorrea, dell'herpes o della clamidia, quando adottiamo abitudini un po' troppo libere con troppe persone diverse. I piaceri della ricchezza possono cedere il passo all'ingordigia, all'eccesso e al crimine, se pensiamo erroneamente che la felicità possa essere comprata. Il piacere, per quanto bello, può ritorcersi contro la persona poco accorta.

Pochissime persone su questo pianeta possono ritenersi moralmente superiori: tutti sappiamo cosa voglia dire essere combattuti interiormente. Ma se siete così fortunati da potervi ergere a modello di virtù, quanto al vivere sempre in modo sano, allora siate un fulgido esempio per tutti quelli che avete davanti, ma fate a meno di asfissiarli o di darvi troppe arie. Se, invece, anche voi avete commesso qualche errore di tanto in tanto, rinunciate a considerarvi un esempio, quanto piuttosto un monito!

La prima grossa difficoltà con cui ci si scontra nel cercare di modificare il proprio stile di vita in senso più positivo sta nel capire ciò che ci sta motivando e ciò che, invece, potrebbe tendere a sabotarci. La maggior parte di tutto ciò avviene nell'ombra, nel senso che non ne siamo consapevoli, proprio perché non siamo bravi a porre attenzione. Tutto ciò di cui siamo consapevoli, quando non siamo molto coscienti, è la sensazione di essere in conflitto, tirati contemporaneamente in due direzioni opposte. Le cose che ci motivano tendono a essere abituali e quindi, spesso, sottratte dal vaglio della coscienza. Anzi, spesso non sappiamo neanche perché facciamo quello che facciamo. Per vedere che cosa sta avvenendo nell'ombra abbiamo bisogno di

una luce; la mindfulness serve ad accendere questa luce. Quando le cose diventano un pochino più chiare, possiamo trovare, ad esempio, un bambinello che punta i piedi in un angolo della nostra mente e protesta dicendo: «Lo voglio, e subito!». Con un po' di fortuna, da qualche parte troviamo anche un adulto che risponde: «Adesso no, caro. Magari più tardi».

I bambini, per inciso, non dispongono di un centro esecutivo perfettamente cablato finché non crescono, e pertanto devono fare affidamento sugli adulti per questo. Le femmine cominciano a disporne alla fine dell'adolescenza, mentre i maschi un po' più tardi — da qui i problemi di controllo degli impulsi che qualcuno, tra i maschi, potrebbe aver osservato o sperimentato direttamente in passato.

Il bambino che è in noi, che è mosso dal desiderio, non sparisce con l'età, ma si fa semplicemente più subdolo. Alza la voce, seduce, lusinga, minaccia, trova scuse e, a quanto si dice, arriva perfino a mentire pur di averla vinta. Se non stiamo attenti, ci prende per il naso. È più facile riconoscerlo e vederlo in termini obiettivi se ci si distanzia dalla propria mente e dalle sue chiacchiere. Non preoccupatevi: spunterà fuori durante la meditazione e nel corso normale della vita quotidiana. «Voglio un caffè!», «Voglio mangiare!», «Non voglio!», «Sono stanco!»

Con un po' di attenzione forse potrete notare di non avere veramente fame, ma di essere solo annoiati, o di non avere davvero bisogno di un caffè, o di non essere veramente così esausti. Per lo più, si tratta del desiderio di evitare il proprio dovere. Quando il bambino si fa sentire, approfittate dell'opportunità per esercitarvi a non rispondere e a non raccogliere le sue richieste. Se vengono ignorate regolarmente, le domande interne inutili cominceranno a farsi sentire di meno. Se continuiamo ad accontentarle pur di farle tacere, diventeranno sempre più insistenti. Le nostre reazioni modelleranno fisicamente il nostro cervello, nel bene e nel male.

