



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"MINDFULNESS NELLE ORGANIZZAZIONI:
TRA OPPORTUNITÀ E CRITICHE"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA Alessandra Tognazzo

LAUREANDO: Lorenzo Morando

MATRICOLA N. 1216309

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

INDICE

ABSTRACT	1
CAPITOLO PRIMO - <i>La mindfulness: una visione d'insieme</i>	2
1.1 Origini e definizioni: dallo studio dell'individuo alle organizzazioni	2
1.2 Il legame Oriente-Occidente	6
1.3 Studi scientifici sulla mindfulness	8
CAPITOLO SECONDO - <i>La mindfulness nelle organizzazioni</i>	11
2.1 Mindfulness collettiva e organizzativa	11
2.2 Mindful leadership	20
2.3 Esempi di mindfulness nelle organizzazioni	22
CAPITOLO TERZO - <i>Discussione e conclusioni</i>	24
3.1 Principali critiche	24
3.2 Potenziali di sviluppo futuro	25
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	27
LIBRI E ARTICOLI SCIENTIFICI	27
SITOGRAFIA	36

ABSTRACT

Il concetto di mindfulness è sempre più in voga nelle trattazioni sulla psicologia e sulla meditazione. Il presente elaborato ha lo scopo di presentare la mindfulness e soprattutto, grazie al supporto di una serie di studi, analizzare come essa può impattare nel funzionamento delle organizzazioni.

Capitolo Primo. Nel primo capitolo sarà presentata la mindfulness, le sue origini, come è diventata di moda nel mondo occidentale, e una serie di studi scientifici che hanno analizzato l'impatto della mindfulness sui comportamenti degli individui e talvolta sulle loro prestazioni in alcuni contesti.

Capitolo Secondo. Nel secondo capitolo, verranno analizzati gli effetti della mindfulness nelle organizzazioni, come agisce a livello collettivo, come può essere importante nelle Organizzazioni ad alta affidabilità (High Reliability Organization, HRO), come può essere importante per la leadership. Verrà inoltre presentata una interessante ricerca condotta da Dane e Brummel nel 2013 sugli effetti della mindfulness sulla performance dei camerieri in diversi ristoranti negli Stati Uniti. Infine, verranno descritti alcuni esempi di programmi di mindfulness in alcune aziende e il caso di Alice Project, un progetto di educazione in India che propone di dare agli studenti una formazione psicologica e meditativa in modo tale che siano consapevoli dei gravi problemi ambientali e sociali del posto in cui vivono e che siano eventualmente predisposti a volerli risolvere.

Capitolo Terzo. Nel terzo capitolo vengono esposte alcune critiche alla mindfulness e alle ricerche finora elaborate su di essa, in particolare quelle in ambito collettivo e organizzativo. In conclusione, è presentata una personale analisi sui potenziali di sviluppo futuro della mindfulness nelle organizzazioni.

CAPITOLO PRIMO - *La mindfulness: una visione d'insieme*

1.1 Origini e definizioni: dallo studio dell'individuo alle organizzazioni

Il concetto di mindfulness ha origine dalle antiche filosofie buddiste, indù e cinesi. Questi approcci orientali alla mindfulness sono meditativi e sottolineano la consapevolezza non reattiva e la concentrazione su sé stessi e sulle esperienze. Il ruolo di tali pratiche di mindfulness è quello di mantenere la mente radicata nel momento presente e diminuire la reattività a ciò che accade nel momento. È un modo di relazionarsi con tutte le esperienze siano esse positive, negative o neutre in modo tale da ridurre i livelli complessivi di sofferenza e aumentare il senso di benessere (Germer, Siegel, e Fulton, 2005).

La natura della mindfulness è implicita in "Sati", parola originale usata per indicarla nella lingua Pali (lingua prakrit in cui sono state scritte per la prima volta la filosofia e la psicologia buddiste). Sati "deriva da una radice che significa 'ricordare', ma come fattore mentale indica la presenza della mente, l'attenzione al presente, piuttosto che la facoltà di ricordare il passato" (Bodhi, 2000). Come già detto, la mindfulness è l'abilità mentale di rimanere attaccati al momento presente riportando ad esso l'attenzione vagante.

La mindfulness può essere definita come uno stato attivo di grande consapevolezza nei confronti degli stimoli interni ed esterni, comprese le sensazioni, i sentimenti e le cognizioni presenti, in modo accettante e non giudicante (Carducci et.al, 2020). In altre parole, la mindfulness implica l'attenzione a sé stessi e a ciò che ci circonda senza applicare etichette o impegnarsi emotivamente in queste esperienze. Questo permette di disimpegnarsi da pensieri e comportamenti automatici, tra cui il coinvolgimento dell'ego o la preoccupazione per i pensieri indesiderati. Questa definizione di mindfulness affonda le sue radici nel buddismo ed è una componente essenziale del percorso verso l'illuminazione nella pratica di questa religione.

Le definizioni di base della mindfulness includono "consapevolezza momento per momento" (Germer et al, 2005), "mantenere la propria coscienza viva nella realtà presente" (Hanh, 1976), "controllo attenzionale" (Teasdale, Segal, e Williams, 1995), "una forma di autoregolazione dell'attenzione" (Hassed, 2013), "prestare attenzione con uno scopo, senza giudizio e mentre si è nel momento presente" (Kabat-Zinn, 1994, 2005), "il portare la propria consapevolezza alle esperienze attuali attraverso l'osservazione e l'attenzione al campo mutevole dei pensieri, dei sentimenti e delle sensazioni da un momento all'altro" (Bishop et al, 2004) e "l'attenzione completa alla propria esperienza su base momentanea" (Marlatt e Kristeller, 1999).

Secondo Baer e colleghi (2006) la mindfulness consiste in cinque aspetti:

- osservare: avere consapevolezza delle sensazioni interne ed esterne, delle cognizioni e delle emozioni;
- descrivere: etichettare queste esperienze osservate in modo oggettivo;
- agire con consapevolezza: processo legato alla partecipazione alle esperienze interne ed esterne, comprese le azioni normalmente automatiche (ad esempio la respirazione);
- non giudicare l'esperienza interiore: non giudicare le esperienze interne ed esterne;
- non reagire all'esperienza interiore: permettere alle esperienze, come i pensieri e le sensazioni, di andare e venire non rimanendo legati ad esse.

Cayoun (2015) analizzò il processo di risposta alle situazioni per indicare come la mindfulness sia utile per gestire meglio gli eventi che affrontiamo.



Figura 1: Il Modello Co-emergente di Rinforzo in stato di equilibrio: adattato da (Cayoun, 2015).

Il tempo necessario dalla percezione di uno stimolo (situazione) alla fase di reazione è inferiore al secondo. Una volta che abbiamo reagito, la reazione stessa diventa lo stimolo, l'innesco o la situazione per la percezione successiva. L'informazione reattiva viene poi valutata come più o meno gradevole, il che crea la sensazione corporea successiva, alla quale reagiamo di nuovo. In linea con il pensiero buddista, i risultati delle ricerche delle neuroscienze affettive e degli studi comportamentali mostrano che questo flusso di mente e

corpo co-emergenti non cessa. Questo aspetto dell'elaborazione delle informazioni è centrale per i principi del condizionamento, perché è a questo punto che la nostra scelta può rafforzare o trasformare completamente il modo in cui abbiamo imparato a reagire alle situazioni.

Nel caso in cui una sensazione corporea molto piacevole sia associata a un comportamento, è probabile che continueremo ad attuarlo solo per ottenere piacere. Che il comportamento in questione sia desiderabile o meno, poco importa. Questo si chiama "rinforzo positivo", perché il comportamento è rinforzato dall'ottenimento di una ricompensa (la sensazione piacevole). Inoltre, se questa azione mi allevia da sensazioni corporee spiacevoli, allora continuerò per evitare di provare questo disagio. Questo è definito "rinforzo negativo", perché il comportamento viene rinforzato tramite l'assenza di un'esperienza spiacevole.

È noto che quando si è stressati è più difficile usare i sensi. Per esempio, in una situazione di emergenza siamo meno capaci di sentire odori e sapori, udire e vedere come in una normale situazione quotidiana. Queste capacità sensoriali ridotte sono state costantemente riportate in studi che hanno analizzato le testimonianze oculari dopo un crimine (Brewer et.al, 1999). Per la maggior parte di noi, questo stato di disequilibrio è comune nella nostra vita quotidiana. Il nostro sistema nervoso è predisposto per gestire lo stress a breve termine, e questa risposta allo stress può anche essere funzionale se è di breve durata, ma non quando è prolungata e abituale. Le regioni cerebrali associate con i nostri stati mentali continuamente valutativi e reattivi diventano progressivamente e sempre più fortemente connesse e consolidate, quindi inavvertitamente insegniamo al nostro cervello a mantenere un'abitudine giudicante e reattiva. Esistono prove neurologiche del fatto che il nostro cervello attiva schemi di reti neurali, che riflettono questo squilibrio, e impara a stabilire questi percorsi non utili (Farb et.al, 2011).

Percepire le sensazioni è estremamente importante per la memoria (Pollatos e Schandry, 2007). Fin dalla prima infanzia, ogni esperienza importante dal punto di vista personale viene elaborata e immagazzinata in memoria con una sensazione corporea corrispondente. Come detto in precedenza, se in uno stato di squilibrio la nostra percezione sensoriale è neutralizzata, la memoria diventa meno efficiente. Questo perché non è possibile ricordare chiaramente un evento emotivo senza riuscire ad associare le sensazioni corporee ad esso collegate. Conseguenze comuni di livelli clinici di stress, ansia o depressione è infatti la scarsa concentrazione e la scarsa memoria (Matthews e Bruno, 2011). Compiti semplici, come leggere e ricordare ciò che si legge, diventano difficili. Finché il nostro sistema nervoso non ristabilisce un equilibrio sufficiente tra percezione sensoriale, valutazione, sensazione corporea e reazione, è probabile che l'attenzione e la memoria siano inficiate. Più siamo rilassati e in grado di percepire le sensazioni corporee, più siamo in grado di ricordare.

