



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Dipartimento di Filosofia, Sociologia,  
Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA**

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

**Tesi di Laurea Triennale**

**Social mindfulness:  
nuova consapevolezza sistemica per la promozione della  
coesione di gruppo nelle organizzazioni**

**Social mindfulness:  
new systemic awareness for promoting group cohesion in organizations**

***Relatore*  
Prof. Angelo Boccato**

***Laureanda: Anita Chiarotto*  
*Matricola: 1164821***

Anno Accademico 2022/2023

## INDICE

<b>Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<b>Capitolo 1: Introduzione alla Social Mindfulness e alle relazioni sul posto di lavoro</b> .....	<b>5</b>
1.1. Definizione e concetti chiave della Social Mindfulness.....	5
1.2. Importanza delle relazioni tra colleghi nel contesto lavorativo.....	8
1.3. Fattori che influenzano la coesione di gruppo .....	11
<b>Capitolo 2: Impatto della Social Mindfulness sulle relazioni tra colleghi e sulla coesione di gruppo</b> .....	<b>17</b>
2.1. Mindfulness individuale, collettiva e di gruppo.....	17
2.2. Promozione della consapevolezza sistemica e della sicurezza psicologica .....	20
2.3 Il conflitto costruttivo nelle organizzazioni mindful .....	26
<b>Capitolo 3: Conclusioni e possibili futuri sviluppi della Social Mindfulness nei contesti lavorativi</b> .....	<b>30</b>
3.1 Nuovi strumenti di leadership per lo sviluppo della creatività e dell'innovazione .....	30
3.2. Importanza della Social Mindfulness per affrontare i problemi complessi nel mondo B.A.N.I. e per uno sviluppo sociale, etico e sostenibile delle organizzazioni .....	32
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	<b>36</b>
<b>Sitografia</b> .....	<b>48</b>

## INTRODUZIONE

Social Mindfulness significa ri-conoscere che siamo tutti parte di un unico sistema vivente interconnesso dove anche una piccola azione del singolo può avere un grande effetto a livello collettivo. Il senso di coesione e sicurezza che deriva dalla riscoperta dell'appartenenza ad un gruppo sociale, ci può dare la forza di affrontare i problemi complessi, le insicurezze e le sofferenze del mondo di oggi perché ci ricorda che non siamo soli. Riscoprendo la dimensione del Noi possiamo aspirare collettivamente a scopi più elevati per creare intenzionalmente futuri più sostenibili.

Anche le organizzazioni hanno bisogno di investire nelle capacità relazionali dei propri membri per creare gruppi di lavoro identitari e coesi e mantenersi competitive. La consapevolezza sistemica e la sicurezza psicologica sono gli strumenti da cui partire. Solo così le organizzazioni potranno diventare luoghi di innovazione e di sviluppo creativo per l'organizzazione e per le persone che la compongono, in un processo ciclico generativo di reciproco benessere. Attraverso l'introduzione delle pratiche e dei programmi formativi di Social Mindfulness nelle aziende si può insegnare a sviluppare gentilezza, compassione, accettazione e nuove competenze relazionali per poter collaborare sfruttando il conflitto e la diversità.

Nella stesura della tesi, abbiamo adottato un preciso iter metodologico: inizialmente, ci siamo concentrati sulla revisione della letteratura (Snyder; 2019), consultando specifiche banche dati accademiche, e successivamente abbiamo approfondito la nostra ricerca interagendo direttamente con esperti del settore. Il punto di partenza è stata la revisione della letteratura esistente sul tema, motivati dalla necessità di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *Quali sono gli effetti della Social Mindfulness sulle relazioni tra colleghi, in particolare come può influire sulla coesione di gruppo in un'organizzazione?* A tal fine, abbiamo consultato diverse banche dati di rilievo nel campo scientifico, tra cui SAGE Journals Premier 2022, Scopus, Web of Science, Elsevier Science Direct Journals Complete, APA PsycINFO e Wiley Online Library Database Model. Utilizzando come criterio di ricerca le parole chiave "Social Mindfulness AND

Work organizations”, abbiamo selezionato gli articoli e saggi rilevanti pubblicati tra il 2020 e il 2023. Dopo questa fase iniziale, abbiamo ampliato ulteriormente le nostre fonti per approfondire la comprensione del tema. Ci siamo quindi orientati verso un approccio che implica l'interazione diretta con esperti del settore (Hajibayova et al., 2021) e, attraverso una rete informale di conoscenza, abbiamo individuato ulteriori testi di rilevanza non emersi con la ricerca iniziale tradizionale limitata agli ultimi tre anni.

## Capitolo 1

### Introduzione alla Social Mindfulness e alle relazioni sul posto di lavoro

#### 1.1 Definizione e concetti chiave della Social Mindfulness

La Social Mindfulness è un nuovo costrutto che sta allargando la panoramica di ricerca nella letteratura dedicata alla Mindfulness (Mortlock, 2023). Inizialmente è stato introdotto e concettualizzato da Van Doesum e colleghi (2013) e viene definito come consapevolezza dell'altro nel momento presente tenendo conto dei bisogni e dei desideri degli altri prima di compiere delle scelte per noi stessi (Van Doesum et al., 2018) o più recentemente come consapevolezza sociale che proviene dalla capacità di mettersi nei panni degli altri e di agire comportamenti prosociali, quali la gentilezza e la compassione (Buranello, 2023). La Social Mindfulness nasce dalla necessità di superare le critiche e i limiti della Mindfulness individuale (Purser, 2018; 2019) e sviluppare intenzionalità e responsabilità nei confronti del bene collettivo. Il costrutto della Social Mindfulness è stato inizialmente sviluppato nel filone della ricerca sul processo decisionale sociale, in una prospettiva che è diversa dalle ricerche condotte sulla mindfulness in ambito clinico e in altri contesti (Van Doesum et al., 2018). L'obiettivo era spiegare il processo decisionale utilizzato in situazioni di interdipendenza e rilevare l'inclinazione individuale a fare delle scelte altruistiche nei confronti dell'altro, come nel caso in cui bisogna decidere se mangiare o meno l'ultimo boccone rimasto, nel cosiddetto dilemma del "Boccone della vergogna" (Boccone della vergogna, s.d.): mangio l'ultima fetta o la lascio per gli altri? Van Lange e Van Doesum (2013, 2015, 2016) hanno messo a punto uno strumento di misurazione specifico: il SoMi Paradigm (Tumino et. al., 2019). Gli studi di Van Doesum e colleghi (2018) hanno rilevato che un comportamento socialmente consapevole richiede un contesto sociale minimo per attivarsi e che, pur trattandosi di piccoli gesti e comportamenti a basso costo, questi possono avere un grande impatto sulla persona che ne beneficia. Il costrutto è stato inoltre messo in relazione, al suo polo opposto con quello della Social Hostility, facendo riferimento a tutti quei comportamenti che al contrario limitano la scelta degli altri, privilegiando il tornaconto personale. Gli autori rilevano dunque come piccoli gesti

possano fare la differenza promuovendo nel caso della Social Mindfulness fiducia e cooperazione, o nel caso della Social Hostility distanza e persino aggressività (Van Lange et al., 2015, Van Doesum et al., 2013; 2016; 2018). Scegliere o meno se mangiare, o lasciare a chi viene dopo di noi, l'ultimo pezzo di torta può sembrare una questione irrilevante, ma non è così. Il comportamento che scegliamo di agire riflette la nostra social mind e può avere un impatto più grande di quello che pensiamo perché essendo la nostra società un sistema complesso, caratterizzato da sempre maggiore connessione e interdipendenza reciproca, una piccola azione può generare effetti molto più grandi e imprevedibili: sono le cosiddette proprietà emergenti, specifiche dei sistemi complessi. Ecco perché è importante e necessario avere maggior consapevolezza dell'impatto che il nostro comportamento può avere sugli altri e sul mondo quando prendiamo delle decisioni o agiamo un comportamento: dove ci posizioniamo sul continuum che va da Social Mindfulness a Social Hostility? E soprattutto, ne siamo consapevoli? Agiamo intenzionalmente o col pilota automatico? Per questi motivi è necessario sviluppare un nuovo paradigma di consapevolezza, responsabilità e azione per far fronte alla crisi ambientale, sociale e spirituale dei nostri tempi. Una crisi che non è solo una questione individuale, ma soprattutto collettiva dove, anche non agire, ha un impatto. La Social Mindfulness aspira dunque a sviluppare un'agency che spinga collettivamente ad impegnarsi per costruire futuri più sostenibili, equi e che permettano al potenziale umano di fiorire ed evolvere dove la responsabilità va intesa come "farsi carico di" o "prendersi cura di" (Buranello, 2023). La Social Mindfulness cerca di allargare la prospettiva del singolo a partire dalla Mindfulness individuale includendo nel senso del nostro del Sé anche la relazione con l'altro. Secondo Siegel (2001) la relazione va intesa come una forma di comunicazione, un processo di sincronizzazione tra sistemi nervosi dei quali la mente è una proprietà emergente che si co-costruisce proprio nell'interazione continua e dinamica con le altre menti. Tale dinamica relazionale plasma e riscrive continuamente la narrazione del nostro senso del Sé, tanto che si può dire che è l'Altro che ci fa diventare quello che siamo. Il senso del nostro Sé è dunque dinamicamente e continuamente plasmato dalle relazioni, dall'incontro con l'altro e si struttura a partire dall'infanzia nella relazione con le

figure di attaccamento (Bowlby, 1983). Per questo Daniel Siegel sostiene che la nostra mente è sostanzialmente relazione (Siegel, 2001). La Social Mindfulness insegna ad entrare in contatto con noi stessi a questo livello e ad ascoltare le narrazioni che ci definiscono passando dal livello individuali a quello collettivo. Sono proprio queste narrazioni, molto spesso implicite ma fondanti, che stanno guidando la nostra società e che hanno come esito attuale uno sviluppo produttivo insostenibile e una società caratterizzata dalle disuguaglianze sociali. Sono narrazioni legate ai paradigmi culturali di riferimento occidentali con le quali ci misuriamo in modo quotidiano, automatico, e senza sufficiente consapevolezza, non solo in merito alla loro sussistenza ma anche rispetto alle conseguenze collettive che possono comportare. Si tratta di modelli di sviluppo per i quali misuriamo il nostro successo e il nostro benessere in termini economici, di competizione e di risultato da raggiungere mossi da una prospettiva individualista e materialista e che hanno prodotto le cause sistemiche della crisi di oggi. Una crisi generata in primis dal modello occidentale divisivo che ci ha disconnesso su più livelli: nella nostra relazione con la Natura, in quella tra individuo e società-comunità, e all'interno di noi stessi tra mente e corpo. Per tutte queste ragioni, la Social Mindfulness, secondo Mark Leonard, (2022) può proporsi come nuovo strumento per riconoscere le narrazioni erranee che generano malessere e crisi associando i benefici della Mindfulness, quali sviluppo della consapevolezza delle sensazioni nel corpo, regolazione emotiva non reattiva, e sperimentazione della natura transitoria del pensiero a delle nuove competenze, quali l'ascolto generativo e nuove modalità relazionali di apprendimento in gruppo che derivano dalla consapevolezza del processo di co-costruzione del nostro senso di Sé che, come già detto non può prescindere per il suo sviluppo dall'incontro con gli altri. In questo nuovo spazio psicologico e sociale sicuro generato dalla meditazione Mindfulness in gruppo, ognuno può connettersi con sé stesso e con il collettivo. Da questo livello di ascolto è possibile comunicare usando un nuovo linguaggio, per condividere e comprendere come si costruisce e cambia il nostro senso di Sé e come questo influenza la coesione del gruppo e i nostri processi decisionali, quali sono i nostri pregiudizi e bias che agiamo inconsapevolmente. A questo scopo i temi che la mindfulness sociale

affronta sono dunque l'illusione di un sé separato, l'individualismo, il mito dell'autosufficienza, la disconnessione dagli altri e dal mondo e dalla Natura a favore della "solidarietà, della responsabilità, della consapevolezza della comunità di destino e della fragilità umana all'interno di un ecosistema complesso" (Buranello, 2022, pag 16).