## La performance lavorativa e la leadership

### Lavoro e salute

Qual è il momento della settimana in cui si verificano più attacchi cardiaci e ictus tra i lavoratori? Il lunedì mattina verso le 7.00 (Willich et al., 1994; Manfredini et al., 2001), cioè ancora prima di arrivare al lavoro. Quanto basta per non andarci di lunedì! Meglio alzarsi di martedì, quando e se ne abbiamo voglia. Il fatto che nei fine settimana i casi di attacchi cardiaci e ictus diminuiscano è il migliore argomento a favore di un weekend di sette giorni (Peters, Brooks et al., 1996; Peters, McQuillan et al., 1996). Perché un attacco cardiaco ancora prima di raggiungere il posto di lavoro? Degli effetti dello stress sull'organismo abbiamo già parlato nei capitoli quarto e sesto (si veda anche Rozanski, Blumenthal e Kaplan, 1999).

Probabilmente, la nostra fervida immaginazione è già all'opera quando siamo ancora a letto e, ancora prima di raggiungere la doccia, si è già creata un migliaio di catastrofi. L'idea di ciò che andrà male al lavoro o delle discussioni con il capo, o la rivisitazione di situazioni stressanti del passato, ad esempio, attiveranno il sistema dello stress, anche se in quel momento magari ci troviamo in una situazione del tutto priva di tensioni, sdraiati sotto una coperta calda con un cuscino soffice sotto la testa e gli uccellini che cinguettano fra i rami degli alberi fuori casa. Pertanto, è molto meglio cominciare la giornata in uno

stato di consapevolezza fin dal momento del risveglio: occupiamoci delle catastrofi solo se e quando arrivano. In questo modo faremo un miglior uso dell'attenzione e dell'energia.

Poiché il lavoro occupa una parte tanto grande della nostra vita e può influire sulle nostre emozioni in modo così importante, esso ha la capacità di influire anche sulla nostra salute fisica ed emotiva. Possiamo inoltre essere esposti a molti rischi connessi al lavoro, e quindi esso può influire sul sonno, l'immunità, nonché il rischio di cardiopatia e tumori.

Sebbene il lavoro sia benefico, come ogni altra cosa, se è troppo o troppo scarso, potrebbe non risultare più tale. Né la disoccupazione né il superlavoro giovano alla salute fisica, mentale e sociale (Sokejiana e Kagamimori, 1998). Per molti, il luogo di lavoro è diventato una grave fonte di stress, specialmente in questi ultimi anni, in cui al lavoratore si chiede sempre di più, gli impieghi sono diventati più precari e le riorganizzazioni aziendali sono diventate un'eventualità frequente. Lo stress da lavoro si manifesta in molti modi.

In Occidente abbiamo dato tanto valore all'attività e alla produttività che è diventato facile diventarne dipendenti; inoltre, a volte non ci rendiamo conto che sono proprio i momenti di riposo che ci danno l'energia, la lucidità e la creatività che ci servono per essere produttivi nei momenti di attività.

Un fattore importante, da cui dipende in buona parte il fatto che il lavoro abbia un'influenza positiva o negativa sulla nostra salute, è il nostro atteggiamento nei confronti di ciò che stiamo facendo. Se, ad esempio, pratichiamo un atteggiamento d'intensa opposizione al nostro lavoro, allora, a meno di non poterlo evitare, esso risulterà stressante. L'atteggiamento di accettazione, viceversa, specialmente nel caso in cui non sia possibile evitare il nostro lavoro, può aiutarci a non essere troppo stressati quando le cose non sono così entusiasmanti, perlomeno secondo la nostra mente. Naturalmente, se ha senso

ed è possibile tirarsi fuori da una situazione lavorativa stressante, sarebbe opportuno farsi carico dell'impegno necessario a cambiare, anziché rimanere vittime passive delle circostanze. L'accettazione consapevole non è inerzia. Sentirsi in trappola o privi di controllo nella situazione in cui ci si trova è, invece, l'anticamera per lo stress. Di questo parleremo nelle prossime pagine.