Trent'anni di ricerche psicologiche hanno analizzato come la meditazione basata sulla mindfulness utilizza uno sforzo mentale per ricreare specificamente un equilibrio tra le quattro componenti discusse sopra. Questo perché praticare la mindfulness significa praticare l'equilibrio. Una corretta meditazione "mindfulness", infatti, richiede di prestare attenzione alla nostra esperienza corporea (aumento della consapevolezza delle sensazioni corporee) in modo oggettivo (aumento della percezione sensoriale), senza esprimere giudizi sull'esperienza (diminuendo la valutazione), e senza reagire in alcun modo (diminuendo le reazioni).

Se impariamo a percepire le sensazioni corporee senza reagire ad esse, senza identificarci con esse, avviene una desensibilizzazione. Non reagire alle sensazioni corporee neutralizza la nostra risposta e ci libera dalla nostra reazione abituale. Non importa quanto spesso ci troviamo nella stessa situazione, siamo liberi dal dolore emotivo e dal bisogno di evitarlo. Più lo pratichiamo, più forte e consolidato è l'equilibrio. Con il passare del tempo, diventiamo più consapevoli e meno giudicanti delle cose, diventiamo meno reattivi emotivamente e di conseguenza più proattivi.

La mindfulness può essere appresa e sviluppata attraverso la pratica, il che è evidenziato dalla moltitudine di programmi di mindfulness disponibili per aiutare a promuovere e sviluppare le abilità di mindfulness. Jon Kabat-Zinn ha reso popolare la mindfulness in Nord America con la terapia Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) nel 1979. Da allora, il concetto di mindfulness è diventato sempre più popolare in diversi approcci psicoterapeutici. Per esempio, la mindfulness è una componente fondamentale della Terapia Dialettico Comportamentale (DBT) e della Acceptance and Commitment Therapy (ACT).

Come analizzato da Carducci et al. (2020), un nuovo concetto che si sta diffondendo nella letteratura sulla mindfulness è la "social mindfulness", che affonda le sue radici nelle pratiche buddiste, e che può essere interessante ai fini dell'analisi della mindfulness nelle organizzazioni. La mindfulness sociale viene concettualizzata come una consapevolezza dei bisogni e degli interessi degli altri in situazioni di interdipendenza. Secondo lo studio di Carducci et al. (2020), il tratto di personalità "Onestà-Umiltà" (modello HEXACO) è positivamente correlato alla mindfulness sociale ($p = .32$). In particolare, la mindfulness sociale è correlata alle caratteristiche di correttezza, rifiuto dell'avidità e modestia del tratto Onestà-Umiltà, indicando che gli individui con un livello elevato di queste tre qualità tendono ad avere livelli più alti di mindfulness sociale.

La mindfulness si distingue da altri costrutti autoreferenziali (ad esempio, l'autocoscienza, auto-riflessività, autoconsapevolezza), che spesso si concentrano sul passato o sul futuro. Inoltre, questi costrutti spesso implicano la formulazione di giudizi sulle proprie esperienze soggettive.

Un'altra distinzione importante è quella tra la mindfulness quotidiana e la mindfulness durante la meditazione. La mindfulness quotidiana è la concentrazione nel momento presente su un singolo stimolo, come il respiro. La mindfulness durante la meditazione è specifica della capacità di rimanere concentrati in un'attività specifica della mindfulness, come appunto la meditazione. Le ricerche precedenti hanno spesso usato questi termini in modo intercambiabile. Tuttavia, la ricerca ha mostrato una mancanza di relazione tra mindfulness quotidiana e mindfulness durante la meditazione, suggerendo che si tratta di costrutti diversi (Carducci et al., 2020).

La Teoria dell'Autodeterminazione (SDT) sostiene che la consapevolezza e l'attenzione sono essenziali per controllare il comportamento in modo coerente con i propri obiettivi, con i propri valori e le proprie convinzioni. È stato suggerito che la mindfulness facilita un comportamento coerente con i propri bisogni psicologici, quali autonomia, competenza e relazione. È stato dimostrato, inoltre, che gli individui mindful sono meno propensi alla timidezza e all'ansia sociale. È stato inoltre riscontrato che le persone che usano la mindfulness sono più propense ad agire in accordo con i propri valori e le proprie convinzioni (Carducci et.al, 2020).

1.2 Il legame Oriente-Occidente

Secondo Ie, Ngnoumen e Langer (2014) esistono due campi dominanti per la mindfulness. Il campo occidentale prevede approcci psicologici sociali alla mindfulness, come esemplificato dal lavoro di Ellen Langer. L'approccio della Langer viene talvolta definito "mindfulness senza meditazione". La natura delle sue pratiche è altamente psicologica e l'enfasi sulla meditazione è minima o nulla. Il campo occidentale si contrappone agli approcci più orientali alla mindfulness, che affondano le radici nella filosofia buddista e sono più contemplativi e basati sulla meditazione. Un ramo dominante del campo orientale è costituito dagli approcci alla mindfulness che incorporano sia elementi psicologici che meditativi.

Nel pensiero orientale, "essere dove si è, con tutta la mente" significa prestare maggiore attenzione ai processi interni della mente piuttosto che ai suoi contenuti. La mindfulness orientale implica la capacità di aggrapparsi agli oggetti attuali, di ricordarli e di non perderli di vista a causa di distrazione, attenzione errante, pensiero associativo, spiegazione o rifiuto. Come descritto nell'Abhidhamma, l'analisi buddista della mente e dei processi mentali, la mindfulness ha "la caratteristica di non vacillare, cioè di non allontanarsi dall'oggetto. La sua funzione è l'assenza di confusione o la non dimenticanza" (Bodhi, 2000, p. 86). I commentatori hanno notato che "non vacillare" fa intuire come la mindfulness "mantiene la

mente ferma come una pietra invece di lasciarla oscillare come una zucca nell'acqua" (Bodhi, 2000, p. 371).

Le concezioni occidentali della mindfulness sono emerse intorno agli anni Settanta. Il campo occidentale è stato fortemente influenzato dal lavoro pionieristico di Ellen Langer sulla mindlessness. Il lavoro di Langer è nato indipendentemente da qualsiasi riferimento alle tradizioni contemplative orientali. Il suo concetto di mindfulness deriva da un approccio psicologico sociale ed enfatizza la capacità di tracciare attivamente nuove distinzioni. Le sue prime ricerche si sono concentrate sulla mancanza di attenzione e sulla sua prevalenza nella vita quotidiana, dopodiché ha iniziato a esplorare l'altra faccia della medaglia, la mindfulness, e i suoi potenziali benefici in aree come la creatività, il posto di lavoro, la regolazione del comportamento, le relazioni interpersonali, l'invecchiamento, la salute fisica e mentale.

Verso gli anni '80, una concettualizzazione unica della mindfulness si è distaccata dal campo orientale. Questo approccio alla mindfulness di derivazione orientale integra elementi psicologici e meditativi. Da questa branca è nato un numero sempre maggiore di lavori empirici che esaminano gli esiti sulla salute della coltivazione della mindfulness attraverso la pratica della meditazione. Gli approcci alla mindfulness di derivazione orientale sono stati guidati dal lavoro di Jon Kabat-Zinn sulle applicazioni cliniche della mindfulness. Secondo Kabat-Zinn (2005), la pratica della mindfulness promuove la piena consapevolezza del momento presente, con l'intenzione di incarnare un orientamento di calma ed equanimità al meglio delle proprie capacità.

Il ruolo che la meditazione svolge nel processo di coltivazione della mindfulness differisce nelle concettualizzazioni di Langer e di Kabat-Zinn ed è forse un fattore distintivo dei due approcci. Langer descrive la mindfulness come una capacità umana universale che non deve essere potenziata attraverso la pratica della meditazione. Piuttosto, la mindfulness si acquisisce mantenendo l'orientamento al presente, l'apertura alle novità, l'attenzione alle distinzioni, la sensibilità ai diversi contesti e la consapevolezza di molteplici prospettive (Langer, 1990). Nel modello di Langer, la mindfulness si rafforza anche attraverso l'attenzione alla variabilità dei propri stati mentali e fisici.

La concezione di Kabat-Zinn (1994) della mindfulness è simile a quella di Langer (1990), in quanto si concentra sulla consapevolezza momento per momento, ma l'enfasi è posta sulla meditazione. Kabat-Zinn si occupa di notare le cose nuove in modo più simile a molte pratiche meditative orientali. Il suo programma di riduzione dello stress basato sulla consapevolezza (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR) prevede tecniche volte a promuovere il rilassamento, come seguire il respiro, l'Hatha yoga ed esercizi di respirazione

per migliorare vari sintomi associati a dolore cronico, stress, ansia, depressione, sindrome della scodella irritabile, psoriasi, disturbi alimentari e altre condizioni croniche.

Nel pensiero occidentale, ‘essere dove si è, con tutta la mente’ significa prestare maggiore attenzione agli eventi esterni e al contenuto della mente, che include associazioni passate, concetti, reificazioni e sembianze di oggetti percepiti (DeCharms, 1998). Il lavoro di Ellen Langer è, come detto, rappresentativo dei trattamenti occidentali della mindfulness. Langer (1989) descrive la mindfulness come (a) differenziazione attiva e perfezionamento delle distinzioni esistenti; (b) creazione di nuove categorie discrete dai flussi continui di eventi che scorrono attraverso le attività; e (c) un apprezzamento più sfumato del contesto e dei modi alternativi di affrontarlo.

I modelli occidentali e orientali propongono principi teorici diversi e unici, ma condividono anche significative somiglianze. La cosa più importante è che entrambi gli approcci mirano a coltivare una mente orientata al presente, permettendo così di aumentare la salute e il benessere. Le due concezioni sono simili per quanto riguarda i risultati in termini di salute e qualità della vita, ma i processi attraverso i quali questi effetti si ottengono sono qualitativamente diversi. Sebbene ci siano queste differenze, il grado di somiglianza tra i due supera notevolmente le diversità. Le concezioni orientali e occidentali della mindfulness sono infatti simili nella loro visione del rapporto tra la mente e il corpo come una relazione dinamica in cui le esperienze comportamentali umane e le qualità personali possono essere moderate attraverso una sistematica pratica mentale (Ie, Ngnoumen e Langer, 2014). Entrambi gli schieramenti hanno arricchito il campo e generato una maggiore consapevolezza e apprezzamento per la ricchezza di benefici che si ottengono dal processo di riconoscimento delle nuove esperienze. Nonostante le molteplici definizioni operative che esistono per la mindfulness, l'elemento dell'apprezzamento della novità è presente sia nei campi orientali che in quelli occidentali, evidenziando forse la sua essenzialità.