## **1.2. Importanza delle relazioni tra colleghi nel contesto lavorativo**

Dal punto di vista della teoria delle organizzazioni, già negli anni Cinquanta a partire dalla scuola delle Relazioni umane, con l'obiettivo di superare i limiti della prospettiva meramente razionale ed economica delle teorie classiche (Taylor, Fayol, Weber, Simon), si comincia ad attribuire sempre più rilievo alla natura sociale e relazionale dell'individuo riconoscendo che gli elementi basilari di una buona organizzazione sono le relazioni, il clima e i processi di cambiamento. L'esponente principale di questo orientamento è Mayo, il quale per primo nella "Teoria delle relazioni umane" (1933) riconosce che le motivazioni che determinano i comportamenti del lavoratore sono di natura psicologica e riconducibili al rapporto individuo – organizzazione, quindi di natura relazionale e sociale. Successivamente la scuola delle Neo relazioni umane amplia il concetto di soddisfazione e motivazione, introducendo oltre ai bisogni economici e sociali, anche quelli di stima e di realizzazione. Nell'ambito delle teorie di contenuto, Maslow nella Teoria della gerarchia dei bisogni (1954) annovera appena dopo i bisogni di sicurezza, quelli di appartenenza sociale e ne individua quali fattori motivatori, il lavoro di gruppo e la comunicazione interna (Matta, 2020). Per superare i limiti dello sviluppo gerarchico dei bisogni postulato da Maslow in favore del riconoscimento della complessità e della diversità di ogni lavoratore, Aldeferer (1972), nell'ambito della Teoria ERG, riconosce l'importanza delle relazioni nel contesto organizzativo e definisce tali bisogni "bisogni di relazione". Egli li mette in relazione all'appartenenza, all'affiliazione e alle relazioni interpersonali significative di stima e sicurezza (Maeran, 2019). A partire dagli anni Sessanta, con l'avvento delle teorie dei modelli sistemici nei sistemi aperti, anche le teorie organizzative si modificano cambiando nuovamente la propria prospettiva. Nasce così la teoria delle contingenze, l'analisi strategica, e l'analisi culturale. Nonostante le loro differenze, i tre approcci sono accomunati dal fatto



che l'organizzazione viene considerata come un sistema aperto. In quanto sistema, l'organizzazione è composta da più parti tra loro interconnesse in modo causale e reciprocamente interdipendenti, e in quanto aperto, si struttura e si modella in funzione degli interscambi con l'ambiente circostante. Grazie a questo processo continuo di comunicazione, l'organizzazione sopravvive ed evolve. Da questa nuova prospettiva ciò che è rilevante per la diagnosi dei problemi organizzativi è proprio l'analisi di queste interconnessioni. In particolare, questa nuova scuola di pensiero comincia a portare avanti l'idea che l'organizzazione non può esistere in modo indipendente dai lavoratori che la compongono e allo stesso tempo la costruiscono attraverso le relazioni. Utile alla nostra analisi, è citare un'ulteriore modalità di classificazione delle organizzazioni, per capire la prospettiva da cui considerare il rapporto tra uomo e organizzazione (Maeran, 2019). Secondo Morgan (1989) le organizzazioni possono essere una fonte di self-identity e di supporto emozionale e avendo un'identità culturale possono essere considerate della mini-società. Anche secondo Gabassi (1999) le organizzazioni possono essere considerate come dei sottosistemi che fanno parte del più grande sistema sociale. Anche Martin (1992) osserva che, quando ci si relaziona con un'organizzazione, si entra in contatto con la sua cultura e con le sue narrazioni, sia singole che collettive. Nel fare esperienza di tali relazioni, e in generale nel rapporto tra uomo e organizzazione, va ricordato che il nostro comportamento è sempre una reazione dell'individuo alla propria percezione della realtà, per questo "... si può dire che l'organizzazione esiste come realtà psicologica, alla quale la persona reagisce" (Maeran, 2019, pag. 43). Secondo Spaltro e De Vito Piscicelli (2002) bisogna pensare e riferirsi all'organizzazione come se fosse un essere vivente che instaura con il lavoratore una relazione personalistica perché ognuno ha "un suo modo di intendere l'organizzazione" (Spaltro & De Vito Piscicelli, 2002, pag. 346). Si determina così tra i due un rapporto di "mutua creazione" (Depolo, 1998, pag. 41) all'interno del quale le persone e i gruppi cercano di attribuire un senso agli eventi (Weick, 1993) e dove persona e ambiente sono allo stesso tempo prodotto e produttori del contesto in cui si trovano. In conclusione, possiamo dire che le organizzazioni sono "... forme di azione collettiva, reiterata, basata su processi di differenziazione e

integrazione tendenzialmente stabili e deliberati” (Spaltro, de Vito Piscicelli, 2002, pag. 47). Anche la Psicologia positiva attribuisce un ruolo importante alle relazioni lavorative per la ricerca della felicità (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) intesa come vivere il più possibile emozioni positive, da ricercare anche nell’attenzione per le piccole cose. Per questo nel contesto lavorativo sono importanti, e vanno incentivate, tutte le variabili ambientali e relazionali che possono essere utili a sviluppare le potenzialità e le competenze delle persone: la resilienza, la costruzione di relazioni sociali positive, e lo sviluppo del proprio talento, tenendo sempre conto che la felicità individuale si può realizzare solo nel, e attraverso, lo spazio relazionale sociale (Maeran, 2019). Alcuni studi hanno rilevato che questo tipo di impostazione produce vantaggi non solo per i lavoratori ma anche per le organizzazioni perché l’aumento del benessere dei lavoratori porta ad una diminuzione dell’assenteismo e del turnover e ad un aumento dei comportamenti altruistici e di cittadinanza organizzativa (Baptiste, 2008; Kaplan et al., 2009). Secondo Morse (2012) sono proprio le relazioni sociali gli elementi cardine che possono favorire lo sviluppo di competenze e la crescita delle persone nelle organizzazioni. L’importanza della socializzazione per la costruzione dell’identità professionale è un fatto ampiamente riconosciuto (Bocato, 2019), tanto che influenza non solo l’ambito lavorativo ma ha effetti anche nella sfera familiare e amicale. Nel contesto lavorativo promuove la relazione e i legami affettivi, la condivisione di obiettivi e opinioni, ed è un elemento di forza che crea empatia, aumenta i livelli di produttività, creatività e innovazione, promuove l’appartenenza al gruppo e migliora l’immagine di Sé svolgendo un ruolo centrale nella storia e nella crescita di una persona. Secondo Bocato (2019) la socializzazione ha anche un valore economico per l’organizzazione perché è direttamente implicata nella realizzazione del progetto, prodotto o servizio dell’organizzazione poiché questo è il risultato del senso di appartenenza e di identità delle persone al gruppo. Le relazioni tra i membri di un’organizzazione hanno un impatto importante anche sulla performance e sulla soddisfazione lavorativa e nonostante sulla relazione tra le due siano stati condotti moltissimi studi e prodotte altrettante teorie, ancora non si è stabilito definitivamente come poter agire su entrambe in modo efficace (Maeran, 2019). Secondo Staw (1986) se

consideriamo la performance e la soddisfazione rispetto al gruppo, queste sono strettamente legate alla partecipazione e all'appartenenza dei singoli al gruppo. In questo caso è possibile raggiungere alti livelli di soddisfazione e performance solo se esiste e viene incoraggiata la solidarietà tra i membri e le relazioni sostengono la coesione e la fedeltà al gruppo. Sono dunque il lavoro di squadra e la capacità dei membri di collaborare tra loro, due fattori cruciali per aumentare la performance (Maeran, 2019). Purtroppo a causa della flessibilità e della precarietà che contraddistinguono il mondo del lavoro di oggi, non è facile riuscire a sviluppare processi di socializzazione e meccanismi di appartenenza solidi, perché la relazione lavorativa viene continuamente ridefinita sia tra individuo e organizzazione, che tra colleghi a causa di continue transizioni di ruolo, di lavoro e di organizzazione, spesso in una prospettiva solo strumentale, dove il senso del lavoro è determinato solo dall'aspetto economico. Ciò è particolarmente negativo se si considera che costruire relazioni positive con i colleghi è fondamentale per raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione e per costruire gruppi di lavoro coesi ed efficaci (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018) poiché è proprio il gruppo, la dimensione che media il passaggio tra individuo e organizzazione generando relazioni di sostegno o di rifiuto (Rego, 2008). Bisogna inoltre tener conto che oggi il lavoro è sempre più fluido, inserito in contesti complessi e globali e che per far fronte alle sfide del mondo del lavoro è sempre più necessario impostarlo sempre più come lavoro di squadra e meno come lavoro individuale (Edmondson, 2019). Per questi motivi bisogna sviluppare la capacità di lavorare insieme agli altri, sfruttando le differenze di prospettiva e di competenze per generare soluzioni nuove e innovative.

### **1.3. Fattori che influenzano la coesione di gruppo**

La coesione, nella sua accezione più classica viene definita come quella forza che funge da collante per tenere insieme i membri di un gruppo mantenendone salde le reciproche relazioni e opponendosi alle tendenze disgreganti (Festinger, 1950). Se invece viene considerata dal punto di vista dell'attrazione tra i membri, Lott e Lott (1965) la definiscono, da una prospettiva individualista, come la somma dei legami interpersonali tra i componenti di un gruppo, mentre Hogg (1992) osservandola dal punto di vista psicosociale, la descrive come forza

attrattiva che porta i membri di un gruppo a identificarsi con gli ideali e le caratteristiche del gruppo stesso. Nell'ambito di uno studio longitudinale, Hall e Nougaim (1968), per indagare l'importanza dei bisogni nel contesto lavorativo applicando la teoria di Maslow, hanno rilevato che, per quanto riguarda i fattori organizzativi che soddisfano i bisogni sociali di affiliazione, quelli più importanti sono la coesione del gruppo, la supervisione amichevole e l'associazione di professioni. I fattori che influenzano la coesione sono riconducibili alla dimensione individuale, a quella di gruppo o al contesto. Tra i primi ritroviamo l'incertezza e l'insicurezza dei membri, il vantaggio strumentale rappresentato dal gruppo per il raggiungimento degli obiettivi individuali e l'accettazione percepita dal singolo. Quelli invece legati alla dimensione gruppale sono il grado di collaborazione, lo status posseduto dal gruppo, la numerosità limitata dei suoi componenti, la somiglianza di atteggiamenti e valori, la condivisione di scopi e i successi collettivi raggiunti. Anche i fattori situazionali possono influenzare la coesione di gruppo, come la percezione di una minaccia dall'esterno o la ripetuta interazione tra i membri e la loro vicinanza. Le conseguenze della coesione non sono solo positive come l'aumento della produttività, della qualità della comunicazione, della conformità alle norme, della capacità di apprendimento e dell'empatia, ma anche l'instaurarsi di dinamiche decisionali negative (Zaccaro & Lowe, 1988; Turner et al., 1992). La più importante è quella che Janis (1962) ha definito Groupthink. In presenza di specifiche precondizioni e di un gruppo altamente o scarsamente coeso, il pensiero di gruppo produce fenomeni decisionali di scarsa qualità sia dal punto di vista del processo di presa di decisione, che nelle decisioni stesse. Gli studi di Janis e di Shaw (1981) hanno dimostrato che la coesione e le relazioni forti non sono di per sé dei fattori produttivi di innovazione, efficacia e affidabilità per un'organizzazione (Magni & Delmestri, s.d.). Alcuni autori, tra cui Zaccaro e Lowe (1988) hanno studiato la relazione tra coesione e performance. In particolare, hanno considerato la coesione come un costrutto multidimensionale e ne hanno studiato separatamente la dimensione afferente alla coesione interpersonale e quella basata sul compito, dove la prima si riferisce all'attrazione interpersonale tra i membri del gruppo sostenuta da sentimenti di amicalità e simpatia, ed è dunque