## **Burnout, salute mentale ed errori**

Il burnout è piuttosto comune negli ambienti di lavoro in cui ci sono tensione, frenesia, competizione e troppe cose da fare. Quando viene misurato con la Scala di Maslach,<sup>1</sup> se ne considerano tre componenti che si combinano variamente tra loro: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione (mancanza di empatia o connessione con le persone) e la mancata realizzazione personale. Fra i neolaureati in medicina, ad esempio, nel corso dell'internato dopo 8 mesi di lavoro, il 75 per cento delle persone manifesta tutte le caratteristiche del burnout (Willcock et al., 2004), mentre entro un anno il 73 per cento possiede i requisiti per la diagnosi di un disturbo mentale (principalmente di tipo ansioso o depressivo). Cosa scopriremmo se calcolassimo le percentuali per avvocati, insegnanti, psicologi, assistenti sociali, poliziotti, o semplicemente per le madri? E cosa ci dice tutto ciò a proposito del modo in cui formiamo (o non formiamo) le persone a un certo lavoro? Ci sfugge forse qualcosa?

In considerazione a questo problema, gli studenti della Monash University seguono un corso denominato «Health

---

<sup>1</sup> In psicologia clinica, la Scala di Maslach (Maslach Burnout Inventory, MBI), sviluppata nel 1981 da Christina Maslach insieme alla sua collega Susan Jackson, è un questionario di 22 item atto a valutare il livello di burnout di un individuo (fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Scala\\_di\\_Maslach](https://it.wikipedia.org/wiki/Scala_di_Maslach)), (*ndr*).

Enhancement Program». Le ricerche svolte rivelano che ciò produce miglioramenti in tutte le variabili di benessere psicologico e fisico misurate per gli esami imminenti, nonostante la valutazione precedente al corso avvenga in un periodo di stress ridotto e quella successiva in un momento di stress elevato (Hassed et al., 2009). L'idea che sia necessario rimanere sotto tensione per essere motivati a fornire buone prestazioni deve essere veramente messa in discussione.

La cura della propria salute non è solo nell'interesse del lavoratore; è anche un investimento sul benessere di coloro a cui il lavoratore dovrebbe fornire un servizio. Torniamo ai medici. La probabilità di errori è molto più elevata se il medico non gode di una buona salute emotiva. Uno studio statunitense, ad esempio, ha evidenziato che, in un momento qualsiasi, il 20 per cento dei medici interni degli ospedali risponde ai criteri di una diagnosi di depressione (Fahrenkopf et al., 2008). Cosa ancora più preoccupante, è emerso che i medici depressi hanno fatto il sestuplo di errori, nella prescrizione o nella somministrazione di una terapia, rispetto ai medici non depressi. Quindi, non fatevi mai curare da un dottore se non dopo attenta valutazione psichiatrica!

## **Qual è il ruolo della mindfulness nel lavoro?**

Nel caos del mondo del lavoro, qualcuno potrà pensare che la consapevolezza e la meditazione siano leziosaggini, il genere di cose che si fanno a un ritiro aziendale organizzato da qualche genio delle risorse umane, a cui, pur essendo benintenzionato, è andato un po' in pappa il cervello e che vuole che i dirigenti abbraccino gli alberi e facciano un viaggio astrale. Come minimo, la mindfulness verrà considerata da molti alla stregua di una perdita di tempo, un'idea di quei fannulloni che vogliono trasformare l'ozio in virtù. Ebbene, nulla potrebbe essere più

lontano dal vero. In realtà, sempre più organizzazioni e corporation di alto livello ritengono che la mindfulness sia una strategia fondamentale per migliorare la resilienza, la concentrazione e le performance lavorative, nonché per promuovere lo sviluppo delle qualità che fanno di una persona un buon leader, il genere di guida che la squadra vuole seguire.

Le nozioni di base, in fatto di prestazioni, gestione dello stress e benessere, sono già state trattate in parte in altre sezioni di questo libro. Qui ci limiteremo a riassumere i punti principali.