1.3 Studi scientifici sulla mindfulness

Come analizzato da Dane e Brummel (2014), sebbene la mindfulness sia spesso associata a tradizioni più filosofiche che scientifiche, negli ultimi anni si è assistito a una notevole impennata dell'attività di ricerca sulla mindfulness in diversi campi, tra cui la psicologia clinica e di counseling, la psicologia sociale e della personalità, le neuroscienze, la medicina e l'educazione.

Utilizzando le moderne tecniche delle neuroscienze, Richard J. Davidson (docente di psicologia e psichiatria presso l'Università del Wisconsin-Madison) ha dimostrato che le

qualità stesse della mente e i suoi contenuti (ad esempio, la felicità) possono essere appresi, proprio come la maggior parte delle abilità viene acquisita. Alcune delle ricerche di Davidson suggeriscono che la meditazione può essere utilizzata per addestrare le menti a diventare più felici e generalmente più positive (Davidson e Scherer, 2001). Langer et al. hanno valutato i livelli di mindfulness di 300 persone in Cina e hanno scoperto un'associazione positiva tra mindfulness e felicità (Ie, Ngoumen e Langer, 2014).

Questi risultati sono in linea con la proposta di Davidson e dimostrano come una prospettiva di mindfulness (che può essere allenata e appresa) possa potenzialmente contribuire ad aumentare le qualità ed esperienze positive.

Alcuni studi di Ellen Langer sulla mindfulness sono stati incentrati sul testare gli effetti della mindfulness senza meditazione sui nostri sensi. I partecipanti hanno ricevuto istruzioni e si sono esercitati nel notare novità per quanto riguarda la vista o il tatto. Rispetto ai gruppi di controllo, questi partecipanti hanno mostrato un funzionamento migliore. Le istruzioni mindful hanno cioè migliorato sia la vista che i sensi cinestesici (Langer, Reece, e Rood, 2013).

I numerosi esperimenti sulla salute condotti dimostrano che i trattamenti di mindfulness si traducono in una salute migliore e in una maggiore longevità (Langer, 2009).

La mindfulness è stata adattata e implementata in molte psicoterapie basate su prove di efficacia e viene studiata come metodo efficace per il trattamento di numerosi disturbi mentali, tra cui i disturbi di personalità, storicamente resistenti al trattamento (Carducci et.al, 2020). Inoltre, come vedremo in seguito, la mindfulness è stata oggetto di ricerca sul posto di lavoro, in quanto è stato riscontrato che la mindfulness riduce lo stress e il burnout e ha effetti positivi sulle relazioni sul posto di lavoro e sull'adattabilità.

Un altro pioniere nello sviluppo di approcci alla medicina basati sulla mindfulness di derivazione orientale è Herbert Benson. Il suo più grande contributo è la dimostrazione di come la meditazione possa migliorare le risposte allo stress e quindi prevenire la successiva serie di reazioni fisiologiche negative normalmente associate allo stress. Secondo Benson (1975), la mente e il corpo sono un unico sistema e le esperienze del secondo possono essere regolate dalle qualità della prima. Molti approcci occidentali e di derivazione orientale aderiscono a questo monismo mente-corpo. L'approccio di Langer per migliorare la salute fisica e psicologica è guidato dalla prospettiva che la mente e il corpo costituiscono un unico sistema e che ogni cambiamento nell'essere umano è contemporaneamente un cambiamento a livello della mente (ad esempio, cambiamenti cognitivi) e del corpo (ad esempio, cambiamenti cellulari, ormonali e neurali).

Attraverso uno studio condotto su paramedici in Austria, i ricercatori hanno scoperto che, acquisendo esperienza, i paramedici aumentavano il loro livello di consapevolezza mentale; tuttavia, dopo un certo livello di esperienza, la consapevolezza mentale diminuiva (Mitmansgruber et al. 2008). Questo risultato è in linea con l'osservazione che, attraverso il sovrallenamento o il trascinarsi, è probabile che si verifichi una maggiore incidenza di mind wandering (e quindi una minore mindfulness) nell'ambito del compito (Smallwood e Schooler 2006). Tuttavia, un declino della mindfulness ad alti livelli di esperienza non è forse inevitabile in tutti i casi o contesti. Infatti, dal punto di vista della capacità di focalizzare l'attenzione in modo ampio e di tracciare molteplici distinzioni (caratteristiche chiave della mindfulness, secondo diverse testimonianze), un alto livello di esperienza può rivelarsi prezioso.

In uno studio induttivo sul modo in cui gli avvocati focalizzano la loro attenzione in aula, Dane (2013) ha scoperto che, rispetto ai loro colleghi meno esperti, gli avvocati con maggiore esperienza erano più abili nel focalizzare l'attenzione sugli eventi che si verificavano in aula (ad esempio, le reazioni del giudice, dei membri della giuria e degli avvocati della controparte) e più attenti ai modi in cui tali eventi potevano essere utilizzati per rafforzare il loro caso (ad esempio, interpretando un evento inaspettato come una potenziale opportunità). Infine, uno studio basato sulla mindfulness in azienda di Wolever e colleghi (2012) ha dimostrato che il disagio psicologico dei dipendenti (ad esempio, stress ed ansia) sia diminuito nel corso dell'intervento, in particolare per coloro che avevano un basso livello di mindfulness di base.

CAPITOLO SECONDO - *La mindfulness nelle organizzazioni*

2.1 Mindfulness collettiva e organizzativa

Si dice che la mindfulness sia pienamente sviluppata quando c'è una continua consapevolezza che (Gunaratana, 2002):

- a) tutte le cose condizionate (cioè causate) sono intrinsecamente transitorie;
- b) ogni cosa del mondo è, alla fine, insoddisfacente;
- c) non ci sono entità immutabili o permanenti, ma solo processi.

Per vedere la differenza che queste tre qualità possono fare nella vita organizzativa, consideriamo il concetto di impegno (Salancik, 1977). Impegnarsi significa fare una scelta pubblica irrevocabile, aggrapparsi ad essa e giustificare tale aggrapparsi per mezzo di ragioni auto-vendicative. Gli atti di impegno spesso aumentano l'attaccamento a un oggetto. L'autogiustificazione di questi attaccamenti rafforza l'identità fissa di sé. La paura e l'insoddisfazione si scatenano quando le azioni giustificate iniziano a disintegrarsi e a mettere in dubbio il giustificatore, le giustificazioni e l'impegno stesso. Più ci sforziamo di ottenere un impegno comportamentale, meno diventiamo consapevoli. Staccare la spina da un impegno significa riaffermare l'impermanenza, diminuire l'attaccamento e dissolvere il sé definito dall'impegno. Andare verso il non attaccamento e una minore sofferenza "non significa rinunciare alle cose del mondo, ma accettare che se ne vadano" (Magid, 2002, p. 141).

La letteratura organizzativa tende a concentrarsi sulla mindfulness come contenuto piuttosto che sulla mindfulness come processo, una preferenza comprensibile, dato il fondamento nel pensiero scientifico occidentale e il lavoro di Ellen Langer. La letteratura, ad esempio, contiene affermazioni secondo cui la concettualizzazione mindful può interrompere l'inerzia operativa (Fiol e O'Connor, 2003), migliorare il coordinamento (Weick e Roberts, 1993), ridurre la probabilità e la gravità degli incidenti organizzativi (Weick et al., 1999), aiutare la progettazione di sistemi informativi (Swanson e Ramiller, 2004), produrre soluzioni creative (Langer, 2005), aumentare l'adattamento (Vogus e Welbourne, 2003) e ridurre lo stress (Davidson et al., 2003).

Nella maggior parte dei casi, queste affermazioni trascurano una questione importante che riguarda il processo. Per illustrare questa dimenticanza, si consideri la seguente descrizione dei processi associati all'Organizzazione ad alta affidabilità (HRO, High Reliability Organization): **un'attenzione stabile** al fallimento, alla semplificazione, alle operazioni in corso, alla capacità di resistenza e alla tentazione di sovrastrutturare **induce una ricca consapevolezza dei dettagli discriminanti e un'azione saggia** (Weick et al., 1999). Questa

frase modificata, prendendo solo le parole in grassetto, solleva la possibilità che l'attenzione stabile di per sé possa spiegare un notevole effetto nelle prestazioni affidabili.

Oggi la pratica della meditazione insight ha guadagnato una popolarità globale, ma nel raggiungere questo successo ha subito una sottile metamorfosi. Al posto di essere insegnata come parte integrante del percorso buddista, ora viene spesso presentata come una disciplina secolare i cui frutti riguardano più la vita nel mondo che la liberazione sovramondana. Molti meditanti testimoniano i benefici tangibili che hanno ottenuto dalla pratica della meditazione di insight, benefici che vanno dal miglioramento delle prestazioni lavorative e delle relazioni, a una calma più profonda, ad una maggiore compassione e ad una maggiore consapevolezza (Bodhi, 2000, p. 1). I benefici più rilevanti per le organizzazioni sono in particolare una maggiore consapevolezza, un pensiero più chiaro e decisioni migliori (Putnam, 2001).

Come spiegano Weick e Putnam (2006), il significato dell'accoppiamento dei termini “calma” (o concentrazione) e “intuizione” (o consapevolezza) è che si può andare avanti in una sola fino a un certo punto senza avanzare nell'altra. Rafforzare l'una fa sì che il potenziale di avanzamento nell'altra aumenti. Le intuizioni della meditazione mindfulness possono sorgere in due modi, a seconda che l'attenzione sia rivolta verso l'interno o verso l'esterno. Una caratteristica delle intuizioni, quando si manifestano, è che il risultato è legato al focus della meditazione. Poiché la meditazione mindfulness implica l'attenzione alla mente stessa, l'intuizione sarà di natura tale da migliorare ulteriormente le capacità mentali che vanno a beneficio delle organizzazioni in tutte le attività del meditante. Un secondo beneficio, che ha più a che fare con l'aumento della concentrazione che con la mindfulness, è il raggiungimento di una concentrazione prolungata rivolta agli obiettivi organizzativi. Le intuizioni in questo caso sono associate alle competenze specifiche della persona. Promuovere la meditazione mindfulness per migliorare la concentrazione può aumentare la probabilità di intuizioni organizzative e specifiche della persona.