connotata più emotivamente, mentre la seconda è basata sul riconoscimento che il gruppo può pervenire a risultati maggiori rispetto al singolo e attiva dunque dinamiche di collaborazione e impegno verso le attività da svolgere in gruppo. I risultati hanno dimostrato che, quando il gruppo deve svolgere un compito additivo, la coesione del gruppo basata sul compito garantisce una performance migliore rispetto a quella interpersonale perché quest'ultima provoca delle inefficacie nel processo decisionale soprattutto rispetto alla comunicazione che non si orienta sull'obiettivo del compito provocando distrazioni inutili. In un'altra ricerca Zaccaro e McCoy (1988) hanno invece preso in considerazione la relazione tra coesione e performance in compiti non additivi che richiedevano al gruppo interazione, comunicazione e problem solving complesso, rilevando che per il successo in questi compiti erano necessari alti livelli di entrambi i tipi di coesione. Infatti, i gruppi che presentavano alti livelli di un solo tipo di coesione avevano ottenuto gli stessi risultati dei gruppi caratterizzati da un basso livello di coesione. Secondo la metanalisi di Beal e colleghi (2003) la relazione tra coesione e prestazione è complessa, dipende da diversi fattori e va indagata con diversi criteri, quali il flusso di lavoro, la valutazione dei risultati secondo un orientamento di efficacia o di efficienza, l'analisi della performance unita a quella del comportamento, e infine tenendo conto delle diverse definizioni di coesione, ossia come attrazione interpersonale, impegno al compito, orgoglio di gruppo (Festinger, 1950). La metanalisi evidenzia che i gruppi che maggiormente beneficiano della coesione raggiungendo performance elevate, sono quelli che si confrontano con un flusso di lavoro caratterizzato da scambi elevati e alto impegno. Inoltre, quando la performance viene intesa come comportamento richiesto per lo svolgimento di quel compito, piuttosto che come risultato, e la coesione viene considerata come attrazione (interpersonale o sociale), allora la loro relazione è più forte se l'orientamento è all'efficienza, poiché quest'ultima si basa sulla comunicazione e sulla cooperazione dei membri del gruppo. Quando c'è troppa coesione manca invece un approccio critico e costruttivo per risolvere la questione. Secondo Edmondson (2019) infatti la coesione può ridurre lo stimolo al confronto critico e può portare ad una carenza nell'assumersi un rischio relazionale. Anche il conflitto, purché isolato al compito e non eccessivo, porta

maggior efficacia all'interno dei gruppi di lavoro (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018; Edmondson, 2019). Approfondiremo questi aspetti relativi alla coesione e al conflitto di gruppo nel capitolo successivo al paragrafo 2.2 e 2.3. Nelle organizzazioni, quando è necessario creare dei gruppi di lavoro per risolvere problemi innovativi, i gruppi devono essere formati principalmente in base alla coesione al compito, valutando secondariamente la natura delle relazioni tra i colleghi (Zaccaro e Lowe, 1988). I gruppi che possono avere più possibilità di successo sono quei gruppi che riescono a raggiungere un'elevata coesione al compito, limitando al massimo gli effetti negativi della coesione interpersonale. Per raggiungere questo scopo la leadership ha un ruolo fondamentale: sia per la formazione strategica dei gruppi di lavoro al fine di farne emergere le potenzialità di tutti i componenti sia per creare le basi della coesione creando un clima positivo di fiducia, ma soprattutto di sicurezza psicologica. Approfondiremo anche questo aspetto nel prosieguo di questa analisi. Un altro degli interrogativi fondamentali nell'ambito degli studi sulla coesione è se essa sia uno dei fattori necessari a creare il gruppo o se l'esistenza di un gruppo sia la condizione necessaria perché ci sia coesione e quindi essa ne sia un suo effetto invece che causa. A tal proposito, i risultati empirici delle ricerche hanno contraddetto completamente i principi teorici delle teorie sociali dominanti (teorie di gruppo individualistiche e dell'interdipendenza motivazionale). Queste avevano postulato che l'interdipendenza motivazionale, ossia un'interdipendenza positiva tra i membri del gruppo per la massimizzazione dell'interesse personale, fosse la determinante principale per la formazione di un gruppo e per il mantenimento della coesione, ossia dell'attrazione tra le persone a restare insieme. La coesione di gruppo veniva perciò intesa come attrazione interpersonale reciproca che a sua volta determinava il grado di cooperazione e l'influenza reciproca tra i membri del gruppo. Allo stesso modo, la collaborazione, intesa come relazione interpersonale, inizialmente era stata concepita come processo che si originava dall'interdipendenza motivazionale e che portava alla formazione del gruppo. Gli esperimenti sui gruppi minimali e quelli condotti tramite le teorie dei giochi sul dilemma del prigioniero invece, hanno portato a risultati completamente opposti, dimostrando che il processo fondamentale che è alla base della coesione e della

collaborazione è l'appartenenza ad un gruppo psicologico. Ciò significa che solo se i membri si riconoscono nell'unità collettiva rappresentata dal gruppo e sperimentano l'appartenenza ad un senso del Noi, ampliando il proprio schema del Sé, allora i membri si sentono coesi l'un l'altro e cooperano tra loro. La cooperazione, dunque, è un effetto dell'appartenenza ad un gruppo piuttosto che un antecedente per la sua formazione (Turner, 1999). Secondo la Self Categorization Theory (Turner et al., 1987) il concetto di Sé è fluido, e la sua percezione si posiziona lungo un continuum. Ad un polo c'è la percezione di sé come persona singola, come individuo, all'altro invece è posta la percezione di Sé come membro di un gruppo. Nel primo caso è saliente l'identità personale e sono attivate quelle categorizzazioni che massimizzano la differenza tra l'individuo e il gruppo (somiglianze intrapersonali). All'altro polo invece è saliente l'identità sociale dove è massimizzata la somiglianza intercategoriale con i membri dell'ingroup e quella di differenza intercategoriale con i membri dell'outgroup. Generalmente la categorizzazione di sé si colloca in un punto medio e le identità stanno in uno stato di antagonismo funzionale per il quale solo una delle due categorie può essere attivata al massimo grado. L'attivazione dell'identità sociale è mediata dal meccanismo della depersonalizzazione, un processo cognitivo che porta l'individuo a percepirsi più come soggetto intercambiabile nel suo ingroup che come entità individuale unica. La depersonalizzazione, dunque, è il processo sociopsicologico fondamentale alla base dei fenomeni dei comportamenti di gruppo: coesione, etnocentrismo, cooperazione, altruismo, fiducia, esperienze emotive comuni ed empatia, azione collettiva, norme condivise, processi ed influenza sociale e bias di differenziazione intergruppi. È la salienza di un'identità sociale condivisa, come quella legata all'appartenenza ad un'organizzazione specifica o ad un gruppo di lavoro, che attiva relazioni sociali di coesione e cooperazione reciproca per il raggiungimento di interessi collettivi nati dal gruppo, e determina l'azione collettiva per il suo raggiungimento. La Self Categorization Theory (Turner et al., 1987) spiega come le persone si definiscono e agiscono in base ad un "Noi". Il gruppo quindi, non è il solo prodotto di relazioni interpersonali ma la formazione di un gruppo psicologico si fonda sull'importanza dell'identità percepita da ogni

componente. Si tratta di un processo psicologico adattativo necessario, basilare che rende possibile coesione, cooperazione e influenza sociale e che permette agli esseri umani di andare oltre i limiti dell'identificazione con sé stessi, permettendo di essere qualcosa in più che si può sperimentare solo quando si appartiene ad un gruppo. I processi di categorizzazione del Sé sono importanti non solo per lo sviluppo della società, ma anche in un'organizzazione perché producono comportamenti organizzativi concreti e positivi: valutazione positiva degli altri membri, organizzazione, fiducia, abilità e desiderio di comunicare, capacità di persuasione, altruismo, cooperazione e azione collettiva, promuovendo l'interesse del gruppo a scapito del beneficio personale. In sintesi, possiamo dire che la coesione è un fattore cruciale che assicura collaborazione, aumenta la soddisfazione, l'impegno, la condivisione degli obiettivi e riduce lo stress (Bahl et al 2003, Evans & Dion, 1991; 2012; Mullen & Cooper, 1994). Quando c'è coesione tutti indirizzano i loro sforzi lavorativi nella stessa direzione e lavorano per le stesse finalità. La Social Mindfulness può aiutare a sviluppare la coesione di gruppo perché rendendoci consapevoli delle nostre narrazioni implicite può riscriverle, ampliandone i confini di esistenza e includendo intenzionalmente in quello che definiamo il nostro Sé, anche il senso degli altri. Questi significati possono essere esplorati nel e attraverso lo spazio della meditazione di gruppo per generare consapevolezza sociale e senso di sicurezza. La consapevolezza a livello fisico della connessione con gli altri è necessaria per imparare a costruire nuove competenze prosociali basate su sentimenti di fiducia, connessione e sicurezza tramite un altro modo di ascoltare. La Social Mindfulness ci insegna l'apprendimento e l'ascolto generativo promuovendo l'inclusione per imparare a collaborare e a cooperare insieme utilizzando il gruppo come luogo di apprendimento di punti di vista diversi (Leonard, 2022).



## Capitolo 2

### Impatto della Social Mindfulness sulle relazioni tra colleghi e sulla coesione di gruppo

#### 2.1. Mindfulness individuale, collettiva e di gruppo

Lo studio dell'impatto che la Mindfulness ha e può avere nelle organizzazioni è cresciuto notevolmente negli anni e si è sviluppato lungo due direttrici: la Mindfulness individuale focalizzata sui meccanismi intrapsichici del singolo individuo orientata all'autoregolazione e finalizzata al miglioramento della performance e alla riduzione dello stress (Mortlock, 2023), e la Mindfulness collettiva orientata all'indagine dei processi sociali ad essa collegata (Sutcliffe et al, 2016, Badham & King, 2021). Un concetto ancora più specifico, definito e studiato da Yu e Zellmer-Bruhn (2018) nell'ambito della Mindfulness collettiva (Badham & King, 2021), importante per la gestione delle relazioni tra colleghi nel contesto organizzativo, è quello di Mindfulness di gruppo. Come rilevato da Sutcliffe e colleghi (2016) la Mindfulness ha effetti benefici sul benessere psicofisico (Brown et. al., 2007), rallenta l'invecchiamento (Epel et al., 2009), riduce il turnover e l'assenteismo e in generale migliora le prestazioni cognitive (Reb et al. 2014). Per quanto riguarda la mindfulness individuale numerose ricerche hanno fornito evidenze dei benefici di questo tipo di pratica anche nelle organizzazioni. Hafenbrack e colleghi (2020) riportano le conclusioni di Hunter (2013) che rileva come questo tipo di meditazione, aiutando a regolare la componente mentale ed emotiva attraverso l'ascolto delle sensazioni corporee, possa aiutare a coltivare una mentalità di apertura e curiosità, nonché apertura e interesse per gli altri e per il mondo, utili allo sviluppo dell'innovazione (Vogus & Welbourne, 2003), della creatività (Cheung et al., 2020) e dei comportamenti prosociali, sostenuti da empatia e compassione fondamentali per costruire rapporti interpersonali proficui per sé stessi e per l'azienda (Donald et al. 2019; Hafenbrack et al. 2020). In particolare, Hafenbrack e colleghi (2020) mediante esperimenti sia di laboratorio che sul campo, si sono occupati dell'impatto che la Mindfulness individuale può avere nelle relazioni interpersonali nel contesto lavorativo, analizzandone gli effetti sui comportamenti prosociali. Gli autori hanno

rilevato che gli individui più mindful agiscono più comportamenti prosociali, quali comportamenti di auto aiuto e di aiuto generico per gli altri. In un terzo studio, gli autori hanno esteso le ricerche esistenti sulla mindfulness e il comportamento prosociale (Donald et al., 2019) rilevando che l'empatia e, più moderatamente l'assunzione di prospettiva fungono da mediatori del comportamento prosociale. Si rileva inoltre una correlazione positiva con l'impegno sul lavoro (Leroy et al., 2013) e con la prestazione (Dane, 2011; Dane & Brummel, 2014), suggerendo così che i benefici della Mindfulness possano avere anche un impatto sul risultato economico di un'organizzazione (Sutcliffe et al., 2016). Nell'ambito della Mindfulness collettiva, il focus è lo sviluppo dell'organizzazione piuttosto che dell'individuo (Badham & King, 2021) e la Mindfulness viene intesa in una prospettiva che la considera come una sorta di "unità collettiva" che ha un'identità specifica, che va al di là della mera sommatoria degli individui da cui si genera (Badham & King, 2021). A supporto di ciò, Hougaard & Carter (2018) sostengono che è proprio il supporto sociale e lo sviluppo della componente relazionale che si genera attraverso l'apprendimento e l'applicazione della Mindfulness in gruppo ad essere cruciale in riferimento alla dimensione del gruppo e dell'organizzazione. Reb e colleghi (2022) rilevano come la Mindfulness a livello collettivo sia così intessuta nei contesti organizzativi da risultarne "...incorporata nelle interazioni e nelle relazioni interpersonali" (Reb et al., 2022, pag. 6) sostenendo così quanto già evidenziato da Eby et al. (2022) riguardo l'importanza di riportare al centro la dimensione relazionale della Mindfulness. Secondo vari autori (Weick et al, 1999, 2000; Vogus & Sutcliffe, 2012), la mindfulness collettiva è una nuova consapevolezza relazionale, dalla quale possono scaturire nuove soluzioni a partire dalla condivisione in gruppo dei problemi emergenti da affrontare. Più rapide, innovative ed efficaci sono le soluzioni individuate dal gruppo, più l'organizzazione si assicura competitività e sopravvivenza. Sutcliffe e colleghi (2016) fanno riferimento a numerosi studi che a loro volta hanno identificato i benefici di un'organizzazione consapevole: minori tassi di turnover (Vogus et al, 2014a), clienti più soddisfatti (Ndubisi, 2012), maggiore innovazione (Vogus & Welbourne, 2003), miglioramento della qualità, della sicurezza e dell'affidabilità (Vogus & Sutcliffe 2007,a,b). In generale è la mindfulness

