

## Mindfulness: strumenti di benessere e performance per le persone e le imprese

Vittorio Mascherpa

Una ricerca per il termine “mindfulness” sul database MEDLINE della National Library of Medicine, che raccoglie tutte le riviste scientifiche indicizzate a livello internazionale, restituisce oggi un totale di 3.350 articoli.

La stessa ricerca effettuata su Amazon.com ci informa dell'esistenza di 18.238 libri pubblicati sull'argomento, e di ben 40.345 prodotti vari che in qualche modo hanno attinenza con lo stesso tema. Un vero e proprio fenomeno di massa, che è riuscito a coinvolgere, nel giro di pochi anni, la comunità scientifica mondiale, imprese multinazionali e colossi dell'economia e della finanza, divi di Hollywood e campioni dello sport, portando sotto lo stesso tetto - in pieno accordo e in totale sinergia - neuroscienziati, psicologi, fisici e monaci buddhisti.

Per una rapida disamina dell'oggetto di tale esplosione di interesse, possiamo senz'altro partire proprio dal termine “mindfulness”, che mentre identifica una disciplina, allo stesso tempo ne descrive lo scopo e i contenuti.

Traduzione anglosassone del termine in lingua pali “sati” (che potrebbe essere reso liberamente come “lucida percezione della realtà”), la definizione di “mindfulness” fu scelta una quarantina d'anni fa dal biologo molecolare americano Jon Kabat-Zinn per identificare un insieme di tecniche derivate da alcune forme di meditazione buddista - zen e vipassana - che egli aveva in qualche modo “scorporato” dal contesto più strettamente religioso e spirituale per applicarle dapprima al trattamento dello stress e delle patologie ad esso collegate, e successivamente anche ad altri ambiti, sia di tipo clinico che sociale e psicoeducativo.

Caratteristica peculiare di tali tecniche, rispetto ad altre forme di meditazione orientali e occidentali volte a indurre stati di rilassamento attraverso un'attenuazione della coscienza di veglia, è quella di privilegiare, al contrario, un alto livello di vigilanza e un contatto costante con l'esperienza in atto.

Propriamente, dunque, si potrebbe parlare di una qualità dell'attenzione, un modo di essere presenti a se stessi e alla realtà circostante, uno stato della coscienza capace di produrre effetti importanti sul corpo e sulla mente.

Questa peculiare qualità della coscienza - e cioè dell'essere coscienti - influenza la mente, che possiamo considerare come il “centro di controllo” che regola il flusso di energia e informazioni nella struttura umana. La mente, a sua volta, attraverso la mediazione della componente *software* - la psiche - da un lato, e di quella *hardware* - il cervello - dall'altro, determina di fatto la quantità e la qualità dei processi, e cioè, in sintesi, il nostro stato psicofisico (quello che siamo), e i parametri del nostro comportamento (quello che facciamo e come lo facciamo).

Si spiega così la sorprendente varietà degli effetti indotti da tale tipo di “meditazione vigile”, effetti che - ormai oggetto di una letteratura scientifica

vasta e articolata - investono l'intera struttura dell'essere umano: dal piano della salute e del benessere psicofisico a quello psicologico, comportamentale e sociale, arrivando a spingersi fino ai "piani alti" della sfera esistenziale e spirituale.

E dopo questa succinta "carta d'identità" del metodo, passiamo senz'altro a interessarci dei suoi effetti, con particolare riferimento per quelli che più direttamente riguardano il mondo del lavoro e delle imprese: un contesto nel quale la *mindfulness* si pone come progetto di sviluppo integrale della persona, e perciò assolutamente trasversale rispetto a ogni ambito della vita, in quanto volta a incrementare qualità e competenze ugualmente utili nella sfera privata e in quella lavorativo-professionale.