Le stesse azioni organizzative possono incorporare le proprietà meditative della consapevolezza e della concentrazione. Ad esempio, Weick et al. (1999) analizzarono come i cinque processi di mindful associati alle HRO possono essere visti in termini di possibili effetti sulla calma (concentrazione) e sulla forza dell'intuizione (mindfulness). La preoccupazione per il fallimento comporta la ricerca di fallimenti incipienti escludendo tutto il resto, suggerendo che tale preoccupazione, se sufficientemente intensa, induce una concentrazione stabile e intuizioni potenzialmente vivide. La riluttanza a semplificare e la sensibilità alle operazioni implicano entrambe la sostituzione delle astrazioni con la consapevolezza attuale dei dettagli, il che suggerisce un aumento della vivacità, ma a scapito della concentrazione se monitoriamo intenzionalmente un oggetto escludendone altri.

L'impegno per la resilienza riguarda la concentrazione integrata dalla mindfulness come mezzo per ottenere intuizioni per le azioni future.

Riprendersi da un'interruzione implica un'attenzione vivida a tutto ciò che è a portata di mano, nel tentativo di verificare come si possa ricomporre ciò che è stato interrotto. Anche in questo caso, tuttavia, questi momenti vividi sono sparsi tra oggetti diversi e quindi potenzialmente instabili senza una forte concentrazione e consapevolezza. Infine, la deferenza nei confronti dell'esperienza, resa possibile da strutture non specificate, comporta lo sforzo di stabilizzare l'attenzione affidando le decisioni agli esperti che sono in grado di mantenere l'oggetto desiderato senza distrazioni.

Un'applicazione più diretta della mindfulness nell'esempio delle HRO si avrebbe se una persona mindful esaminasse l'effetto che l'essere "preoccupati dal fallimento" sta avendo sulla propria mente mentre cerca di tenere a fuoco il fallimento nel momento presente. Le domande introspettive potrebbero essere: "Sono in grado di concentrarmi per eliminare le distrazioni in modo da potermi concentrare con calma?" e "Torno rapidamente al mio compito quando la mia mente vaga?". Una persona mindful cercherebbe di individuare le tensioni sottili che la preoccupazione crea e quindi cercherebbe di ridurre le tensioni in modo da poter percepire più chiaramente i processi sottostanti.

Le organizzazioni possono essere progettate (Boland e Collopy, 2004) in modi che trascendono i vincoli della mindfulness concettuale e incorporano le intuizioni orientali. Ciò può essere illustrato dai cinque processi utilizzati dalle HRO per sostenere la sorveglianza mentale e diventare più consapevoli della natura, dei punti di forza e delle debolezze del proprio funzionamento interno (Weick et al., 1999). I processi utilizzati da organizzazioni come i sistemi di controllo del traffico aereo, le portaerei a propulsione nucleare e le squadre di lotta agli incendi boschivi consistono spesso in sforzi per migliorare la capacità di discernere, come ci si aspetterebbe da organizzazioni impregnate di una visione occidentale della mindfulness. I processi utilizzati da queste organizzazioni, tuttavia, presentano anche analogie con le proprietà meditative. Questo significa che, occasionalmente, queste organizzazioni si imbattono in intuizioni che non sono direttamente legate ai concetti. Il modello di mindfulness riscontrato in questi contesti HRO è quello in cui le persone prestano più attenzione ai fallimenti che ai successi, evitano la semplicità piuttosto che coltivarla, sono sensibili alle operazioni quanto alla strategia, si organizzano per la resilienza piuttosto che per l'anticipazione e permettono alle decisioni di migrare verso gli esperti, ovunque essi si trovino (Weick e Sutcliffe, 2001; Weick et al., 1999). Questi cinque processi di mindfulness sono chiaramente concettuali, perché preservano i dettagli, affinano le distinzioni, creano nuove

categorie, richiamano l'attenzione sul contesto e si premuniscono contro l'errata specificazione, l'errata stima e il fraintendimento.

1) La preoccupazione per il fallimento indica una continua attenzione ai dettagli per rilevare piccole discrepanze che potrebbero essere sintomi di problemi più grandi in un sistema.

Le HRO sono alla ricerca di segnali di allarme, perché sanno di non avere ancora incontrato tutti i modi in cui un sistema può fallire, né di aver immaginato e dedotto tutte le possibili modalità di guasto. Questa preoccupazione per il cambiamento continuo è compatibile con la mindfulness orientale, nel senso che le persone vedono eventi che continuano a cambiare e risposte interne che continuano a mutare. Il successo e il fallimento non sono né permanenti né completamente sotto il controllo di un agente immutabile.

2) La riluttanza a semplificare tende anche a indurre una maggiore attenzione a ciò che sta accadendo qui e ora, a esitare ad etichettare qualsiasi cosa si osservi fino a quando il momento non viene compreso chiaramente e a diffidare maggiormente delle etichette e delle routine ereditate dal passato.

3) La sensibilità alle operazioni designa una grande attenzione alle connessioni tra azioni immediate e conseguenze distali (Cooper e Law, 1995). Questa sensibilità comporta una minore attenzione ai piani e una maggiore attenzione ai risultati emergenti che vengono messi in moto dalle azioni immediate. La sensibilità alle operazioni è un'azione con proprietà meditative, perché richiede di essere pienamente presenti "qui ed ora", concentrandosi sull'esperienza immediata. È importante notare che la sensibilità alle operazioni significa "sensibilità alle operazioni interconnesse". La percezione delle interconnessioni rende più chiaro che le relazioni e le reti determinano i risultati e che i nodi (agenti) di una rete cambiano continuamente in funzione dei cambiamenti nelle connessioni. Essere sensibili alle operazioni significa essere sensibili alle interconnessioni e anche all'assenza di un'organizzazione o di un sé immutabile.

4) L'impegno per la resilienza si riferisce ai processi di recupero dalle battute d'arresto, soprattutto attraverso l'improvvisazione. Si privilegia l'utilizzo di tutto ciò che si ha a disposizione sia per assemblare un mezzo per riprendersi da uno specifico evento inaspettato, sia per ripristinare la capacità di riprendersi una seconda volta. Concentrarsi sulla resilienza significa riconoscere che si verificheranno sorprese e conseguenze indesiderate, che nulla rimane uguale e che le esperienze piacevoli sono di breve durata.

5) La "sottospecificazione della struttura" per favorire la "deferenza verso l'esperienza" è il processo che consente alle decisioni di migrare verso coloro che hanno l'esperienza per prenderle, piuttosto che verso coloro che si trovano più in alto nella gerarchia. Il fatto che persone diverse continuino a prendere decisioni diverse indica che le strutture decisionali

specifiche sono impermanenti, così come le competenze identificate con persone o posizioni specifiche. La deferenza nei confronti della competenza significa essere consapevoli che il processo decisionale esperto può sorgere spontaneamente dove è più necessario ed è indipendente dal rango, dalla posizione o dalle aspettative.

La meditazione mindfulness è un mezzo diretto quindi per ridurre la dipendenza dalla concettualizzazione. Ci sono forme di progettazione organizzativa, come le appena citate pratiche delle HRO, che favoriscono un minore grado di questa dipendenza. L'enfasi su queste pratiche è sulle loro proprietà meditative, come l'intensificazione della concentrazione, che sono precursori necessari per un maggiore sviluppo della consapevolezza non concettuale orientale. La HRO non sostituisce la mindfulness orientale ma, piuttosto, suggerisce dei punti di riferimento grazie ai quali la presenza di carenze nel processo di costruzione della conoscenza occidentale può essere individuata, modificata e sostituita o integrata da una maggiore saggezza.

La ricerca indica che la mindfulness è correlata positivamente alla vitalità, alla soddisfazione di vita e alla qualità delle relazioni interpersonali e negativamente alla depressione, all'ansia e allo stress (Weick e Putnam, 2006). Tenendo conto di questi effetti, gli studiosi hanno sostenuto che la mindfulness permette alle persone di vedere gli eventi in modo più oggettivo e spassionato (Shapiro et al., 2006) e consente loro di regolare i pensieri, le emozioni e le reazioni fisiologiche in modo più efficace (Papies et al., 2012). In un'ottica diversa, un corpus di lavori più limitato ma in espansione esamina gli effetti della mindfulness sull'esecuzione dei compiti. Attraverso questa ricerca, gli studiosi hanno dimostrato che la mindfulness è correlata positivamente all'accuratezza del giudizio (Kiken e Shook, 2011), alla risoluzione di problemi legati all'insight (Ostafin e Kassman, 2012) e al rendimento scolastico (Shao e Skarlicki, 2009). Questi risultati sono in linea con le ricerche che indicano che la mindfulness aumenta la flessibilità cognitiva (Moore e Malinowski, 2009) e promuove il funzionamento esecutivo (Zeidan et al., 2010).

Dal punto di vista della ricerca sulla mindfulness, il crescente numero di ricerche sull'impegno lavorativo pone una domanda chiave: la mindfulness ha una varianza unica al di là delle dimensioni dell'impegno lavorativo in termini di previsione dei risultati lavorativi?

Per rispondere alla domanda di cui sopra, Dane e Brummel nel 2013 hanno condotto un interessante studio all'interno di un ambiente dinamico dell'industria dei servizi. Hanno infatti raccolto dati da 102 camerieri in sette catene diverse di ristoranti nel sud-ovest degli Stati Uniti. I camerieri hanno dovuto compilare il seguente questionario, in modo tale da riuscire a misurare il loro livello di mindfulness sul lavoro.

“Quando lavoro come cameriere...

1. Rompo o rovescio oggetti per sbadataggine, perché non presto attenzione o perché penso ad altro.
2. Ho difficoltà a rimanere concentrato su ciò che sta accadendo nel presente.
3. Tendo a camminare velocemente per arrivare dove sono diretto, senza prestare attenzione all'esperienza lungo il percorso.
4. Dimentico il nome di una persona quasi subito dopo che mi è stato detto per la prima volta.
5. Affronto le attività in modo frettoloso senza prestarvi attenzione.
6. Mi preoccupo del futuro o del passato.
7. Mi ritrovo a fare le cose senza prestare attenzione.”

I partecipanti potevano quindi identificarsi con queste sette affermazioni con la seguente scala di giudizi: 1 (quasi sempre); 2 (molto spesso); 3 (un po' spesso); 4 (un po' raramente); 5 (molto raramente); 6 (quasi mai). In questo modo le persone caratterizzate da un'elevata mindfulness sul lavoro avevano punteggi alti, gli individui poco mindful invece ottenevano punteggi bassi.