collettiva è stata concettualizzata e studiata nelle organizzazioni come organizzazione consapevole (Mindful organizing) e mindfulness organizzativa (Organizational Mindfulness) (Sutcliffe et al., 2016, Reb et al. 2022). L'approccio Mindful organizing è definito come un processo sociale di scambio continuo di informazioni tra le parti del sistema organizzativo (Vogus & Sutcliffe, 2012) e si basa su cinque processi fondamentali tra loro interrelati che definiscono comportamenti e procedure che devono essere applicate e seguite per la gestione di eventi imprevisti e per il contenimento degli errori generalmente utilizzate nelle organizzazioni ad alta affidabilità (HRO) che operano in condizioni particolarmente sfidanti e complesse dove anche un piccolo errore può provocare effetti disastrosi su ampia scala (Weick et al, 1999; Weick & Sutcliffe, 2001, 2007; Reb et al. 2022, Badham & king, 2021). In questo tipo di processo l'interrelazione tra le persone e lo scambio di informazioni è massimizzata, in modo tale che il processo sia sempre aggiornato tra tutti i reparti in tempo reale. L'Organizational Mindfulness nasce invece da processi top-down, è adottata dal Management ed è una caratteristica più strutturale di un'organizzazione. La Mindful organizing e l'Organizational Mindfulness stanno tra loro in un rapporto di influenza reciproco influenzandosi e sostenendosi a vicenda (Vogus & Sutcliffe, 2012). Gajda & Zbierowski, (2022) nel loro studio, sostengono che il Mindful organizing può essere esteso in modo proficuo anche nelle organizzazioni ordinarie, senza comportare rischi di sovraccarico mentale dovuti alla continua richiesta di attenzione che il personale deve mantenere per lo svolgimento dei compiti. Gli autori hanno infatti riscontrato che il Mindful organizing è positivamente correlato all'impegno affettivo e normativo dei dipendenti e con l'aumento della motivazione. Il Mindful organizing inoltre correla positivamente anche con i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) (Organ et al., 2006), cruciali per il benessere e la produttività in qualsiasi organizzazione ed espressi come aiuto spontaneo ai colleghi, azione di comportamenti di prevenzione di rischi potenziali, adesione alle politiche dell'organizzazione e tolleranza allo stress (Podsakoff et al., 2000). Possiamo dunque dire che gli effetti benefici del Mindful organizing sono anche descrivibili come aumento del capitale sociale e relazionale di un'organizzazione (Gajda & Zbierowski, 2022). Tutti gli articoli,

dunque, anche se da diverse prospettive, suggeriscono si possa riconoscere un ruolo importante alla Mindfulness sia nell'aumentare il benessere in termini di stati affettivi positivi, di diminuzione dell'esaurimento emotivo e dello stress, del distacco psicologico e di miglioramento nel recupero, che di funzionamento psicologico aumentando la motivazione intrinseca, l'impegno, la creatività la gestione dei conflitti e i comportamenti prosociali anche nel luogo di lavoro (Reb et al., 2022). Nonostante questi risultati positivi, in letteratura gli autori sono altrettanto concordi nel sottolineare l'importanza di svolgere ulteriori ricerche per approfondire lo studio degli aspetti interpersonali della Mindfulness nei contesti organizzativi considerando anche il ruolo non solo dei collettivi e della leadership, ma anche del Management, della cultura e delle istituzioni (Reb et al, 2022) individuando maggiori fattori di mediazione specifici. Gli studi inoltre evidenziano come, nonostante la ricerca nelle scienze organizzative riguardo alla mindfulness in questa sua duplice accezione abbia avuto un crescente sviluppo, questa sia ancora nella sua fase iniziale e ci sia ancora tanto da indagare e approfondire, (Sutcliffe et a., 2016, Reb et al. 2020).

## **2.2. Promozione della consapevolezza sistemica e della sicurezza psicologica**

Vari autori hanno sottolineato che anche l'organizzazione delle attività quotidiane in un'organizzazione può avere un ruolo cruciale per potenziare i benefici della Mindfulness (Vogus & Iacobucci, 2016; Chong et al., 2022). Un'analisi specifica in questo senso è stata condotta da Reina e Kudesia (2020) che hanno cercato di indagare il ruolo di due antecedenti alla Mindfulness nel contesto lavorativo: le situazioni e le convinzioni individuali delle persone. Gli autori hanno rilevato a partire dagli studi sull'autoregolazione e sulla pratica metacognitiva, che la Mindfulness può essere modellata dalle situazioni, in particolare è sostenuta in contesti benevoli caratterizzati da interazioni sociali positive ripetute. Per questo i manager hanno un ruolo chiave per la creazione di un clima favorente la promozione della Mindfulness e si devono attivare per ridurre gli ostacoli e i vincoli alla sua espressione (Reb et al., 2015; Reb et al., 2022). Allo stesso modo Reina e Kudesia (2020) hanno anche rilevato che è necessario che ci sia anche una motivazione individuale ad impegnarsi a sostenere un mindset mindfulness,

riconoscendo in questo, il ruolo importante che le credenze metacognitive hanno per promuovere la Mindfulness nelle situazioni ordinarie perché queste influenzano direttamente il modo in cui le persone monitorano e regolano la propria attenzione, i propri pensieri e i propri sentimenti (Kudesia, 2019). Sufficienza attenzionale, virtù del monitoraggio e differenziazione mappa - terreno sono le tre convinzioni metacognitive che determinano la modalità peculiare di autoregolazione della Mindfulness (Reina & Kudesia, 2022). Intenzione individuale e contesto positivo favorevole sono dunque fattori cruciali per la promozione della consapevolezza sia individuale che collettiva della Mindfulness nei contesti lavorativi. Secondo Edmondson (2019) però tutto ciò non basta e nel mondo del lavoro di oggi, il fattore alla base della sopravvivenza aziendale che può determinarne il successo o il fallimento, è la sicurezza psicologica. Edmondson (2019) la definisce come un'"atmosfera" (Edmondson, 2019, pag 28) positiva e di apertura che consente alle persone di partecipare alla vita lavorativa esprimendosi con fiducia e rispetto, esponendosi e raccontando le proprie preoccupazioni o idee, consapevoli di poter avere un impatto importante anche se piccolo all'interno dell'organizzazione. La sicurezza psicologica è correlata alla dimensione gruppale: per questo gruppi di lavoro diversi, seppur facenti parte della stessa organizzazione, possono avere percezioni di sicurezza psicologica diversa a seconda della propria esperienza relazionale. Secondo Schein (1965) la sicurezza psicologica rende disponibili risorse che erano utilizzate per autodifendersi e che invece possono essere utilizzate in modo più costruttivo per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo. La sicurezza psicologica non è legata alle differenze di personalità individuali, ma dipende dalle caratteristiche del contesto lavorativo, dal clima e dalla cultura. Correla positivamente con il coinvolgimento (May et al, 2004; Chunghtai & Buckley, 2013; Ulusoy et al., 2016) e con la performance. Influenza positivamente la performance intervenendo come moderatore positivo su alcune caratteristiche del gruppo di lavoro come nel caso dei team virtuali dove coesistono rilevanti differenze culturali, o di orario, o di distanza geografica tra i membri che compongono il gruppo, in caso di diversificazione delle competenze, nei casi di composizione dinamica dei team e quindi anche in caso vi siano più barriere al

coordinamento da superare per arrivare ad una comunicazione aperta e sicura (Kahn 1990; Gibson & Gibbs, 2006). Anche l'innovazione può apportare veri benefici alla performance solo in contesti psicologicamente sicuri. Riuscire a creare gruppi di lavoro coesi e sicuri dal punto di vista psicologico è oggi un fattore strategico per le aziende che hanno bisogno, per mantenersi competitive sul mercato, di innovazione, creatività e di persone capaci di lavorare in gruppo collaborando efficacemente (Edmondson, 2019). I problemi e gli incarichi infatti sono sempre più fluidi perché i problemi sono sempre più complessi e richiedono l'integrazione di prospettive e competenze diverse per essere risolte. Anche la sicurezza psicologica dipende in primis dai leader. Ma non solo. Per questo la Social Mindfulness può essere uno strumento importante per sviluppare sicurezza psicologica, fiducia e collaborazione tra i membri del gruppo di lavoro, generare creatività attraverso l'apprendimento di gruppo, ma anche quella consapevolezza sistemica relazionale che rende ognuno attivamente responsabile per poter contribuire a sostenere contesti positivi e il miglioramento aziendale indipendente dal ruolo che occupa nell'organizzazione (Edmondson, 2019). La Social Mindfulness, in particolare il programma MBOE sviluppato da Mark Leonard, cerca di combinare le diverse dimensioni di azione della Mindfulness per sfruttarne al massimo le potenzialità. La Social Mindfulness attraverso la pratica di specifiche meditazioni Mindfulness strutturate per i contesti organizzativi, mira a sviluppare sia sicurezza psicologica individuale, dunque a livello intrapsichico riconnettendoci prima di tutto con noi stessi, sia sicurezza psicologica in gruppo, riscoprendone la funzione di supporto sociale funzionale alla riduzione del senso di minaccia dovuto alla percezione di solitudine, per poter costruire un nuovo spazio relazionale dove riconoscere le narrazioni individuali e sociali che sostengono il nostro agire. Solo esplicitandole nello spazio della sicurezza psicologica generata dal gruppo e riconoscendole grazie all'ascolto profondo che si attiva con la meditazione, le persone possono darsi una possibilità di scelta consapevole anziché farsi guidare passivamente dall'automatismo dell'abitudine. Per far fronte ai problemi collettivi, la Social Mindfulness propone dunque la riscoperta del legame sociale e uno sforzo d'azione collettivo (Leonard, 2022). Il programma MBOE (Mindfulness-Based

