SAURO TRONCONI

La qualità delle decisioni comincia dall'attenzione

Procedure accurate e informazioni disponibili non bastano se l'ambiente digitale ostacola la comprensione. Proteggere l'attenzione favorisce la verifica, la responsabilità e la correzione degli errori.



1. Il lavoro che si interrompe

Si consideri una responsabile che stia valutando una non conformità. Ha aperto il rapporto, sta confrontando due versioni di un documento e deve capire se la causa individuata spiega davvero l'accaduto. Arriva un messaggio contrassegnato come urgente; poi una richiesta su un'altra piattaforma. Quando torna al rapporto, i dati sono ancora sullo schermo. Il percorso mentale che li collegava deve invece essere ricostruito. L'esempio pone una domanda: quanto conta, per la qualità del lavoro, mantenere questo collegamento?

«Zombificazione digitale» (Tronconi, 2026) affronta il rapporto tra ambiente digitale, attenzione e libertà di giudizio.

Il termine del titolo è una metafora critica della risposta automatica, non una diagnosi rivolta a chi usa la tecnologia. Il problema emerge quando reagire al richiamo successivo prende sistematicamente il posto del tempo necessario per capire. Nelle organizzazioni, questa prospettiva invita a osservare non soltanto ciò che le persone sanno, ma le condizioni nelle quali possono utilizzare ciò che sanno.

Una decisione va valutata per informazioni verificate, alternative considerate e responsabilità.

2. Che cosa mostrano le ricerche

Tre studi aiutano a circoscrivere il problema senza ricorrere a formule allarmistiche.

Nell'esperimento di Mark, Gudith e Klocke del 2008, i partecipanti interrotti completarono il lavoro più rapidamente, senza differenze rilevate nella qualità del compito, ma riferirono maggiore stress, frustrazione, pressione temporale e sforzo. (Mark, Gudith e Klocke, 2008)

Non sarebbe corretto utilizzare questo risultato per sostenere che ogni interruzione produce un errore. Il punto utile è che il tempo di completamento può non rendere visibile tutto il costo dell'adattamento.

Leroy, nel 2009, studiò il passaggio tra compiti e il cosiddetto **residuo attentivo:** una parte dell'attenzione può restare legata al lavoro precedente, soprattutto quando è incompiuto, interferendo con la prestazione successiva. (Leroy, 2009)

Cambiare finestra non equivale dunque necessariamente a essere già disponibili per un altro problema.

Nel 2015, Stothart, Mitchum e Yehnert osservarono inoltre che le notifiche del telefono potevano disturbare la prestazione in un **compito attentivo** anche senza un'interazione diretta con il dispositivo. (Stothart, Mitchum e Yehnert, 2015)

Sono risultati ottenuti in condizioni definite. Non stabiliscono una durata universale dell'attenzione né permettono di attribuire a ogni notifica un numero

SAURO TRONCONI è autore, saggista e filosofo. La sua ricerca collega memoria, attenzione e responsabilità; è autore di Zombificazione digitale.

fisso di minuti perduti. Non dimostrano, da soli, che un particolare sistema aziendale causi incidenti o non conformità. Offrono ragioni per verificare nel proprio contesto se frequenza, momento e modalità delle interruzioni siano compatibili con la complessità delle attività richieste.

3. L'attenzione come condizione del processo

L'attenzione viene spesso trattata come una risorsa esclusivamente individuale. Da questa premessa discende una risposta prevedibile: chiedere alle persone più disciplina. La disciplina conta, ma un lavoratore può avere scarso controllo sulle aspettative di reperibilità, sui canali imposti e sulle priorità che cambiano. Se ogni richiesta esige una risposta immediata, scegliere di concentrarsi diventa una decisione organizzativamente costosa.

L'ambiente attentivo può quindi essere considerato una condizione del processo: l'insieme di interfacce, notifiche, regole di comunicazione, tempi e aspettative che orientano l'attenzione.

La proposta non introduce un nuovo requisito di certificazione: suggerisce un punto di osservazione per il miglioramento. Prima di attribuire una disattenzione alla persona, vale la pena ricostruire che cosa il sistema le chiedeva di fare nello stesso momento.

Anche distinguere le interruzioni è essenziale.

Un avviso su un rischio concreto può dover interrompere qualsiasi attività; una richiesta amministrativa differibile può aspettare. Spegnere indiscriminatamente i segnali sarebbe una cattiva soluzione. Servono criteri condivisi: quali eventi giustificano un'interruzione, quale canale devono usare, chi li prende in carico e come si evita che tutto venga classificato come urgente.

La **figura n. 1** rende visibili queste condizioni senza attribuire loro pesi numerici.

4. Dalla disponibilità dei dati alla comprensione

Un'informazione disponibile non è ancora un'informazione compresa.