In questo studio, Dane e Brummel hanno considerato le relazioni tra la mindfulness sul posto di lavoro e due risultati lavorativi (la performance lavorativa e l'intenzione di turnover) associati a due ampi domini di indagine legati alla mindfulness (la performance sul compito da un lato e il benessere dall'altro), formulando quattro ipotesi:

Ipotesi 1) in un ambiente di lavoro dinamico, la mindfulness sul posto di lavoro è positivamente correlata alle prestazioni lavorative;

Ipotesi 2) all'interno di un ambiente di lavoro dinamico, la mindfulness sul posto di lavoro è negativamente correlata all'intenzione di turnover;

Ipotesi 3) come predittore della prestazione lavorativa in un ambiente di lavoro dinamico, la mindfulness sul posto di lavoro spiega la varianza al di là di ogni dimensione dell'engagement lavorativo (vigore, dedizione e assorbimento);

Ipotesi 4) come predittore dell'intenzione di turnover in un ambiente di lavoro dinamico, la mindfulness sul posto di lavoro spiega la varianza al di là di ogni dimensione dell'engagement lavorativo (vigore, dedizione e assorbimento).

I risultati dello studio dimostrarono che l'esperienza del cameriere è significativamente (e positivamente) correlata alla prestazione lavorativa. Le correlazioni positive, ma moderate (e, in un caso, non significative) tra la mindfulness sul posto di lavoro e le tre dimensioni dell'engagement lavorativo, vigore, dedizione e assorbimento, sono in accordo con l'ipotesi che questi costrutti siano correlati ma distinti. La correlazione tra la mindfulness sul posto di lavoro e le prestazioni lavorative è positiva e significativa. La correlazione tra mindfulness sul

posto di lavoro e l'intenzione di turnover è negativa e significativa, così come le correlazioni tra l'intenzione di turnover e due dimensioni dell'engagement (vigore e dedizione). In conclusione, la dedizione è negativamente e significativamente correlata all'intenzione di turnover.

L'analisi indica, come detto, che la mindfulness sul posto di lavoro è positivamente correlata alla performance lavorativa. Pertanto, l'ipotesi 1 è supportata. La mindfulness sul posto di lavoro è correlata negativamente all'intenzione di turnover. Pertanto, l'ipotesi 2 è supportata. La mindfulness sul posto di lavoro è positivamente correlata alla performance lavorativa quando si tiene conto degli effetti del vigore, della dedizione e dell'assorbimento (nonché dell'esperienza del cameriere). Pertanto, l'ipotesi 3 è supportata. La relazione negativa tra mindfulness sul posto di lavoro e l'intenzione di turnover diventa insignificante quando si tiene conto degli effetti di vigore, dedizione e assorbimento. Pertanto, l'ipotesi 4 non è supportata.

Negli ultimi anni, i ricercatori hanno iniziato a studiare le conseguenze sui dipendenti e sulle organizzazioni della mindfulness collettiva e, nel farlo, hanno riscontrato una serie di benefici. Per i dipendenti, l'organizzazione mindful è associata a tassi di turnover più bassi (Vogus et al. 2014) e per le organizzazioni, la mindfulness collettiva è correlata positivamente a risultati organizzativi salutari, tra cui una maggiore soddisfazione dei clienti (Ndubisi 2012), un'allocazione più efficace delle risorse (Wilson et al. 2011), una maggiore innovazione (Vogus e Welbourne 2003) e un miglioramento della qualità, della sicurezza e dell'affidabilità (ad esempio, Vogus e Sutcliffe 2007). È interessante notare che questi effetti sono più comunemente osservati in contesti particolarmente impegnativi, caratterizzati da complessità, dinamismo e intolleranza agli errori.

Si riportano di seguito alcune definizioni diverse di mindfulness collettiva:

- Weick et al. (2000): La capacità di gruppi e individui di essere acutamente consapevoli di dettagli significativi, di notare gli errori in corso d'opera e di avere la competenza condivisa e la libertà di agire su ciò che notano;
- Hales et al. (2012): Quando, in un contesto organizzativo, un individuo mantiene un livello di attenzione alle attività che circondano il suo lavoro o la sua mansione e la consapevolezza di come contribuisce ad un processo complessivo che produce un bene o un servizio per un cliente;
- Hargadon e Bechky (2006): Descrive la quantità di attenzione e di sforzo che gli individui dedicano ad un particolare compito o interazione e, attraverso l'interpretazione consapevole da parte dei membri del gruppo di un'esperienza in corso e la generazione consapevole di azioni

appropriate, la cognizione collettiva collega le idee e le esperienze individuali, ridefinendo e risolvendo le esigenze delle situazioni emergenti;

- Ndubisi (2012): Sistemi e processi per promuovere la mindfulness individuale e collettiva; un modo di lavorare caratterizzato dall'attenzione al presente, dall'attenzione ai dettagli operativi, dalla disponibilità a considerare prospettive alternative e dall'interesse a indagare e comprendere gli insuccessi.

- Vogus e Sutcliffe (2012); Weick et al. (1999): La mindfulness collettiva è un mezzo per impegnarsi nei processi sociali quotidiani di organizzazione che sostiene l'attenzione sulla comprensione dettagliata del proprio contesto e sui fattori che interferiscono con tale comprensione;

- Carlo et al. (2012, pp.1102-3) hanno dato una definizione trasversale, emergente e fragile della mindfulness collettiva come "una totalità con componenti intricatamente connesse e interdipendenti, da cui emerge la mindfulness organizzativa a livello di sistema".

È interessante analizzare inoltre un'altra definizione di mindfulness collettiva di Wilson et al. (2011, p. 808): "La combinazione di un continuo esame delle aspettative esistenti sulla base di nuove esperienze, la volontà e la capacità di inventare nuove aspettative sulla base di nuove esperienze, la volontà e la capacità di inventare nuove aspettative che diano un senso a eventi senza precedenti, un apprezzamento più sfumato del contesto e dei modi per affrontarlo, e l'identificazione di nuove dimensioni del contesto per migliorare la previsione e il funzionamento attuale" (Weick e Sutcliffe 2001, p. 42). Questa definizione crea un collegamento stimolante fra la mindfulness e la teoria del Sense-making sempre di Karl Weick. Si tratta della possibilità di usare la mindfulness per riuscire a dare un senso ad esperienze non affrontate in precedenza e quindi creare nuovi percorsi e mappe mentali. L'affiorare quindi di possibili nuove routine direttamente dall'incontro fra la nuova esperienza e l'organizzazione, velocizzando l'azione grazie al non ricorso a giudizi ed emozioni che potrebbero essere causati da queste nuove situazioni.

Le organizzazioni sono considerabili come organismi pensanti? Westrum (1997, p. 237) ha suggerito che alcune organizzazioni (ad esempio, le HRO) sono "entità generative e pensanti, protette da un involucro completo di pensiero umano". Weick e Roberts (1993) hanno dimostrato che l'affidabilità delle operazioni sui ponti di volo delle portaerei navali deriva dalla "mente collettiva", incarnata dall'interrelazione delle attività e delle interazioni sociali dei membri dell'equipaggio.

Nelle HRO si osserva un'ampia gamma di pratiche organizzative che aiutano la mindfulness collettiva. Ad esempio, gli equipaggi di volo delle compagnie aeree addestrati alla gestione delle risorse dell'equipaggio, come la formazione alla comunicazione efficace, al lavoro di

squadra (ad esempio, la condivisione del carico di lavoro), al rilevamento degli errori e al processo decisionale, sono più consapevoli della comunicazione e dei processi di squadra (McKinney et al. 2005). Altre pratiche di risorse umane, tra cui un'attenta selezione, un clima positivo nelle relazioni con i dipendenti e un'ampia formazione (Vogus e Welbourne 2003) e l'efficacia organizzativa delle risorse umane (Wheeler et al. 2012) sono associate a indicatori di mindfulness (ad esempio, un minor numero di workaround). Uno studio qualitativo sulle operazioni ferroviarie ha dimostrato che l'uso combinato di un insieme proattivo di pratiche di monitoraggio interpersonali (ad esempio, la comunicazione) e mediate dalla tecnologia (ad esempio, le radio) ha favorito la mindfulness collettiva (Roth et al. 2006). Valorinta (2009) offre casi di studio di due organizzazioni per illustrare come le tecnologie informatiche migliorino ma anche inibiscano la mindfulness collettiva. L'IT migliora la mindfulness aumentando l'attenzione attraverso la consapevolezza dei rischi informatici, l'analisi attenta dei problemi e la maggiore collaborazione organizzativa, nonché arricchendo i repertori di azione. L'IT inibisce la mindfulness routinizando, automatizzando e rendendo il lavoro inflessibile e difficile da attuare. Barry e Meisiek (2010) suggeriscono che l'ambiente fisico di lavoro, in particolare le iniziative artistiche, possono favorire la mindfulness dirigendo l'attenzione lontano dalle preoccupazioni immediate del lavoro e verso artefatti analoghi in modi che rompono gli schemi abituali di vedere e credere.

Uno studio di Vogus et al. (2014) ha rilevato una relazione complessa tra mindfulness collettiva e l'esaurimento emotivo negli infermieri. In particolare, la relazione tra mindfulness collettiva ed esaurimento emotivo dipendeva dalla storia di performance del gruppo, con la mindfulness collettiva che agiva come risorsa per affrontare una storia di eventi avversi che abbassava l'esaurimento emotivo; tuttavia, la mindfulness collettiva stessa agisce come una richiesta emotivamente estenuante quando un gruppo sperimenta pochi eventi avversi. Questo dato suggerisce che la mindfulness collettiva è impegnativa, ma particolarmente utile nelle circostanze più difficili. In uno studio qualitativo sui vigili del fuoco, Scott e Trethewey (2008) hanno trovato una relazione altrettanto sfumata, con la mindfulness collettiva dei vigili del fuoco associata all'amplificazione dei segnali deboli e all'impegno in azioni rapide per le nuove minacce.