Organizational Education) di Mark Leonard (2022) è stato testato nell'ambito di uno studio di ricerca in ambiente ospedaliero condotto da Krusche e colleghi (2020). Lo scopo era verificare i benefici apportati dal programma MBOE sui bisogni psicologici di base e sulla riduzione dello stress percepito nel contesto ospedaliero. Il protocollo prevedeva l'applicazione di un corso pensato in modo specifico per il contesto lavorativo: la durata era più breve (6 settimane) rispetto a quelli tipici basati sul protocollo MBCT (8 settimane) e composto dalla combinazione di più strumenti quali "...la meditazione mindfulness, formazione e supporto sociale attraverso l'apprendimento in gruppo" (Krusche et al., 2020, pag. 364). Lo studio ha misurato i benefici del programma MBOE rispetto all'autodeterminazione percepita, rilevata nelle sue componenti di autonomia, competenza e relazioni significative (Deci & Ryan, 2000). Secondo Glomb e colleghi (2011) l'autodeterminazione nel contesto organizzativo correla positivamente con il miglioramento delle prestazioni, dell'impegno e della resilienza. Il costrutto è inserito nella teoria dell'autodeterminazione (Deci & Ryan, 1980) ed è importante soprattutto in relazione alla Social Mindfulness perché l'autodeterminazione sostiene la consapevolezza dei propri bisogni e valori permettendo alle persone di adottare comportamenti autoregolati, autonomi e diretti verso un obiettivo agendo sulla motivazione intrinseca e innescando spirali virtuose di resilienza, creatività e benessere e inibendo invece i comportamenti frutto di automatismi e del conseguente senso di alienazione. I risultati dello studio evidenziano che l'MBOE riduce lo stress, accresce la consapevolezza degli atteggiamenti e migliora l'autodeterminazione in tutte le sue componenti (Krusche et al., 2020). Il corso è stato inoltre esaminato da associazioni prestigiose del settore, quali l'Associazione Britannica degli Approcci Basati sulla Mindfulness (BAMBA) e l'Associazione Olandese per insegnanti di Mindfulness (VMBN) per valutarne l'applicabilità ai contesti non terapeutici con esito favorevole. Questo nuovo tipo di approccio dunque, si prefigge di intervenire in modo proprio per i contesti organizzativi attraverso pratiche di mindfulness più brevi e specifiche, lavorando non solo sulla dimensione individuale, ma anche su quella relazionale e culturale. All'interno del programma MBOE la Mindfulness viene insegnata e imparata in gruppo

attraverso attività di condivisione che permettono di riconoscere e superare i propri bias, di praticare la consapevolezza del corpo, di coltivare l'ascolto non giudicante, di promuovere la coesione di gruppo e la sicurezza psicologica (Buranello, 2023). Come abbiamo già detto precedentemente i bisogni di relazione sono fondamentali per uno sviluppo sano dell'identità del nostro Sé, nella vita personale, familiare e anche nel contesto organizzativo. Secondo Maslow, perché ciò possa avvenire serve anche che sia soddisfatto il bisogno di sicurezza. Secondo Coan e Sbarra (2015) la Social Baseline Theory può dare evidenza di come il nostro cervello si sia evoluto considerando il supporto sociale fondamentale per la sopravvivenza. Tramite le risonanze magnetiche funzionali (fMRI) gli autori hanno potuto verificare che la condizione di base, fisiologica, per il nostro cervello, è avere accesso a risorse "relazionali sociali" (James & Sbarra, 2015, pag. 87). L'uso di tali termini è giustificato dal fatto che le relazioni sociali per il nostro sistema sarebbero risorse "bioenergetiche" (James & Sbarra, 2015, pag. 88), senza le quali è necessario uno sforzo cognitivo e fisiologico molto maggiore. L'aspettativa di avere accesso a relazioni caratterizzate da interdipendenza, obiettivi condivisi e attenzione congiunta è dunque una condizione non prescindibile per il benessere del nostro sistema uomo. Se le risorse sociali sono disponibili siamo più aperti e disponibili a rispondere alle richieste dell'ambiente in modo più efficace. Se le reti sociali sono assenti, inaffidabili o perse, la percezione del nostro senso del Sé diminuisce insieme alla nostra efficacia oggettiva e soggettiva. La condizione naturale (baseline) è dunque la connessione sociale e tale connessione come sottolineato anche da Siegel (2001), avviene anche fisicamente tramite l'espansione delle reti neurali che codificano la percezione del Sé includendo gli altri. Per questo motivo la minaccia a una persona a noi cara, attiva aree del cervello coinvolte nella codifica delle minacce rivolte al Sé, cosa che invece non accade quando si tratta di minacce rivolte ad un estraneo. La violazione di questa regola, come la percezione di solitudine, produce un aumento dello sforzo cognitivo accompagnato da angoscia acuta e cronica, con gravi conseguenze per la salute e il benessere. Gli studi sull'isolamento sociale condotti da Cacioppo e Patrick, inteso come percezione soggettiva dell'esperienza di solitudine, hanno rilevato



che, se cronicamente attivato, è in grado di avviare una sequenza di reazioni fisiologiche che coinvolgono il sistema immunitario, quello cardiovascolare e l'asse dello stress, in modo così rilevante da accelerare il processo di invecchiamento tanto da avviare le persone verso una morte prematura. Al contrario il senso di connessione riduce le sensazioni di ostilità e di depressione, e anche se ognuno di noi ha una certa sensibilità individuale nei confronti della separazione sociale, il nostro sistema di sopravvivenza si è evoluto selezionando i geni in modo da favorire la preferenza per quelli che creano piacere quando siamo in compagnia e sensazioni di disagio quando siamo da soli. Non solo a disagio o spaventati, ma anche "...insicuri, come se fossimo fisicamente minacciati" (Cacioppo e Patrick, 2008, pag. 23). I due autori ci dicono inoltre che, se queste sensazioni si protraggono nel tempo, si compromette sia la capacità di autoregolazione che quella della cognizione sociale rendendo ancora più difficile riconoscere il punto di vista degli altri e mantenere una relazione soddisfacente. Le funzioni esecutive più complesse come quelle legate al comportamento sociale richiedono l'autoregolazione per tutta la vita (Cacioppo e Patrick, 2008). Anche in questo caso, si possono trasporre le evidenze della ricerca neurofisiologica sulla paura nei contesti organizzativi. Essa danneggia le funzioni esecutive, la creatività e il problem solving, ma anche l'apprendimento e la collaborazione (Rock, 2009) e la soddisfazione (Edmondson, 2019). In riferimento al contesto organizzativo e alla sicurezza psicologica Edmondson parla di paura di assumersi un rischio relazionale (Edmondson, 2019, pag. 190). Il rischio relazionale è connesso alla paura di rovinare le relazioni con i colleghi e alla paura del giudizio altrui rispetto all'immagine che diamo di noi. Quando non c'è sicurezza psicologica il silenzio offre quella sicurezza sottoforma di autotutela fornendo un vantaggio personale immediato. Esprimere le proprie idee in un'ottica di espressione e apertura avvantaggia il collettivo e l'azienda, mentre all'individuo non dà vantaggio e beneficio certo e immediato. Per questo l'espressione aperta di sé stessi può avvenire solo in un contesto dove ci si sente sicuri di potersi esprimere senza giudizio o di mettere a rischio la relazione. Anche la condivisione delle idee creative, infatti, può essere difficile da realizzare tanto quanto gli errori, soprattutto se siamo insicuri rispetto al valore della nostra

idea. Siemsen e colleghi (2009) hanno individuato una correlazione positiva tra fiducia e sicurezza psicologica per la quale la seconda aiuta le persone ad esprimersi di più anche quando si sentono insicure rispetto alle proprie idee. Lo sviluppo della sicurezza psicologica attraverso la Social Mindfulness permette alle persone di imparare a collaborare insieme e sviluppare un'agency collettiva per il bene comune a partire dal riconoscimento dei bisogni individuali per arrivare a quelli sociali. Si possono così costruire nuove consapevolezze relazionali, imparando insieme in gruppo, come ci co-regoliamo con gli altri e quale impatto possono avere o non avere le nostre azioni sull'altro da noi. Lo scopo è quello di avere un impatto non solo all'interno di singoli contesti, ma di estenderlo promuovendo la creazione di organizzazioni e comunità mindful-based sostenute e indirizzate da intenti etici e scopi collettivi che riconoscono l'importanza della nostra interdipendenza e interconnessione (Buranello, 2023).

### **2.3 Il conflitto costruttivo nelle organizzazioni mindful**

All'interno del contesto organizzativo è comune ritenere che il conflitto sia dannoso sia per i dipendenti che per l'organizzazione (Kay & Sharlicki, 2020) comportando una diminuzione di produttività, soddisfazione e prestazione dei dipendenti (Chiaburu & Harrison, 2008). Vari studi però hanno rilevato che un particolare tipo di conflitto, quello costruttivo, può rivelarsi addirittura una fonte di profitto (Kay & Sharlicki, 2020; Yu & Zellmer-Bruhn, 2018). Secondo Tjosvold e colleghi (2008) il conflitto costruttivo può, in alcuni casi, aumentare la coesione, intesa come sentimento di vicinanza che lega le persone. Lo studio di Kay & Sharlicki (2020) in questo ambito ha rilevato che i benefici apportati dalla Mindfulness, sono da ricondurre alla promozione di una gestione più costruttiva dei conflitti perché aumenta gli approcci collaborativi e riduce quelli evitanti, migliorando le strategie di coping e operando attraverso il meccanismo psicologico della rivalutazione cognitiva. Attraverso la metacognizione consapevole la mindfulness facilita il distacco e la disidentificazione con il flusso dei propri pensieri e delle proprie emozioni, aiutando a percepire i conflitti più come fatti soggettivi della mente invece che come realtà oggettive (Vago & Silbersweig, 2012). Tale consapevolezza cognitiva, allenata tramite la Mindfulness, facilita la rivalutazione cognitiva, una strategia di regolazione

emotiva che consente di attribuire nuovi significati all'esperienza emotiva, e che è a sua volta anch'essa agevolata dalla Mindfulness, riducendo l'effetto globale di ansia emotiva correlata al conflitto. Meno attivate emotivamente, le persone restano più calme e possono accedere a più informazioni contestuali tra cui scegliere per orientare il proprio comportamento, tenendo conto anche della prospettiva altrui (Donald et al., 2019; Kay & Sharlicki, 2020). Yu e Zellmer-Bruhn (2018) hanno preso in considerazione la relazione tra la Mindfulness e il conflitto da un altro punto di vista, in particolare hanno introdotto e convalidato un nuovo costrutto concettualizzato come Mindfulness di gruppo. Gli autori lo definiscono come una "percezione condivisa tra i membri del gruppo che le loro interazioni siano caratterizzate da consapevolezza e attenzione agli eventi presenti e da un'elaborazione esperienziale e non giudicante delle esperienze all'interno del gruppo" (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018, pag. 327). La mindfulness di gruppo è distinta dalla mindfulness individuale, anche se i costrutti mantengono in comune due caratteristiche che sono distintive della Mindfulness: l'attenzione e la consapevolezza al presente, e l'elaborazione dell'esperienza in modo aperto e non giudicante. Come già detto la Mindfulness individuale ha che fare con la dimensione intrapsichica e può essere considerata come stato, tratto o pratica meditativa (Glomb et al., 2011). Viene indagata tramite i comportamenti e non può essere osservata direttamente al pari di altri costrutti. La mindfulness di gruppo invece non è la mera sommatoria della mindfulness esperita dai membri che compongono il gruppo, ma è una nuova proprietà emergente e condivisa tra i membri del gruppo, sviluppata proprio attraverso l'interazione stessa tra le persone all'interno del gruppo. Vari autori (Marks et al., 2001; Vogus & Sutcliffe, 2012) sostengono che nei gruppi si attiva un processo relazionale che porta alla creazione di una mente di gruppo, ossia di una cognizione collettiva, che ne sostiene i processi e le interazioni al suo interno e il cui funzionamento è osservato, sperimentato e appreso dai membri in un processo di reiterazione consecutiva e ciclica. Tali processi determinano l'azione collettiva del gruppo che può essere efficace o meno. A partire dalle ricerche sulle HRO, che hanno studiato la mindfulness collettiva in particolari gruppi di lavoro ad alta affidabilità, la ricerca di Yu e Zellmer-Bruhn (2018) ha esaminato gli effetti che la Mindfulness

di gruppo può avere sul conflitto di gruppo scomponendolo in tre diversi aspetti. I loro risultati indicano che in primis la mindfulness di gruppo correla negativamente col conflitto relazionale di gruppo perché tramite l'attenzione focalizzata al presente, l'elaborazione non giudicante e la metacognizione riduce l'intensità oppositiva e le emozioni negative percepite dalle persone durante un conflitto relazionale. In questo modo proprio grazie ai meccanismi che la contraddistinguono, può svolgere un ruolo protettivo generale sui conflitti del gruppo. In secondo luogo, riduce la connessione tra il conflitto di compito e il conflitto relazionale a livello di gruppo, perché limita il passaggio dell'attenzione dal compito alla persona, ossia dal conflitto sul compito a quello di relazione. Per essere efficaci, infatti, i gruppi di lavoro devono saper isolare i benefici del conflitto di compito evitando che si trasformino in conflitti relazionali (Todorova et al., 2014), cosa che invece tendono a fare i gruppi quando c'è un conflitto (Tidd et al., 2004). Grazie alla capacità di mantenersi focalizzati sul compito e alla capacità di elaborare le esperienze anche conflittuali, in modo più aperto, non giudicante ed emotivamente più distaccato, i gruppi che presentano alti livelli di Mindfulness di gruppo riescono a mantenere l'attenzione centrata sul compito e sull'obiettivo da raggiungere interpretando il conflitto come una disputa costruttiva e non come un attacco personale. Infine, in terzo luogo, la Mindfulness di gruppo riduce l'estensione della tensione del conflitto relazionale di gruppo sui singoli che si esprime sottoforma di minaccia sociale individuale perché inibisce le reazioni emotive automatiche, in questo caso di ostilità e rabbia, ed evita l'attribuzione della responsabilità del conflitto a livello individuale. La Mindfulness di gruppo è stata messa in relazione anche con la sicurezza psicologica. Pur essendo la mindfulness di gruppo distinta dalla sicurezza psicologica perché la seconda non è caratterizzata dall'attenzione e dalla consapevolezza del presente, ha in comune la dimensione esperienziale e il porsi in modo non giudicante (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018). La Mindfulness di gruppo può sostenere la sicurezza psicologica aumentando la possibilità di creare uno spazio cognitivo sicuro dove il gruppo può confrontarsi senza giudizio ed esplorare opinioni, idee, credenze, anche divergenti moderando positivamente il conflitto e mantenendolo su un piano costruttivo come integrazione di prospettive diverse (Edmondson &