Per decidere occorre riconoscerne la provenienza, collocarla nel contesto e valutarne i limiti. L'abbondanza può complicare questo lavoro quando documenti, chat e messaggi propongono versioni diverse dello stesso evento. In quel caso aggiungere un altro riepilogo può aumentare il rumore, se non chiarisce quale fonte sia valida e quali questioni restino aperte.

Una prima misura concreta è rendere riconoscibile il punto di riferimento: documento aggiornato, responsabile, motivazione della scelta e data della verifica.

Una seconda è preservare la memoria del ragionamento. Non occorre registrare ogni pensiero; occorre conservare abbastanza contesto perché una collega, o la stessa persona dopo un'interruzione, possa capire perché si è scelta una strada. Annotare un dubbio irrisolto può essere più utile che aggiungere una conferma formale priva di spiegazione.

Anche usando l'intelligenza artificiale per riassumere



> Figura n. 1 - Condizioni organizzative da esaminare per sostenere il giudizio. Schema concettuale originale: i collegamenti indicano relazioni da verificare nel contesto, non effetti misurati.

materiali, la fluidità del testo non ne certifica l'esattezza. Devono restare visibili fonti controllate, informazioni mancanti e responsabile della validazione. Se tutto il tempo risparmiato viene assorbito da altre richieste, la verifica rischia di restare sulla carta.

5. Un esperimento organizzativo circoscritto

Si può cominciare da un'attività delimitata, per esempio l'analisi delle cause di una non conformità. Il gruppo ricostruisce il percorso reale: documenti necessari, passaggi tra persone, punti nei quali arrivano richieste estranee e momenti in cui occorre una verifica. L'obiettivo iniziale è individuare dove la continuità si spezza e quale conseguenza pratica ne deriva, senza presumere che tutte le difficoltà abbiano la stessa origine.

Si concorda quindi una modifica limitata. Per le attività che richiedono confronto e ragionamento, si possono prevedere intervalli protetti con un canale separato per le urgenze effettive. Le richieste differibili vengono raccolte secondo tempi compatibili con il servizio. Prima di sospendere un lavoro complesso, una breve nota può indicare dove ci si trova, quale dubbio resta e quale controllo viene dopo. Sono accorgimenti da provare, non garanzie di efficacia valide per ogni reparto.

La sperimentazione richiede un responsabile e una data di riesame.

Anche chi coordina deve rispettare le regole concordate. Il gruppo deve poter segnalare effetti indesiderati, come ritardi nelle risposte utili o difficoltà di coordinamento: migliorare un reparto trasferendo il disagio altrove non risolve il problema.

6. Misurare gli esiti senza sorvegliare le persone

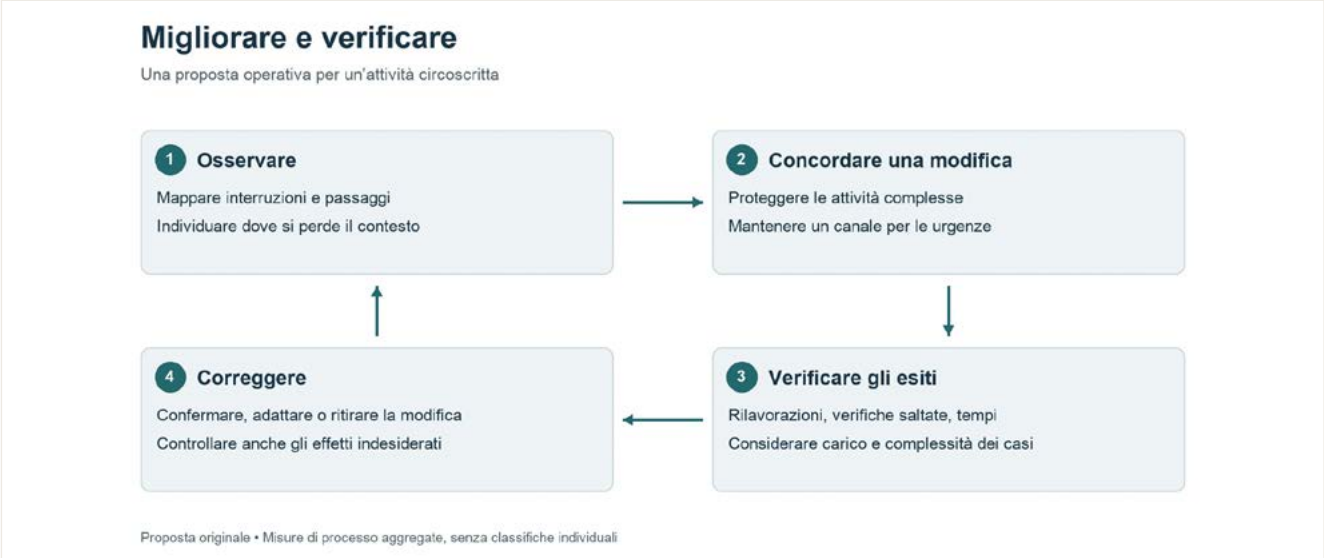
Il controllo dovrebbe riguardare il processo e i suoi risultati. Per un periodo concordato si possono osservare pratiche da riaprire, verifiche saltate, richieste di chiarimento e tempi complessivi di attraversamento. A queste informazioni può affiancarsi una breve rilevazione del carico percepito. I confronti hanno senso se si considerano anche volume e complessità dei casi, composizione del gruppo e altri cambiamenti intervenuti nello stesso periodo.