In uno studio su cinque unità di terapia intensiva, Hales et al. (2012) hanno analizzato i legami tra un intervento di mindfulness collettiva della durata di 10 giorni e molteplici forme di costi, trovando prove di una diminuzione del numero di incidenti negativi tra un infermiere e la famiglia di un paziente, una riduzione del 50% del numero di ispezioni fallite da parte del supervisore infermieristico e un leggero miglioramento dei pazienti dimessi vivi. Tuttavia, per altri costi (ad esempio, durata della degenza del paziente, costo per paziente) non sono stati

riscontrati effetti. Ndubisi (2012) ha riscontrato che tre indicatori di mindfulness collettiva in un contesto ospedaliero (affidabilità delle cure, affidabilità delle informazioni e gestione preventiva dei conflitti) erano associati positivamente all'orientamento al cliente, alla soddisfazione dello stesso e, a sua volta, alla sua fedeltà. In uno studio qualitativo su aziende di servizi professionali, Hargadon e Bechky (2006) hanno scoperto che le interazioni mindful innescano momenti di rielaborazione riflessiva in cui gli individui dimostrano la difficoltà dei loro problemi e condividono le loro esperienze precedenti, e ciò può aiutare a risolverli e a suscitare una creatività collettiva.

Come ampiamente detto in precedenza, il mantenimento di un'ampia capacità di attenzione esterna è forse più utile negli ambienti dinamici, quelli in cui gli individui prendono una serie di decisioni interdipendenti in tempo reale (Gonzalez, 2005). Gli ambienti dinamici abbondano nei settori ad alta velocità, quelli che comportano un'intensa competizione e rapidi cambiamenti (Nadkarni e Barr, 2008), e spesso esistono dove gli individui interagiscono o competono in modo interdipendente. Per questo motivo, gli ambienti dinamici si trovano nel contesto delle negoziazioni (Polzer, Mannix, e Neale, 1998), delle operazioni di risposta alle emergenze (Klein, 1998) e delle situazioni di gestione delle crisi (Drabek, 1985). Inoltre, come notato da Mintzberg (1973), il lavoro manageriale è spesso caratterizzato dall'immediatezza delle richieste sul momento. In altre parole, rispondere a numerose crisi inaspettate su base giornaliera sembra essere una realtà fondamentale del management. Di conseguenza, si può affermare che alcuni manager organizzativi operano in ambienti che potrebbero essere classificati come dinamici.

2.2 Mindful leadership

La mindfulness è stata oggetto di ricerche anche in ambito leadership. Ci si interroga infatti su quanto queste pratiche possano aiutare gli individui nella gestione e a raggiungere gli obiettivi delle organizzazioni che dirigono.

Si consideri la descrizione del management fatta da Robert Chia (2005). "Gestire è in primo luogo e fondamentalmente il compito di prendere coscienza, partecipare, ordinare e dare priorità a un mondo intrinsecamente disordinato, mutevole e caotico di richieste concorrenti che vengono poste all'attenzione di un manager. È creare ordine dal caos. È un'arte, non una scienza. L'organizzazione percettiva attiva e l'allocazione astuta dell'attenzione sono una caratteristica centrale del compito manageriale" (p. 1092). Questa descrizione sembra catturare abbastanza bene la mindfulness concettuale occidentale.

Gli atti di gestione consistono nell'ordinare le richieste in competizione, nel dare priorità a tali richieste e nel creare ordine dal caos. I tentativi di creare ordine congelano una realtà dinamica in qualcosa a cui le persone si aggrappano. L'ordinare e l'aggrapparsi sono concetti utili e necessari per la gestione, ma l'azione dominante è la seconda, e l'ordine è ancora soggetto ad inevitabili ascese e cadute, le quali sono occasioni di stress, tensione e rabbia. La descrizione di Chia implica tuttavia anche il cambiamento, l'accettazione del flusso e dell'impermanenza, l'evitamento di un sé statico, la consapevolezza del funzionamento della mente, l'attenzione rivolta sia verso l'esterno che verso l'interno e la preoccupazione per il qui e ora. Queste implicazioni suggeriscono una gestione più consapevole e meno preta di concettualizzazioni (Weick e Putnam, 2006).

Madsen et al. (2006) hanno documentato gli effetti di due diversi regimi di leadership sulla mindfulness collettiva in un'unità di terapia intensiva pediatrica. In particolare, i leader formati ai principi di alta affidabilità hanno implementato la formazione continua del personale, il supporto alle decisioni del personale di prima linea e i debriefing post-evento. In altre parole, un cambiamento nella leadership ha portato a nuove pratiche che hanno dato potere al caregiver e hanno migliorato il lavoro di squadra, dando luogo a interazioni più consapevoli tra il personale. Un successivo cambiamento di leadership, tornata ad un approccio più "tradizionale", ha minato la mindfulness collettiva.

Rerup (2009) ha utilizzato un caso di studio longitudinale per illustrare come l'implementazione da parte di Novo Nordisk della Novo Nordisk Way (ad esempio, un insieme di valori e pratiche come gli audit organizzativi e i facilitatori boundary-spanning che collegano le unità) abbia favorito una maggiore e prolungata attenzione ai segnali deboli e alla qualità complessiva dell'attenzione.

In uno studio sulle unità di traumatologia, Klein et al. (2006) hanno riscontrato che i leader con una maggiore fiducia in sé stessi e nei propri subordinati si impegnano più frequentemente e abilmente nella delega dinamica (cioè nella deferenza verso le competenze) in risposta alle condizioni del paziente.

Knox et al. (1999) hanno riscontrato che la chiarezza degli obiettivi, del linguaggio e delle procedure è un fattore chiave per la mindfulness collettiva.

Alcuni studi quantitativi confermano l'importanza della fiducia nella leadership (Vogus e Sutcliffe 2007) e della leadership di supporto (Ausserhofer et al. 2013) per la mindfulness collettiva.

Inoltre, per quanto riguarda la performance complessiva, Eisenbeiss e van Knippenberg (2015) hanno scoperto che i dipendenti con un alto livello di mindfulness rispondono meglio alla leadership etica in termini di sforzi e comportamenti di aiuto. Ciò suggerisce che, in

presenza di un leader etico, gli individui caratterizzati da un'alta mindfulness sono più propensi a percepire e ad abbracciare i valori e i comportamenti proposti dai leader etici e a comportarsi di conseguenza.

Reb et al. (2014) hanno scoperto, attraverso una coppia di studi intersettoriali basati su sondaggi, che la predisposizione ad essere mindful dei supervisor è positivamente correlata al benessere e alle prestazioni dei loro dipendenti. Questo dato suggerisce che la mindfulness di una persona in un'organizzazione può influenzare il benessere e le prestazioni degli altri.

2.3 Esempi di mindfulness nelle organizzazioni

Ci sono aziende molto importanti che hanno implementato percorsi e programmi di mindfulness o altre pratiche legate alla cura dello stato mentale di manager e collaboratori.

I dipendenti di Nike, per esempio, hanno accesso a sale relax, e possono partecipare a corsi di meditazione e yoga. AOL Time Warner propone corsi di meditazione durante la giornata lavorativa. Yahoo! mette a disposizione sale per praticare varie tecniche meditative per ridurre lo stress lavorativo o per fare interagire dipendenti che condividono gli stessi interessi. Google ha sviluppato un programma di corsi di mindfulness volto ad aiutare i dipendenti a gestire la respirazione, ascoltare i colleghi e a migliorare la propria intelligenza emotiva. Apple fornisce spazi dedicati ai dipendenti consentendo loro di avere 30 minuti al giorno per meditare in ufficio e fornisce corsi sulla mindfulness e yoga. Procter & Gamble offre una vasta gamma di programmi di salute e fitness che comprendono corsi di meditazione e spazi per il rilassamento all'interno degli spazi aziendali. Deutsche Bank offre corsi di meditazione e di rilassamento, in specifici spazi dedicati, allo scopo di ridurre lo stress e di creare benefici mentali e operativi sul posto di lavoro (istitutomindfulness.com).

A livello organizzativo, di rilievo è il caso del Progetto Alice, volto a implementare la mindfulness nelle scuole. Come si può leggere dal sito (aliceproject.org) il Progetto Alice è un'associazione non governativa (NGO) nata nel settembre 1994 a Varanasi (Uttar Pradesh) come Awakening Special Universal Education. Gli scopi dell'associazione sono:

- 1) realizzare delle esperienze e delle ricerche per un'Educazione Integrata nella scuola primaria, secondaria e superiore nei villaggi rurali di tre degli stati più problematici dell'India (Bihar, Uttar Pradesh e Arunachal Pradesh);
- 2) offrire un'educazione e istruzione di alta qualità anche ai ceti meno abbienti;
- 3) rispondere alle esigenze delle moderne società multiculturali, multietniche e plurireligiose.

Il Progetto è nato dall'intuizione di un insegnante trevigiano, Valentino Giacomini, che dopo aver svolto insieme a Luigina De Biasi per più di dieci anni (1980-1990) una ricerca nella

scuola pubblica italiana per definire un nuovo paradigma educativo volto a migliorare il comportamento degli studenti e il loro profitto scolastico, ha deciso di ripetere l'esperienza con maggior rigore scientifico e in un diverso contesto culturale. Scelsero di lavorare in India, con i bambini emarginati provenienti dalle classi economicamente più svantaggiate della zona di Sarnath, nello Stato dell'Uttar Pradesh. È stato organizzato prima un corso di formazione per insegnanti, e poi preparato un programma didattico adattato all'ambiente e alla cultura del posto.

Il Progetto Alice invita i bambini ad esplorare il mondo interiore di pensieri, sentimenti ed emozioni e ad attraversare i confini tra la nostra interiorità e le realtà esterne, così da poter capire e affrontare meglio le sfide e le contraddizioni del mondo.

Il concetto base riguarda la ricerca dell'Unità, oltre le divisioni create dalle nazionalità, dalle tradizioni e dalle religioni per educare gli studenti ad una pacifica convivenza nelle società multiculturali e pluraliste. Si compie inoltre la ricerca di una Unità psicologica, al di là delle divisioni create dalla mente conflittuale che impedisce la realizzazione di una personalità armonica.

Il Progetto Alice insegna concetti come:

- le leggi dell'interdipendenza;
- le leggi di causa ed effetto;
- la soggettività delle percezioni e dinamica delle proiezioni;
- la relatività dei confini;
- la natura in continua evoluzione dei nostri pensieri e sentimenti.