Smith, 2006; Bradley et al., 2012). L'errore non viene rinfacciato, il conflitto non diventa social undermining, si chiede aiuto, non si compromettono gli sforzi degli altri, ci si sente apprezzati nelle proprie competenze e contributi, c'è inclusione sociale. La mindfulness di gruppo correla anche con l'apprendimento di gruppo (Edmondson, 1999; 2019, Yu & Zellmer-Bruhn, 2018) dove la Mindfulness di gruppo fornisce la consapevolezza per analizzare le prassi, e la sicurezza psicologica spinge a parlare degli errori e a proporre idee per il loro miglioramento. Per questo la Social Mindfulness può rappresentare una sintesi applicativa di entrambe, perché allo stesso modo ha come obiettivo lo sviluppo di nuove competenze per il gruppo e nel gruppo anche nelle organizzazioni. Meditando in gruppo grazie a pratiche adattate ai contesti organizzativi, si possono costruire relazioni più schiette che nascono, crescono ed evolvono in un clima di sicurezza psicologica, libere dalla paura di rischi relazionali. In questo modo, lavorando in gruppo si può stimolare l'apprendimento e l'ascolto generativo, dando impulso alla crescita di nuove idee e soluzioni per affrontare quei problemi complessi che possono essere risolti e superati solo attraverso un'azione che viene dal collettivo e che si fonda proprio su questa nuova consapevolezza sistemica.

## Capitolo 3

### Conclusioni e possibili futuri sviluppi della Social Mindfulness nei contesti lavorativi

#### 3.1 Nuovi strumenti di leadership per lo sviluppo della creatività e dell'innovazione

I leader possono dare un contributo fondamentale per la promozione di organizzazioni sicure dal punto di vista psicologico che favoriscano l'espressione delle potenzialità individuali e allo stesso tempo promuovano la performance nelle organizzazioni ispirando a perseguendo nuovi e più etici valori di sviluppo. Edmondson (2019) per spiegare quale ruolo abbia la sicurezza psicologica sulla performance propone di suddividere la prestazione lavorativa secondo due categorie di risultato: alti standard e bassi standard. Incrocia poi i due effetti con le variabili di alta e bassa sicurezza psicologica. Emergono quattro situazioni organizzative diverse che vengono definite "zona dell'agio", "zona dell'apatia", "zona dell'ansia" e "zona dell'apprendimento e della performance di alto livello" (Edmondson, 2019, pag. 52). Le prime due zone sono caratterizzate da bassi standard di risultato: nella zona dell'agio c'è alta sicurezza psicologica e un clima conviviale ma poco impegno orientato alla crescita, all'innovazione e all'apprendimento. Si tratta di esempi di contesti aziendali destinati, nella maggior parte dei casi, a non sopravvivere alla concorrenza. Nella zona dell'apatia manca anche la sicurezza psicologica, o è bassa, cosicché le persone non sono davvero presenti con tutte se stesse in azienda, il loro coinvolgimento è basso, non c'è spirito di gruppo e coesione, ognuno pensa solo in modo auto referenziato. Negli altri due casi abbiamo invece a che fare con organizzazioni che richiedono ai propri dipendenti standard di risultato elevati. Se c'è sicurezza psicologica ci saranno anche tutti gli altri fattori virtuosi di cui abbiamo già parlato, come una comunicazione efficace, condivisione, collaborazione, spirito di gruppo, crescita e innovazione, se invece manca si genera solo ansia relazionale che non consente alla persone di esprimersi, di segnalare errori e apportare contributi per il miglioramento, esponendo così l'organizzazione a dei rischi pericolosi per la sopravvivenza nel mondo V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity,

Ambiguity) (Edmondson, 2019) e oggi B.A.N.I. (Brittleness, Anxiety, Non-linearity e Incomprehensibility) (Buranello, 2023). In questo tipo di sistema economico, infatti, alte performance sono imprescindibilmente legate all'apprendimento, alla collaborazione, alla condivisione che solo la condizione di alti standard e alta sicurezza psicologica può assicurare. Per questo secondo Edmondson (2019) gli obiettivi dei leader devono includere anche l'attenzione all'aspetto relazionale e non solo a quello dei risultati da raggiungere. Essi devono farsi carico di gettare le basi per creare aspettative e significati condivisi, promuovere la percezione che il contributo di ognuno sia importante e che ogni voce sarà ascoltata, promuovendo la partecipazione e l'orientamento all'apprendimento continuo. Un fattore critico può essere però proprio la partecipazione generativa al di là della gerarchia dei ruoli. Per un leader essere troppo accessibile o disponibile può rappresentare una perdita della propria autorità, e allo stesso tempo, per i subordinati contraddire una sua opinione può rappresentare un rischio relazionale troppo alto che non vale la pena affrontare. Cheung e colleghi (2020) hanno studiato il legame tra creatività e Mindfulness sul posto di lavoro attraverso uno studio sul campo, dimostrando che i dipendenti più mindful sono anche più creativi nel lavoro. Il meccanismo che media e sostiene il processo creativo è l'impegno, ma solo quando il leader viene percepito come umile. Lo studio ha dunque dimostrato come il ruolo del leader sia un'importante condizione contestuale per orientare l'impegno creativo dei lavoratori. Anche Schein (2013) parla di "umiltà situazionale" facendo riferimento alla necessità di adottare da parte del leader di un mindset di umiltà per creare un clima aperto, dinamico, produttivo e approntato alla crescita e all'apprendimento. Un altro studio condotto da Hirak e colleghi (2012) ha indagato la relazione tra leadership inclusiva, sicurezza psicologica, apprendimento dal fallimento e performance, rilevando una correlazione positiva tra il grado di inclusività percepita della leadership, quello della sicurezza psicologica e la performance, riscontrando che il miglioramento ottenuto proveniva proprio a partire dal riconoscimento dei propri errori. Anche la Social Mindfulness vuole dare un contributo alla crescita di questo tipo di mentalità: in un mondo complesso e sistemico è necessario riconoscere che anche una piccola informazione può avere un grande impatto.

Da questa nuova prospettiva è più coerente pensare ad uno stile di leadership di tipo trasversale e distribuito tra tutti che, in qualche modo, equivale a dire che poiché ognuno di noi può essere leader, è anche necessario sviluppare maggior senso di responsabilità sulle conseguenze delle nostre idee e azioni sia individualmente che collettivamente.

### **3.2. Importanza della Social Mindfulness per affrontare i problemi complessi nel mondo B.A.N.I. e per uno sviluppo sociale, etico e sostenibile delle organizzazioni**

Nell'ultimo decennio l'interesse per la Mindfulness nei luoghi di lavoro è cresciuto sempre più vertiginosamente. Questo interesse spesso si è tradotto sia come proposta di corsi di formazione mindfulness-oriented per dipendenti e dirigenti, sia come benefit o incentivi di worklife balance per i lavoratori. Questa modalità di utilizzo della Mindfulness, orientato alla sola prospettiva individuale privandola della sua dimensione relazionale e sociale, e strumentale a portare attenzione solo al mondo interiore per spingere le persone ad adattarsi sempre meglio ad un sistema sociale ed economico ingiusto e iperproduttivo, ha sollevato un acceso dibattito sostenuto da un ampio filone di ricerca (Purser, 2018, 2019; Badham & King, 2021; Mortlock, 2023). Una questione importante al centro dell'attenzione delle organizzazioni di oggi è infatti come affrontare le priorità e le sfide complesse di un ambiente globale, interconnesso e incerto, dove alcuni dei problemi emergenti sono proprio il sovraccarico di attenzione e di conoscenza, l'eccessiva richiesta di flessibilità e la necessità di occuparsi di più compiti contemporaneamente (multitasking), la necessità di innovazione come strumento di competitività, e in generale la crescita dei fattori di stress dovuti all'iperconnettività e a modalità di lavoro centrate sull'utilizzo della tecnologia e sempre più complesse e sfidanti (Reb et al., 2020). Hafenbrack et al (2020) riportano che secondo la decima indagine condotta da Fidelity Investments and the National Business Group on Health, nel 2019 il 60% delle aziende ha messo a disposizione corsi di yoga o di meditazione ai propri dipendenti. Secondo la stessa indagine, riferita all'anno successivo (2021) la percentuale di programmi che ha l'obiettivo di sostenere la salute mentale e il benessere emotivo, basati su una migliore gestione dello stress, il miglioramento del sonno e della resilienza,



è aumentata al 92%. Nel 2023, oltre alla conferma dei trend di investimento da parte delle organizzazioni sui programmi dedicati al benessere (92%), si rileva anche una crescita delle iniziative dedicate allo sviluppo di programmi di comunità e di connessione sociale (79%). La ricerca evidenzia inoltre come la previsione di crescita dell'interesse per l'esplorazione di queste aree, come quelle dedicate alla soddisfazione sul lavoro e sullo scopo della vita, sono destinate a crescere notevolmente nei prossimi due anni. A partire da queste premesse e considerato che la tecnologia ha modificato profondamente le relazioni, la comunicazione e le modalità di lavoro rendendo necessario trovare nuovi paradigmi cui fare riferimento, emerge la necessità di trovare una nuova visione che orienti il nostro futuro in termini di valori e scopi per affrontare davvero la vulnerabilità personale, i problemi complessi e le sfide globali del mondo B.A.N.I. (Brittle, fragile; Anxious, ansioso; Non-Linear, non lineare; Incomprehensible, incomprensibile). Bauman (2000) ha definito la nostra società come "società dell'incertezza" o "Modernità liquida" per riferirsi al fatto che tutti i valori o le idee portanti, solide, della nostra società si sono sciolte, liquefatte. La realtà di ognuno di noi si è dunque frammentata in piccoli pezzetti per effetto della quale ognuno vive un'esistenza indipendente. Così anche se siamo iperconnessi, in realtà siamo ancora più isolati gli uni dagli altri. Bauman (2007) paragona la nostra società iniqua e consumistica ad uno sciame poiché nello sciame i rapporti sono caratterizzati solo da vicinanza e direzione ma non da cooperazione, scambio o condivisione di scopo, ovvero legame e relazione come nelle comunità o nei gruppi. Anche il mondo del lavoro si è adattato alle richieste di flessibilità di questo scenario sociale, in una prospettiva "consumistica" del lavoratore, e promossa quale nuovo strumento per far fronte alla crisi economica e sostenere la necessità di competitività delle aziende e la riduzione dei costi del personale. Se prima il lavoro era anch'esso un elemento di stabilità sociale grazie al quale il lavoratore costruiva la propria identità e progettava il proprio futuro secondo uno sviluppo lineare di carriera, oggi il lavoratore deve pensarsi non più necessariamente all'interno di una sola azienda e deve farsi carico della progettazione ciclica della propria carriera professionale attraverso una continua ridefinizione della propria identità professionale dove le competenze sono rese sempre più frammentate. Il