Non basta registrare meno notifiche per concludere che la qualità sia aumentata.

Il numero dei segnali descrive un aspetto dell'ambiente, non l'esito delle decisioni. Analogamente, una riduzione delle rilavorazioni in una piccola prova è un indizio da approfondire, non una dimostrazione causale definitiva. Si dovrà verificare che non siano peggiorati la tempestività sulle urgenze, il coordinamento o la capacità di far emergere problemi.

La proposta esclude classifiche individuali di produttività digitale e controlli continui sulle schermate. Misure aggregate, raccolte per uno scopo dichiarato e discusse con il gruppo, sono più coerenti con l'obiettivo di capire il processo.

La **figura n. 2** sintetizza un ciclo operativo: osservare il lavoro, concordare una modifica, verificare gli esi-



> Figura n. 2 - Un ciclo di miglioramento dell'ambiente attentivo. Proposta operativa da adattare e verificare nel processo; non rappresenta risultati sperimentali.

ti e correggere. Se la modifica non aiuta, deve essere possibile cambiarla senza trasformarla in un nuovo obbligo rituale.

7. La responsabilità di poter correggere

La qualità di una decisione non coincide con la certezza di avere ragione. Dipende anche dalla possibilità di accorgersi che qualcosa non torna e di intervenire in tempo. Per questo proteggere l'attenzione non significa isolare le persone: significa consentire loro di distinguere ciò che merita continuità da ciò che richiede una deviazione immediata.

Una buona comunicazione rende questa distinzione praticabile.

La domanda da portare nel lavoro quotidiano è semplice: le persone dispongono del tempo, del contesto e dell'autorità necessari per verificare ciò che viene chiesto loro di decidere?

Il digitale può aiutare a farlo, se viene progettato e usato in questa direzione.

La qualità comincia anche qui, nella possibilità di comprendere una situazione prima di reagire e di rivedere una scelta quando l'esperienza ne mostra i limiti.

Riferimenti

- Mark G., Gudith D., Klocke U. (2008), *The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress*, CHI '08, 107–110. https://doi.org/10.1145/1357054.1357072.
- Leroy S. (2009), *Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109(2), 168–181. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002.
- Stothart C., Mitchum A., Yehnert C. (2015), *The attentional cost of receiving a cell phone notification*, Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 41(4), 893–897. https://doi.org/10.1037/xhp0000100.
- Tronconi S. (2026). *Zombificazione digitale. Come l'ambiente digitale sta trasformando l'attenzione, la libertà e la coscienza.* Es·Books, 132 pp. ISBN 9798191046112. https://www.amazon.it/dp/B0HD6R9SZB

Livio Buttignol:

*«Per seguire la **Via del samurai** si deve mantenere l'attenzione sul momento presente e non vacillare, non avere pensieri mondani né essere schiavo delle passioni. Ogni istante è importante e quindi è necessario concentrarsi sempre sul momento presente. La concentrazione si ottiene cambiando opportunamente e volontariamente l'oggetto della nostra attenzione nel momento presente in modo da favorire sempre la massima probabilità di raggiungere l'obiettivo primario. Quando si conosce questa regola ciò che è confuso diviene chiaro, ciò che è turbato diviene calmo, ciò che è contorto e arruffato diviene dritto e semplice. Per competere con la massima efficacia bisogna quindi essere in forma fisicamente, mentalmente rilassati e sereni, ma vigili qui e ora. (...)*

*Anche emozioni come ira, avidità, paura e così via vengono considerate in termini negativi ne L'**Arte della Guerra** perché, secondo **Sun Tzu**, la vittoria è del guerriero calmo, riservato, imperturbabile, distaccato, non di una testa calda, di un uomo assetato di vendetta o ambizioso».*

[da: Livio Buttignol, ***Sun Tzu – L'arte della guerra. Riletto a uso dei manager***, ETAS–RCS Libri, Milano 2005; pp. 29-30]