Oltre alle tradizionali materie imposte dal governo indiano (Matematica, Scienze, l'Hindi, il Sanscrito, Inglese, Storia, Biologia, Chimica e Geografia), vengono insegnate le antiche discipline indiane (yoga, meditazione, medicina ayurvedica e massaggio) e danza, arte, mitologia, ecologia, agricoltura, lavoro sociale, dharma (educazione alla spiritualità), insegnamenti etici e filosofia.

Secondo gli ideatori, la mente è il luogo dove possiamo sconfiggere la sofferenza, le guerre, le ingiustizie, l'armonia.

Uno degli obiettivi, infatti, è sensibilizzare gli studenti ai gravi problemi ambientali (inquinamento, spreco dell'acqua, deforestazione) e sociali (conflitti tra le caste, violenza sulle donne, aborti, alcoolismo) dei loro villaggi, aiutandoli a riconoscerne le cause (non coscienza del principio di interdipendenza; della legge di causa ed effetto; errata percezione dei fenomeni) e a trovarne i rimedi.

I metodi utilizzati toccano il potenziale più potente che possediamo: il potenziale per essere 'saggio e gentile'.

CAPITOLO TERZO - *Discussione e conclusioni*

3.1 Principali critiche

Alla luce dei risultati delle ricerche riportate, si potrebbe ipotizzare che la mindfulness sia utile nei luoghi di lavoro. Purtroppo, però, le prove di questa possibilità sono limitate perché la mindfulness è stata presa relativamente poco in considerazione negli studi sulle organizzazioni, rispetto ad altre tematiche (Dane e Brummel, 2014).

Sebbene alcuni studi abbiano dimostrato che la mindfulness promuova risultati lavorativi chiave, siamo ancora all'inizio di un percorso di ricerche empiriche sulla mindfulness. Inoltre, all'interno di questo limitato corpo di ricerca, alcuni studi adottano un livello di analisi collettivo ed altri individuale, e quindi sono difficilmente comparabili (ad esempio, Rerup, 2009; Vogus e Welbourne, 2003; Weick et al., 1999). Sebbene siano ben strutturati e informativi, i resoconti a livello collettivo della mindfulness implicano processi e meccanismi (ad esempio, forme specifiche di interazione sociale) che esulano dall'ambito della mindfulness (Vogus e Sutcliffe, 2012).

Secondo Dane e Brummel (2014), poiché la ricerca empirica sulla mindfulness sul posto di lavoro è piuttosto limitata, rimangono aperte alcune domande chiave. In primis non è chiaro se o in che misura la mindfulness sia correlata ai risultati lavorativi associati ai domini di indagine legati alla mindfulness già citati, ossia il benessere psicofisico e il comportamento legato alle prestazioni. È vero un piccolo numero di studi suggerisce che la mindfulness possa rivelarsi utile in questo senso, in particolare per quanto riguarda il benessere, ma la ricerca in quest'area è solo all'inizio. Sono ancora poche, inoltre, le ricerche empiriche (diverse sono citate in queste elaborato) che hanno esaminato i risultati lavorativi della mindfulness negli ambienti di lavoro dinamici.

In generale, la crescita della popolarità della mindfulness tra gli studiosi e i praticanti è andata di pari passo con la corrispondente crescita della critica giornalistica e accademica (Sutcliffe, Vogus e Dane, 2016).

Alcuni critici sostengono che la ricerca fondamentale sulla mindfulness sia priva di sufficiente rigore (Coyne 2014), oppure che le concettualizzazioni esistenti delle forme collettive di mindfulness ne abbiano neutralizzato il potenziale emancipatorio (Purser e Milillo 2015).

Fiol e O'Connor (2003) hanno sostenuto che due dei cinque processi della mindfulness collettiva necessitavano di cambiamenti significativi. In primo luogo, hanno osservato che la sensibilità alle operazioni è mindfulness e non distintiva. In secondo luogo, hanno sostenuto che la preoccupazione per il fallimento limita i contesti rilevanti e, di conseguenza, l'hanno

riformulata come preoccupazione per il fallimento o per il successo. Levinthal e Rerup (2006) sostengono che, concentrandosi sull'attenzione e sulla novità, la ricerca sulla mindfulness collettiva sottovaluta quella che considerano l'importanza critica dell'azione di routine. Ultimamente, inoltre, la letteratura sulla mindfulness collettiva ha iniziato ad adottare in modo più formale alcuni dei linguaggi e dei concetti della tradizione buddista (ad esempio, Weick e Putnam 2006), attirando le critiche degli esperti. Purser e Milillo (2015), per esempio, hanno sostenuto che il trattamento della dottrina buddista è inappropriato e incompleto, privato di un contesto importante e di obiettivi emancipatori fondamentali per la prospettiva.

C'è anche da considerare che la maggior parte della ricerca sulla mindfulness si è svolta in discipline che si occupano di salute e benessere, come la psicologia clinica, e non in discipline che si occupano di comportamenti legati alle prestazioni, come il management (Dane, 2011).

Alcune ricerche hanno dimostrato che il modo in cui i membri di un'organizzazione focalizzano l'attenzione influisce sul modo in cui prendono decisioni strategiche (Nadkarni e Barr, 2008), se tengono conto dei rischi (Bazerman e Watkins, 2004) e se notano le risorse chiave a loro disposizione (Weick, 1993). Tuttavia, il ruolo che la mindfulness svolge rispetto a questi e ad altri processi e risultati legati alla performance rimane in gran parte inesplorato. C'è una scarsità di teoria su se e come la mindfulness favorisca o inibisca la task performance, una dimensione critica della prestazione lavorativa che coinvolge i comportamenti che supportano o contribuiscono al nucleo tecnico di un'organizzazione (Motowidlo, Borman, e Schmit, 1997). Per questo motivo, sebbene la mindfulness possa contribuire alla performance dei compiti in diversi modi, potrebbe non essere utile per tutti i compiti. In altre parole, nonostante la concezione positiva della mindfulness che si trova negli studi attuali, sarebbe affrettato supporre che la mindfulness sia sempre priva di costi.

Riflettendo si può notare che, sebbene la mindfulness sintonizzi gli individui su un'ampia gamma di stimoli ambientali, questa caratteristica potrebbe rivelarsi costosa. In particolare, quando si è in uno stato di mindfulness, è possibile che si assegni erroneamente l'attenzione a stimoli potenzialmente banali a scapito di quelli più critici per lo svolgimento di un determinato compito. In effetti, in alcuni casi, uno stato di attenzione caratterizzato da un'ampiezza attenzionale più limitata può essere più utile della mindfulness dal punto di vista dell'esecuzione del compito (Rich, Lepine e Crawford, 2010).

3.2 Potenziali di sviluppo futuro

Siamo quindi giunti alla fine di questa analisi sulle possibili conseguenze dell'adozione della mindfulness nelle organizzazioni. Come già chiarito, ci si aspetta in futuro sempre più studi su

come curare lo stato mentale dei dipendenti e quanto questo possa fare la differenza a livello di performance. Il fatto che la nostra società vada sempre più verso un mondo in costante cambiamento ci costringe a pensare come le organizzazioni possano far fronte ad una rapida serie di mutamenti. Il presente e il futuro prossimo infatti impongono sfide a livello ambientale e sociale. Il cambiamento climatico influenzerà le scelte di localizzazione e i mercati. Le nuove tendenze impongono una nuova comunicazione che abbia a cuore la sostenibilità, la comunità LGBTQ+ e il ruolo delle donne. Gli accordi per arginare il riscaldamento globale imporranno radicali mutamenti nella gestione dell'energia, nei consumi, nell'utilizzo delle risorse. Ricorreremo sempre di più alle nuove tecnologie digitali e robotiche, e probabilmente ci sarà un'ampia diffusione della tecnologia blockchain e delle criptovalute.

Tutti questi cambiamenti porteranno alla necessità di sviluppare nuovi modelli di business, ma anche di essere in grado di rispondere velocemente a mutamenti improvvisi. Come analizzato precedentemente, la mindfulness permette di essere in grado di concentrarsi sulle situazioni che arrivano senza farsi influenzare dalle emozioni che suscitano. Gli effetti visti nelle HRO potrebbero un giorno essere molto utili in tante organizzazioni che dovranno gestire le nuove sfide che attendono l'umanità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

LIBRI E ARTICOLI SCIENTIFICI

- AUSSERHOFER, D., SCHUBERT, M., DESMEDT, M., BLEGEN, M.A., DE GEEST, S., SCHWENDIMANN, R., 2013. The association of patient safety climate and nurse-related organizational factors with selected patient outcomes: a cross sectional survey. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J. and DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- BAER, R.A., SMITH, G.T., HOPKINS, J., KRIETEMEYER, J., TONEY, L., 2006. Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment, 13(1), pp.27-45.*
- BARRY, D., MEISIEK, S., 2010. Seeing more and seeing differently: sensemaking, mindfulness, and the workarts. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- BAZERMAN, M. H., WATKINS, M. D., 2004. Predictable surprises: The disasters you should have seen coming, and how to prevent them. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- BENSON, H., 1975/2001. The relaxation response. *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*
- BISHOP, S. R., LAU, M., SHAPIRO, S., CARLSON, L., ANDERSON, N. D., CARMODY, J., DEVINS, G., 2004. Mindfulness: A proposed operational definition. *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*
- BODHI, B., 2000. *A comprehensive manual of Abhidhamma*. Seattle: Buddhist Publication Society Pariyatti Editions. pp.86
- BOLAND, R.J. JR., COLLOPY, F., 2004. Managing as designing. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- BREWER, N., POTTER, R., FISHER, R. P., BOND, N., & LUSZCZ, M. A., 1999. Beliefs and data on the relationship between consistency and accuracy of eyewitness testimony. *In:*