lavoro è diventato strumentale e caratterizzato da bassa motivazione, scarso engagement e ridotta socializzazione. La flessibilità in sostanza ha introdotto insicurezza, indeterminatezza, precarietà e processi di socializzazione di scarsa qualità. La precarietà pur emergendo nel contesto lavorativo, si espande anche nella sfera personale e familiare, tanto che Gallino (2007) e Callea (2010) l'hanno definita precarietà di vita. La precarietà di vita è un costrutto multidimensionale che investe sia la dimensione psicologica individuale che quella sociale. Chi la sperimenta può esperire uno stato d'animo che va dalla preoccupazione all'ansia, fino alla depressione e all'incapacità di reagire. La mancanza di prospettive per il proprio futuro sia dal punto di vista professionale che individuale, come individuo appartenente ad una società che al suo interno non può più sviluppare appieno il proprio potenziale progetto di sviluppo, avvia un atteggiamento freddo e distaccato, sconnesso, che parte dall'ambito lavorativo ma si estende anche alla sfera personale e familiare. La precarietà, intesa come precarietà di vita e di relazione, è secondo Bauman (2004) il nuovo malessere del lavoratore atipico e, secondo quanto riportato nel Rapporto annuale dell'Istat relativo al 2022, coinvolge una popolazione che dall'inizio degli anni '90 è in continua crescita e che nel 2021 ha interessato quasi 5 milioni di occupati, impiegati con contratti non standard, ovvero a tempo determinato, di collaborazione o in part-time involontario, e pari ad un quinto del totale degli occupati. Si tratta di cause sistemiche e non solo individuali, e per questo il cambiamento non può essere solo individuale ma deve essere collettivo e culturale. La Social Mindfulness può aiutarci a ripartire dalla presa di coscienza di questo stato delle cose, facendoci rivalutare le nostre priorità considerando l'importanza dell'aspetto relazionale per la nostra felicità (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) e spingendoci ad agire più intenzionalmente per ricostruire i legami sociali e con il mondo della Natura a partire da una rinnovata presa di responsabilità sociale, politica ed ecologica. Indipendentemente dalle singole volontà, è necessario accettare che siamo tutti interconnessi e interdipendenti, e che la nostra sofferenza dipende proprio dalla solitudine e dall'isolamento sociale, dall'illusione di essere separati e autosufficienti. Come hanno concluso Cacioppo e Patrick dopo vent'anni di ricerca sul tema (2008) "La lezione motivazionale implicita nella solitudine è che

mentre il comportamento gentile e generoso porta all'accettazione sociale e alla sensazione salutare di connessione, il comportamento egoista antisociale porta al declino fisico e alla sconvolgente sofferenza dell'isolamento sociale" (Cacioppo e Patrick, 2008, pag 226) poiché il dolore fisico e la solitudine condividono gli stessi circuiti neuronali. Anche le organizzazioni, in quanto mini-società (Morgan, 1989) dovrebbero abbracciare con più slancio questo sforzo, introducendo pratiche di Social Mindfulness per costruire traiettorie di sviluppo basate su nuove competenze legate alla dimensione relazionale gruppale, all'inclusione, a nuovi paradigmi educativi e di consumo ecosostenibili (Badham & King, 2021; Mortlock, 2023).

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Badham, R., & King, E. (2021). Mindfulness at work: A critical review. *Organization*, 28(4), 531–554, doi.org/10.1177/1350508419888897
- Bahl, S., Milne, G. R., Ross, S. M., Mick, D. G., Grier, S. A., Chugani, S., . . . Boesen-Mariani, S. (2016). Mindfulness: its Transformative potential for consumer, Societal, and environmental Well-Being. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), 198–210, doi.org/10.1509/jppm.15.139
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the Link between Employee Wellbeing at Work and Performance. *Management Decision*, 46, 284-309, doi.org/10.1108/00251740810854168 in Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Bauman, Z. (2004) *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi*, Laterza, Roa-Bari
- Bauman, Z. (2006) *Amore Liquido*, Laterza,
- Bauman, Z. (2007) *Homo consumens. Lo sciame inquieto dei consumatori e la miseria degli esclusi*, Edizioni Erickson, Gardolo
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989–1004, doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989
- Boccatto, A. e Maeran, R. (2019) *Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*. University Press
- Boccone della vergogna (s.d.). In Nuovo De Maro, dizionario della lingua italiana. Retrieved from <https://dizionario.internazionale.it/parola/boccone-della-vergogna>
- Bodhi, B. (2011). What does mindfulness really mean? A canonical perspective. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 19–39, doi.org/10.1080/14639947.2011.564813
- Braun, M. T., Kozlowski, S. W. J., Brown, T. A. (Rench), & DeShon, R. P. (2020). Exploring the Dynamic Team Cohesion–Performance and Coordination–Performance Relationships of Newly Formed Teams. *Small Group Research*, 51(5), 551–580, doi.org/10.1177/1046496420907157
- Bradley, B., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158, doi.org/10.1037/a0024200
- Buranello (2023, 23 marzo) *Social Mindfulness: costruire organizzazioni umane e promuovere il cambiamento sociale*. Retrieved from <https://staging.associazioneitalianaformatori.it/2023/03/23/social-mindfulness/>

- Buranello (2022) Prefazione, in *Social Mindfulness. Una guida alle meditazioni realizzata da MBOE-Mindfulness-Based Organisational Education di Leonard, M. (2022), (tit. originale *Social Mindfulness*, Bristol, Mindfulness Connected LTD, 2019) Macerata, Edizioni simple*
- Brown KW, Ryan RM, Creswell JD. 2007. Mindfulness: theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychol. Inq.* 18:211–37 *In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531*
- Cacioppo J. T. e Patrick W., (2009) Solitudine. L'essere umano e il bisogno dell'altro (tit. originale *Loneliness*, 2008 USA, W.W. Norton & Company) Milano, Il saggiatore
- Callea, A. e Urbini F., (2013) *Le possibili conseguenze del lavoro atipico: dalla precarietà lavorativa alla "precarietà di vita"*, 5/2013, Qi-Questioni e idee in psicologia, Hogrefe Editore Srl. Retrieved from <https://qi.hogrefe.it/it/rivista/le-possibili-conseguenze-del-lavoro-atipico-dalla-/>
- Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S., & Wei, L. (2020). Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 39–48, doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.12.003 [special issue] "Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries," Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103, doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082 *In: Kay, Adam & Skarlicki, Daniel. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 159, doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005*
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: Evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4), 396–421, doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097 *In Edmondson, A. C., (2020) Organizzazioni senza paura (tit. originale *The Fearless Organization. Creating Psychological safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*, John Wiley & Sons, 2019) Milano, Franco Angeli*
- Coan, J. A., & Sbarra, D. A. (2015). Social Baseline Theory: the social regulation of risk and effort. *Current Opinion in Psychology*, 1, 87–91, doi.org/10.1016/j.copsyc.2014.12.021
- Dane, E. (2011). Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–

- 1018, doi.org/10.1177/0149206310367948 In: Hafenbrack, A. C., Cameron, L., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21–38, doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.005 [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Dane, Erik & Brummel, Bradley. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*. 67. 105-128, doi.org/10.1177/0018726713487753 In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43
- Depolo, M., (1998) *Psicologia delle organizzazioni*, bologna, Il Mulino, In: Boccato, A. e Maeran, R. (2019) *Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*. University Press
- Donald, J. N., Sahdra, B. K., Van Zanden, B., Duineveld, J. J., Atkins, P. W., Marshall, S. L., & Ciarrochi, J. (2019). Does your mindfulness benefit others? A systematic review and meta-analysis of the link between mindfulness and prosocial behaviour. *British Journal of Psychology*, 110(1), 101–125, doi.org/10.1111/bjop.12338. In: Kay, Adam & Skarlicki, Daniel. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 159, doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005
- Eby, L.T., Robertson, M.M. and Fecteau, D.B. (2020), "Mindfulness and Relationships: An Organizational Perspective", Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 38)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 57-102, doi.org/10.1108/S0742-73012020000038004
- Epel E, Daubenmier J, Moskowitz JT, Folkman S, Blackburn E. 2009. Can meditation slow rate of cellular aging? Cognitive stress, mindfulness, and telomeres. *Ann. N. Y. Acad. Sci.* 1172:34–53 In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383, doi.org/10.2307/2666999

- Edmondson, A. C., & Smith, D. M. (2006). Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 6–31, doi.org/10.2307/41166369
- Edmondson, A. C., (2020) Organizzazioni senza paura (tit. originale The Fearless Organization. Creating Psychological safety in the Workplac for Learning, Innovation and Growth, John Wiley & Sons, 2019) Milano, Franco Angeli
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175–186, doi.org/10.1177/1046496491222002
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (2012). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 43(6), 690–701, doi.org/10.1177/1046496412468074
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282, doi.org/10.1037/h0056932 In: Boccato, A. e Maeran, R. (2016) lavoro e Psicologia.le persone nelle organizzazioni con il contributo di Arrigo Pedon, Milano, LED
- Fidelity Investments and the National Business Group on Health (2019). Tenth Annual Employer-Sponsored Health and Well-Being Survey. Retrieved from <https://www.businessgrouphealth.org/pub/?id=364D7F72-0162-0B77-D3B8-ECA8468F4215>
- Fidelity Investments and the National Business Group on Health (2022). 13Th Annual Employer-Sponsored Health and Well-Being Survey. Retrieved from <https://www.businessgrouphealth.org/pub/?id=364D7F72-0162-0B77-D3B8-ECA8468F4215>
- Fidelity Investments, Business Group on Health: Employers View Well-Being as Key Part of Workforce Strategy, Despite Economic Pressures (3 marzo 2023) Retrieved from <https://www.newsroom.fidelity.com/pressreleases/survey-from-fidelity-investments---business-group-on-health--employers-view-well-being-as-key-part-o/s/11592fc8-0d23-4267-93b2-8c3a6867c1b2>
- Gajda, D., & Zbierowski, P. (2022). Exploring the consequences of mindfulness at work: the impact of mindful organizing on employee attitudes and behavior toward work and organization. *Personnel Review*, doi.org/10.1108/pr-05-2020-0385
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495, doi.org/10.2189/asqu.51.3.451 In Edmondson, A. C., (2020) Organizzazioni senza paura (tit. originale The Fearless Organization. Creating Psychological safety in the Workplac for Learning, Innovation and Growth, John Wiley & Sons, 2019) Milano, Franco Angeli
- Hafenbrack, A. C., Cameron, L., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness

increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21–38, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.005](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.005) [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus

- Hajibayova, L., Coladangelo, L., & Soyka, H. (2021). Exploring the invisible college of citizen science: questions, methods and contributions. *Scientometrics*, 126(8), 6989–7003, [doi.org/10.1007/s11192-021-04050-6](https://doi.org/10.1007/s11192-021-04050-6)
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117, [doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009)
- Hougaard, R. and Carter, J. (2018) *The Mind of the Leader*. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- In Badham, R., & King, E. (2021) Mindfulness at work: A critical re-view. *Organization*, 28(4), 531–554, [doi.org/10.1177/1350508419888897](https://doi.org/10.1177/1350508419888897)
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325, [doi.org/10.1037/a0031313](https://doi.org/10.1037/a0031313)
- Hall, D. T., & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(1), 12–35, [doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90024-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90024-X) In: Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano.
- Janis, Irving Lester. *Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin, 1972
- Kabat-Zinn, J. (2011). Some reflections on the origins of MBSR, skillful means, and the trouble with maps. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 281–306, [doi.org/10.1080/14639947.2011.564844](https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564844)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724, [doi.org/10.2307/256287](https://doi.org/10.2307/256287)
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176, [doi.org/10.1037/a0013115](https://doi.org/10.1037/a0013115) In: Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Kay, Adam & Skarlicki, Daniel. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 159, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005)