- Stati emotivi come stress, ansia, depressione e rabbia influiscono negativamente su funzioni esecutive come quelle implicate nella memoria di lavoro, nell'elaborazione delle informazioni, nei processi decisionali, nella regolazione emotiva e nel controllo degli impulsi. In buona parte, ciò è diretta conseguenza del fatto che il «centro dello stress» — l'amigdala — può dirottare la corteccia prefrontale.
- La pratica della mindfulness calma l'amigdala, che destabilizza il funzionamento della corteccia prefrontale, migliorando così il funzionamento esecutivo.
- Un po' di stress, rispetto a uno stato di apatia, può migliorare le prestazioni. Ma superato un certo livello, peggiora la performance.
- La pratica della mindfulness migliora la capacità di recepire ed elaborare le informazioni e migliora la memoria e la funzione esecutiva.
- La cosiddetta «zona di flusso» — o «stato di flusso» — è una condizione di basso stress associata a performance elevate. È lo stato di consapevolezza più elevato che si possa avere durante l'esecuzione di un'azione. Pertanto, ai fini della performance, lo stato di allerta o vigilanza, che è positivo, deve essere tenuto distinto dallo stress, che non è altrettanto positivo.
- Le caratteristiche di leadership associate all'intelligenza emotiva, come l'autoconsapevolezza, l'autoregolazione, la motivazio-



ne, l'empatia e le abilità sociali, sono una conseguenza diretta dell'attenzione e, pertanto, sono favorite dalla mindfulness.

## **L'ipercinesia e il multitasking sul lavoro**

Secondo un articolo pubblicato su «Harvard Business Review», il posto di lavoro moderno sta diventando più ipercinetico, il che equivale a dire che stanno aumentando il carico di lavoro e la pressione a eseguire i compiti velocemente (Hallowell, 2005). Così, le persone che lavorano in questi ambienti sono indotte a ciò che gli autori dell'articolo denominano «tratto di deficit di attenzione» (ADT, *Attention Deficit Trait*), cioè la tendenza a essere sempre meno attente, nel tentativo di gestire una quantità eccessiva di input. Da ciò conseguono:

- il pensiero in bianco o nero, in cui spariscono le gradazioni intermedie di grigio;
- la difficoltà a organizzarsi, stabilire le priorità e gestire il tempo;
- l'esperienza di un lieve, ma costante senso di panico e colpa.

Secondo gli esperti, l'ADT può essere controllato organizzando l'ambiente, che influisce sulla salute emotiva e fisica degli impiegati. Anche i leader possono fare la loro parte in tal senso, assegnando i lavoratori ai compiti che meglio corrispondono alle loro abilità. Quanto ai lavoratori stessi, possono proteggersi in vari modi:

- ritagliandosi dei «momenti umani»;
- avendo cura di dormire a sufficienza;
- seguendo una buona alimentazione;
- facendo esercizio fisico a sufficienza;
- scomponendo i compiti maggiori in unità più piccole;
- tenendo sgombra una parte del proprio spazio di lavoro;
- provvedendo affinché una parte della giornata sia libera da appuntamenti e dal controllo della posta elettronica.

abbiamo una parte decisionale esecutiva dentro di noi e deve funzionare bene, e non essere menomata per la disattenzione o per l'ansia. In effetti, oggi esiste un intero movimento, quello della cosiddetta «neuroleadership», che applica le scoperte delle neuroscienze alla promozione delle prestazioni di alto livello e allo sviluppo di abilità dirigenziali efficaci.

### SUGGERIMENTI PER UNA RISPOSTA CONSAPEVOLE AL LAVORO

*Non è molto utile*

- Praticare il multitasking, specialmente quello complesso;
- praticare l'evitamento, perché da esso non si otterrà mai nulla di buono;
- affrontare le cose con troppa fretta, senza essere in grado di darsi un giusto ritmo.

*È utile*

- Esercitarsi a essere attenti e presenti;
- gestire il proprio ambiente, moderando l'uso del cellulare, di Internet e della posta elettronica; riducendo gli stimoli inutili o eccessivi, come l'inquinamento acustico, Facebook e Twitter; controllando le interruzioni in modo tale che l'attenzione sia là dove è necessario che sia; cominciare dal compito che ha la priorità più elevata, fare una cosa per volta e avere la flessibilità necessaria a cambiare eventualmente priorità, se è necessario;
- ascoltare i colleghi di lavoro;
- capire quando è il momento di prendersi una pausa e riposarsi, anche allontanandosi dalla scrivania per andare a pranzo;
- prendersi cura di sé al di fuori della giornata lavorativa per mantenersi freschi e in salute; questo non vuol dire perdere tempo, ma guadagnarlo;
- ricordare che riconoscere il momento di smettere di lavorare è importante tanto quanto riconoscere il momento di iniziare.