- CAYOUN, B.A., 2015. *Mindfulness-integrated CBT for Well-being and Personal Growth: Four Steps to Enhance Inner Calm, Self-Confidence and Relationships*. 1st ed. John Wiley & Sons, Ltd.
- CARDUCCI, B.J., NAVE, C.S., DI FABIO, A., SAKLOFSKE, D.H., STOUGH, C., 2020. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences, Volume 3, Personality Processes and Individual Differences*. 1st ed. Newark: John Wiley & Sons Ltd., pp.293-298.
- CARLO, J.L., LYYTINEN, K., BOLAND, R.J. JR., 2012. Dialectics of collective minding: Contradictory appropriations of information technology in a high-risk project. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- CAYOUN, B.A., 2015. *Mindfulness-integrated CBT for Well-being and Personal Growth: Four Steps to Enhance Inner Calm, Self-Confidence and Relationships*. 1st ed. John Wiley & Sons, Ltd.
- CHIA, R., 2005. The aim of management education: Reflections on Mintzberg's 'Managers not MBAs'. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- COOPER, R., LAW, J., 1995. Organization: Distal and proximal views. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- COYNE, J.C., 2014. Re-examining Ellen Langer's classic study of giving plants to nursing home residents. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- DANE, E., 2013. Things seen and unseen: investigating experience-based qualities of attention in a dynamic work setting. *Organization Studies, 34(1), pp. 45-78.*
- DANE, E., BRUMMEL, B.J., 2014. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations, 67(1), pp.105-128.*
- DAVIDSON, R. J., KABAT-ZINN, J., SCHUMACHER, J., ROSENKRANZ, M., MULLER, D., SANTORELLI, S. F., ET AL., 2003. Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*

- DAVIDSON, R. J., SCHERER, K. R., 2001. Editorial. *Emotion*, 1(1), pp. 3-4.
- DECHARMS, R. C., 1998. Two views of mind: Abhidharma and brain science. *In*: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), pp.275-287.
- DRABEK, T. E., 1985. Managing the emergency response. *In*: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management*, 37(4), pp.997-1018.
- EISENBEISS, S.A., VAN KNIPPENBERG, D., 2015. On ethical leadership impact: the role of follower mindfulness and moral emotions. *In*: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).
- FARB, N. A. S., ANDERSON, A. K., BLOCH, R., SEGAL, Z. V., 2011. Mood-linked responses in medial prefrontal cortex predict relapse in patients with recurrent unipolar depression. *In*: CAYOUN, B.A., 2015. *Mindfulness-integrated CBT for Well-being and Personal Growth: Four Steps to Enhance Inner Calm, Self-Confidence and Relationships*. 1st ed. John Wiley & Sons, Ltd.
- FIOL, C. M., O'CONNOR, E. J., 2003. Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *In*: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), pp.275-287.
- GERMER, C.K., SIEGEL, R.D, FULTON, P.R., 2005. *Mindfulness and psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- GONZALEZ, C., 2005. Decision support for real-time, dynamic decision-making tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 96(2), pp 142–154.
- GUNARATANA, B. H., 2002. *Mindfulness in plain English*. Boston: Wisdom. pp. 144.
- HALES, D.N., KROES, J., CHEN, Y., KANG, K.W., 2012. The cost of mindfulness: a case study. *In*: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).
- HANH, T. N., 1976. The miracle of mindfulness: A manual for meditation. *In*: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness*. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- HARGADON, A.B., BECHKY, B.A., 2006. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *In*: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).

- HASSED, C., 2013. Mind–body therapies: Use in chronic pain management. *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*
- IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*
- KABAT-ZINN, J., 1994. Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life. *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*
- KABAT-ZINN, J., 2005. Coming to our senses. *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*
- KIKEN, L.G., SHOOK, N.J., 2011. Looking up: Mindfulness increases positive judgments and reduces negativity bias. *In: DANE, E., BRUMMEL, B.J., 2014. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. Human Relations, 67(1), pp.105-128.*
- KLEIN, G., 1998. Sources of power: How people make decisions. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- KLEIN, K.J., ZIEGERT, J.C., KNIGHT, A.P., XIAO, Y., 2006. Dynamic delegation: shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- KNOX, G.E., SIMPSON, K.R., GARITE, T.J., 1999. High reliability perinatal units: an approach to the prevention of patient injury and medical malpractice claims. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- LANGER, E. J., 1990. *Mindfulness. Cambridge, MA: Da Capo Press.*
- LANGER, E. J., 2009. *Counterclockwise: Mindful health and the power of possibility. New York, NY: Ballantine Books.*
- LANGER, E. J., REECE, A., & ROOD, D., 2013. Mindful sensation enhancement. (Libro in preparazione). *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*

- LANGER, E.J. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness-mindfulness. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- LEVINTHAL, D.A., RERUP, C., 2006. Crossing an apparent chasm: bridging mindful and less mindful perspectives on organizational learning. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- MADSEN, P.M., DESAI, V.M., ROBERTS, K.H., WONG, D., 2006. Mitigating hazards through continuing design: the birth and evolution of a pediatric intensive care unit. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- MAGID, B., 2002. Ordinary mind. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- MARLATT, G. A., KRISTELLER, J. L., 1999. Mindfulness and meditation. *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*
- MATTHEWS, A. J., BRUNO, R., 2011. Prospective and retrospective memory problems in regular ecstasy consumers: Is it just about the ecstasy? *In: CAYOUN, B.A., 2015. Mindfulness-integrated CBT for Well-being and Personal Growth: Four Steps to Enhance Inner Calm, Self-Confidence and Relationships. 1st ed. John Wiley & Sons, Ltd.*
- MCKINNEY, E.H., BARKER, J.R., DAVIS, K.J., SMITH, D., 2005. How swift starting action teams get off the ground: what United Flight 232 and airline flight crews can tell us about team communication. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- MINTZBERG, H., 1973. The nature of managerial work. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- MITMANSGRUBER, H., BECK, T.N., SCHÜBLER, G., 2008. "Mindful helpers": experiential avoidance, meta emotions, and emotion regulation in paramedics. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*

- MOTOWIDLO, S. J., BORMAN, W. C., SCHMIT, M. J., 1997. A theory of individual differences in task and contextual performance. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- NADKARNI, S., BARR, P. S., 2008. Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- NDUBISI, N.O., 2012. Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- OSTAFIN B.D., KASSMAN K.T., 2012. Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving. *In: DANE, E., BRUMMEL, B.J., 2014. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. Human Relations, 67(1), pp.105-128.*
- PAPIES, E.K., BARSALOU, L.W., CUSTERS, R., 2012. Mindful attention prevents mindless impulses. *Social Psychological and Personality Science 3(3), pp 291–299.*
- POLLATOS, O., SCHANDRY, R., 2007. Emotional processing and emotional memory are modulated by interoceptive awareness. *In: CAYOUN, B.A., 2015. Mindfulness-integrated CBT for Well-being and Personal Growth: Four Steps to Enhance Inner Calm, Self-Confidence and Relationships. 1st ed. John Wiley & Sons, Ltd.*
- POLZER, J. T., MANNIX, E. A., NEALE, M. A., 1998. Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- PURSER, R.E., MILILLO, J., 2015. Mindfulness revisited a Buddhist-based conceptualization. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- PUTNAM, T., 2001. Mindful of Safety. *Wildfire, 10(3), 22-26.*
- REB, J., NARAYANAN, J., CHATURVEDI, S., 2014. Leading mindfully: two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*

- RERUP, C., 2009. Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- RICH, B. L., LEPINE, J. A., CRAWFORD, E. R., 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- ROTH, E.M., MULTER, J., RASLEAR, T., 2006. Shared situation awareness as a contributor to high reliability performance in railroad operations. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- SALANCIK, G. R., 1977. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- SCOTT, C.W., TRETHERWEY, A., 2008. Organizational discourse and the appraisal of occupational hazards: interpretive repertoires, heedful interrelating, and identity at work. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- SHAO, R., SKARLICKI, D.P., 2009. The role of mindfulness in predicting individual performance. *In: DANE, E., BRUMMEL, B.J., 2014. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. Human Relations, 67(1), pp.105-128.*
- SMALLWOOD, J., SCHOOLER, J.W., 2006. The restless mind. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- SWANSON, E. B., RAMILLER, N. C., 2004. Innovating mindfully with information technology. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- TEASDALE, J. D., SEGAL, Z. V., WILLIAMS, J. M., 1995. How does cognitive therapy prevent depressive relapse and why should attentional control (mindfulness) training help? *In: IE, A., NGNOUMEN, C.T., LANGER, E.J., 2014. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.*

- VALORINTA, M., 2009. Information technology and mindfulness in organizations. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- VOGUS, T. J., WELBOURNE, T. M., 2003. Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- VOGUS, T.J., COOIL, B., SITTERDING, M., EVERETT, L.Q., 2014. Safety organizing, emotional exhaustion, and turnover in hospital nursing units. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- VOGUS, T.J., SUTCLIFFE, K.M., 2007. The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- VOGUS, T.J., SUTCLIFFE, K.M., 2012. Organizational mindfulness and mindful organizing: a reconciliation and path forward. *In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1).*
- WEICK, K. E., 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *In: DANE, E., 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. Journal of Management, 37(4), pp.997-1018.*
- WEICK, K. E., ROBERTS, K. H., 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., 2001. Managing the unexpected. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287.*
- WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., OBSTFELD, D., 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *In: WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. Journal of Management Inquiry, 15(3), pp.275-287. E in: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in*

Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).

- WEICK, K.E., PUTNAM, T., 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), pp.275-287.

- WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M., OBSTFELD, D., 2000. High reliability: the power of mindfulness. In: K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).

- WESTRUM, R., 1997. Social factors in safety-critical systems. In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).

- WHEELER, A.R., HALBESLEBEN, J.R.B., HARRIS, K.J., 2012. How job-level HRM effectiveness influences employee intent to turnover and workarounds in hospitals. In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).

- WILSON, D., TALSMA, A., MARTYN, K., 2011. Mindfulness: a qualitative description of the behaviors charge nurses enact to safely staff patient care units. In: SUTCLIFFE, K.M., VOGUS, T.J., DANE, E., 2016. Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).

- WOLEVER, R. Q., BOBINET, K. J., MCCABE, K., MACKENZIE, E. R., FEKETE, E., KUSNICK, C. A., BAIME, M., 2012. Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), pp.246-258.

- ZEIDAN, F., JOHNSON, S.K., DIAMOND, B.J., DAVID, Z., GOOLKASIAN, P., 2010. Mindfulness meditation improves cognitive functioning: Evidence of brief mental training. In: DANE, E., BRUMMEL, B.J., 2014. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), pp.105-128.

SITOGRAFIA

Alice Project:

- <http://www.aliceproject.org/it/il-progetto-alice/che-cose-il-progetto-alice/> (consultato il 30 maggio 2022)

- <http://www.aliceproject.org/it/il-progetto-alice/il-metodo/> (consultato il 5 giugno 2022)

Esempi di programmi di mindfulness nelle organizzazioni:

- <http://www.istitutomindfulness.com/mindfulness-in-azienda/> (consultato il 28 maggio 2022)