- Krusche, A., Jack, C., Blunt, C., & Hsu, A. (2019). Mindfulness-Based Organisational Education: an Evaluation of a Mindfulness Course Delivered to Employees at the Royal Orthopaedic Hospital. *Mindfulness*, 11(2), 362–373 [doi.org/10.1007/s12671-019-01121-x](https://doi.org/10.1007/s12671-019-01121-x)
- Kudesia, R. S. (2017). Organizational sensemaking, *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, [doi.org/10.1093/donald/acrefore/9780190236557.013.78](https://doi.org/10.1093/donald/acrefore/9780190236557.013.78)
- Kudesia, R. S. (2019). Mindfulness As Metacognitive Practice. *Academy of Management Review*, 44(2), 405–423, [doi.org/10.5465/amr.2015.0333](https://doi.org/10.5465/amr.2015.0333) In Reina, C. S., & Kudesia, R. S. (2020). Wherever you go, there you become: How mindfulness arises in everyday situations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 78–96, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.008](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.008)
- Liu, X., Zheng, X., Yu, Y., Owens, B. P., & Ni, D. (2021). How and when team average individual mindfulness facilitates team mindfulness: The roles of team relational stress and team individual mindfulness diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 430–447, [doi.org/10.1002/job.2564](https://doi.org/10.1002/job.2564)
- Gabassi, P.G. (1999) *Psicologia, lavoro, Organizzazione*, Milano, Franco Angeli  
In Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, roma-Bari Editori Laterza, 2007 in *In. Boccato, A. e Maeran, R. (2019) Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*. University Press
- Glomb, Theresa & Duffy, Michelle & Bono, Joyce & Yang, Tao. (2011). Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 30, 115-157, [doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005) In: Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2018). Introducing Team Mindfulness and Considering its Safeguard Role Against Conflict Transformation and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 61(1), 324–347, [doi.org/10.5465/amj.2016.0094](https://doi.org/10.5465/amj.2016.0094)
- Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21–38, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.005](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.005) [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Hunter, J. (2013). Is mindfulness good for business? *Mindful*, 52–59. Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (1987). A new perspective on equity in hafenBrack In Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21–38, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.005](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.005) [special issue] “Mindfulness at

Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus

- Leroy, Hannes & Anseel, Frederik & Dimitrova, Nicoletta & Sels, Luc. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*. 82. 238–247, doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012. In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
- Leonard M., (2022) Social Mindfulness. Una guida alle meditazioni realizzata da MBOE-Mindfulness-Based Organisational Education (tit. orig. *Social Mindfulness*, Bristol, Mindfulness Connected LTD, 2019) Macerata, Edizioni simple
- Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Magni, M. & Delmestri, G., (n.d.) Gli effetti della coesione sui processi decisionali di gruppo. Retrived from <https://www.assioa.it/wp-content/uploads/2003-24.pdf>
- Marks, Michelle & Mathieu, John & Zaccaro, Stephen. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*. 26. 356, doi.org/10.2307/259182 In: Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2018). Introducing Team Mindfulness and Considering its Safeguard Role Against Conflict Transformation and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 61(1), 324–347, doi.org/10.5465/amj.2016.0094
- Martin, J., (1992) *Cultures in Organization*, New York, Oxford University Press 90 In: Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Matta, E (2020) *Psicologia della leadership. Conoscere ed esercitare il proprio potenziale per migliorare il gruppo di lavoro*, Trento, Edizioni Centro Studi Erikson spa
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37, doi.org/10.1348/096317904322915892 In Edmondson, A. C., (2020) *Organizzazioni senza paura* (tit. originale *The Fearless Organization. Creating Psychological safety in the Workplac for Learning, Innovation and Growth*, John Wiley & Sons, 2019) Milano, Franco Angeli
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954. Trad. t.: *Motivazione e personalità*, Roma, Armando, 1973
- Mayo, E., (1946) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 2nd Ed., Harvard University Graduate School

- Morgan, G. (1989) *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli. (tit. originale *Images f organizations*, Beverly Hill, C.A., 1986. In: Boccato, A. e Maeran, R. (2019) *Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*, University Press
- Morse, G. (2012) *The science behind the smile*, Harvard Business Review, 90 (1), pag. 84-90 In: Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Mortlock, J. T. (2023). Next-generation mindfulness: A mindfulness matrix to extend the transformative potential of mindfulness for consumer, organizational, and societal wellbeing. *Journal of Consumer Affairs*, 57(2), 721–756, doi.org/10.1111/joca.12543
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227, doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210
- Ndubisi, Nelson. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector. *Journal of Business Research*. 65. 537-546, doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.019 In Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. In Gajda, D., & Zbierowski, P. (2022). Exploring the consequences of mindfulness at work: the impact of mindful organizing on employee attitudes and behavior toward work and organization. *Personnel Review*, doi.org/10.1108/pr-05-2020-0385
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563, doi.org/10.1177/014920630002600307 . In Gajda, D., & Zbierowski, P. (2022). Exploring the consequences of mindfulness at work: the impact of mindful organizing on employee attitudes and behavior toward work and organization. *Personnel Review*, doi.org/10.1108/pr-05-2020-0385
- Purser, R., Ng, E. and Walsh, Z. (2018) 'The Promise and Peril of Corporate Mindfulness', in C. Mabey and D. Knights (eds) *Leadership Matters*, pp. 47–63. London: Routledge
- Purser, R. (2019) *McMindfulness: How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*. London, Repeater Books
- Purser, R (2019, 14 giugno). The mindfulness conspiracy, *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/jun/14/the-mindfulness-conspiracy-capitalist-spirituality> (trad. it. La meditazione che fa bene al capitale, *Internazionale*, 1341, 202, 82-87)

- Reb, J., & Atkins, P. W. (2015). Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications. Cambridge University Press. In: Reb, J., Allen, T. D., & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1–7, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001) [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Reb, J., & Narayanan, J. (2014). The influence of mindful attention on value claiming in distributive negotiations: Evidence from four laboratory experiments. *Mindfulness*, 5(6), 756–766. In: Reb, J., Allen, T. D., & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1–7, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001) [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45. In: Reb, J., Allen, T. D., & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1–7, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001) [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Reb, J., Allen, T. D., & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1–7, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001) [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Reina, C. S., & Kudesia, R. S. (2020). Wherever you go, there you become: How mindfulness arises in everyday situations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 78–96, [doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.008](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.008)
- Schein, E. H., (2013) *Humble Inquiry, Second Edition: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA (trad. it: *l'arte di far domande*, Guerini Next, Milano) pag 11
- Rego, A. and Cunha, M.P. (2008) Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 53-75, [doi.org/10.1108/09534810810847039](https://doi.org/10.1108/09534810810847039) In Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14, [doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5](https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5)

- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics*. McGraw-Hill Publisher
- Siegel, D. J. (2013). *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale* (seconda edizione). Raffaello Cortina Editore, 2001
- Siegel, D. J. (2010). *Mindsight. La nuova scienza della trasformazione personale*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009b). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429–447, doi.org/10.1287/msom.1080.0233 In: Edmodson, A. C., (2020) *Organizzazioni senza paura* (tit. originale *The Fearless Organization. Creating Psychological safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*, John Wiley & Sons, 2019) Milano, Franco Angeli
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339, doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039
- Spaltro E., de Vito Piscicelli P., (2002) *Psicologia per le organizzazioni*. Carocci In: Boccato, A. e Maeran, R. (2019) *Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*. University Press
- Staw, B.M., (1986) *Organizational Psychology and Pursuit of the Happy/Productive Worker*. California, *Management Review*, 28 (4), pp. 40 – 53 In: Maeran R., (2019) *Il lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. 2004. The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15: 364–380. *Management*, 15: 364–380
- Tjosvold, Dean & XueHuang, Yan & Johnson, David & Johnson, Roger. (2008). Social Interdependence and Orientation Toward Life and Work1. *Journal of Applied Social Psychology*. 38. 409 – 435, doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00311.x In: Kay, Adam & Skarlicki, Daniel. (2020). *Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 159, doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005
- Thoroughgood, C., Sawyer, K., & Webster, J. R. (2020). Finding calm in the storm: A daily investigation of how trait mindfulness buffers against paranoid cognition and emotional exhaustion following perceived discrimination at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 49–63, doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.02.004 [special issue] "Mindfulness at

Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus

- Todorova, Gergana & Bear, Julia & Weingart, Laurie. (2014). Can Conflict Be Energizing? A Study of Task Conflict, Positive Emotions, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99, 451-467, doi.org/10.1037/a0035134
- Tumino, Fasoli & Carraro (2019) La mangio o non la mangio l'ultima fetta? Il caso della Social Mindfulness come processo decisionale, *In-Mind*, 17/2019. Retrieved from <https://it.in-mind.org/article/la-mangio-o-non-la-mangio-lultima-fetta-il-caso-della-social-mindfulness-come-processo>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 781–796, doi.org/10.1037/0022-3514.63.5.781
- Turner J.C., (1999) Riscoprire il gruppo sociale. Bologna, Patron
- Ulusoy, N., Mölders, C., Fischer, S., Bayur, H., Deveci, S., Demiral, Y., & Rössler, W. (2016). A matter of psychological safety: Commitment and mental health in Turkish immigrant employees in Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(4), 626–645, doi.org/10.1177/0022022115626513 In Edmondson, A. C., (2020) Organizzazioni senza paura (tit. originale The Fearless Organization. Creating Psychological safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth, John Wiley & Sons, 2019) Milano, Franco Angeli
- Vago, D. R., & Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): A framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 296, doi.org/10.3389/fnhum.2012.00296 In: Kay, Adam & Skarlicki, Daniel. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005
- Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 877–903. In: Reb, J., Allen, T. D., & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1–7, doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001 [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007a). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(10), 997–1002, [doi.org/10.1097/mlr.0b013e318053674f](https://doi.org/10.1097/mlr.0b013e318053674f) In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, [doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531)
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007b). The safety organizing scale. *Medical Care*, 45(1), 46–54, [doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a](https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a) In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, [doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531)
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: a reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4), 722–735, [doi.org/10.5465/amle.2011.0002c](https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002c) In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, [doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531)
- Van Doesum, N. J. V., Van Lange, D. A. W., & Van Lange, P. A. M. (2013). Social Mindfulness: Skill and will to navigate the social world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(1), 86–103, [doi.org/10.1037/a0032540](https://doi.org/10.1037/a0032540)
- Van Lange, P. A. M., & Van Doesum, N. J. (2015). Social Mindfulness and social hostility. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3, 18-24, [doi.org/10.1016/j.cobeha.2014.12.009](https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2014.12.009)
- Van Doesum, N. J., Van Prooijen, J. W., Verburgh, L., & Van Lange, P. A. M. (2016). Social hostility in soccer and beyond. *PLoS One*, 11(4), e0153577, [doi.org/10.1371/journal.pone.0153577](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0153577)
- Van Doesum, N. J., Karremans, J. C., Fikke, R., de Lange, M. A., & Van Lange, P. A. M. (2018). Social Mindfulness in the real world: The physical presence of others induces other-regarding motivation. *Social Influence*, 13(4) 209-222, [doi.org/10.1080/15534510.2018.1544589](https://doi.org/10.1080/15534510.2018.1544589)
- Weick KE, Sutcliffe KM. 2001. Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco: Jossey-Bass In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, [doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531)
- Weick KE, Sutcliffe KM. 2007. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. San Francisco: Jossey-Bass. 2nd ed. In: Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81, [doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531)

Organizational Behavior, 3(1), 55–81 doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: a reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4), 722–735 doi.org/10.5465/amle.2011.0002c
- Vogus, T. J., & Iacobucci, D. (2016). Creating Highly Reliable Health Care: How Reliability-Enhancing Work Practices Affect Patient Safety in Hospitals. *ILR Review*, 69(4), 911–938, doi.org/10.1177/0019793916642759 In: Reb, J., Allen, T. D., & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001> [special issue] “Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries,” Edited by Dr. Jochen Reb, Dr. Tammy Allen, and Dr. Timothy J. Vogus
- Weick, K.E. (1993) *Orgnizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano, ISEDI, (Tit. orig. *The social sicolgy of organizing*, reading, Mass, Addison-Wesley, 1969)
- Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2018). Introducing Team Mindfulness and Considering its Safeguard Role Against Conflict Transformation and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 61(1), 324–347, doi.org/10.5465/amj.2016.0094
- Zaccaro, Stephen & McCoy, M. (2006). The Effects of Task and Interpersonal Cohesiveness on Performance of a Disjunctive Group Task1. *Journal of Applied Social Psychology*. 18. 837 – 851, doi.org/10.1111/j.1559-1816.1988.tb01178.x
- Zaccaro, S. & Lowe, C. A. (1988): Cohesiveness and performance on an additive task: evidence for multidimensionality, *The Journal of Social Psychology*, 128,547-558, [doi.org/10.1080/00224545.1988.9713774](https://doi.org/10.1080/00224545.1988.9713774)

## SITOGRAFIA

[www.assioa.it](http://www.assioa.it)

[www.qi.hogrefe.it](http://www.qi.hogrefe.it)

[www.minfulnessconnected.com](http://www.minfulnessconnected.com)

[www.socialmindfulness.it](http://www.socialmindfulness.it)