A partire da quella capacità di far fronte allo stress che rappresenta forse il beneficio più immediato e noto, e che deriva sia da determinanti di tipo fisiologico - riassumibili in una modulazione dei cosiddetti "ormoni dello stress" - che dal particolare stato di de-tensione indotto dalla pratica: uno stato che non corrisponde a un'attenuazione della coscienza di veglia - come di regola accade nel rilassamento ordinario - ma al contrario a un rafforzamento di questa e a una sua estensione a 360 gradi, sia all'interno che all'esterno di sé stessi. Ne consegue una condizione di vigile ma rilassata presenza: un "rilassamento attivo" che consente di non disperdere inutilmente energia nell'ansia e nella tensione, ma di indirizzarla solo dove serve, quando serve e nella quantità che serve. Una condizione che, proprio per questo, non solo si rivela pienamente compatibile con le esigenze di una vita attiva, ma risulta anche, a tutti gli effetti, un fattore di efficacia e di incremento della performance proprio in situazioni critiche, laddove spesso ansia e stress compromettono la qualità dei risultati, e dove invece risulta fondamentale la possibilità di mantenere un atteggiamento calmo ed equilibrato, ma insieme anche intensamente concentrato sul compito.

E subito dopo quello della gestione dello stress, l'effetto forse più noto e celebrato di questa forma di meditazione vigile - grazie anche ai lavori di Daniel Goleman - è quello che riguarda l'intelligenza emotiva e la gestione delle emozioni negative. Un campo, questo, nel quale l'esercizio della *mindfulness* propone una vera e propria educazione emotiva, condotta attraverso diversi strumenti: dall'osservazione delle emozioni - un procedimento finalizzato a prendere le distanze dai propri stati emotivi allo scopo di non esserne travolti - fino a specifiche tecniche di rinforzo delle emozioni positive e di riconversione di quelle negative.

Gli effetti - anche in questo caso ben documentati, sia a livello di comportamento che di attivazione di specifiche aree cerebrali - tendono poi, col tempo e con la pratica, a consolidarsi e a trasformarsi in tratti di personalità, con tutti i vantaggi che è facile immaginare in termini di benessere individuale da un lato, e di capacità relazionali dall'altro.

A questi importanti risultati vanno poi aggiunti, restando nell'ambito della comunicazione e dei rapporti interpersonali, un progressivo sviluppo dell'empatia - grazie anche al coinvolgimento del cosiddetto "circuitto cerebrale della risonanza" e dei neuroni-specchio, che consentono una migliore e più profonda sintonia con l'interlocutore - e una maggiore capacità di ascolto, dovuta in parte allo sviluppo dell'attenzione, e in parte a una specifica attitudine, propria della *mindfulness* e definita come

“sospensione del giudizio”, che consente una comprensione più oggettiva e immune dal rischio di interpretazioni affrettate, equivoci, preconcetti.

Agli effetti fin qui brevemente delineati se ne possono aggiungere altri, non meno rilevanti nel contesto lavorativo e professionale.

Così ad esempio il rigoroso orientamento al presente esercitato durante l'esecuzione delle tecniche di *mindfulness*, insieme con la riduzione dello stress negativo, porta a una migliore e più efficace gestione del tempo, consentendo di concentrarsi totalmente sull'azione in corso anche in situazioni critiche o di urgenza, evitando i rischi legati alla fretta e all'ansia da prestazione.

E ancora la consapevolezza di sé e del proprio esistere al di là di ogni immagine e di ogni maschera - cui essenzialmente mira l'esercizio della meditazione vigile - porta a una stabilizzazione e a un consolidamento dell'io dal punto di vista esistenziale e psicologico, ed è causa prima di una *leadership* naturale e carismatica, non conflittuale e non competitiva.

Evidenti, poi, le ricadute sul clima organizzativo e sulla qualità dei rapporti interpersonali, a seguito di una generale riduzione dello stress e di una migliore gestione delle emozioni negative e perciò delle possibili occasioni di conflitto.

E infine un effetto che supera i confini dell'individualità per qualificarsi come fenomeno culturale e sociale. Se infatti - come abbiamo affermato in precedenza - gli effetti della *mindfulness* investono la persona nella sua interezza, e i benefici che apporta riguardano tanto la sfera privata che quella professionale, allora il benessere degli individui nel luogo di lavoro diviene qualcosa di più di una condizione tutto sommato accessoria - benché importante e auspicabile - ai fini della produttività, e si qualifica a tutti gli effetti come un asset aziendale, forse il più importante in un contesto nel quale, sempre di più e in maniera sempre più determinante, sono le persone a fare la differenza, e sono le persone, con il loro patrimonio di idee, conoscenza e creatività a rendere competitiva un'impresa e a decidere le sorti delle sfide che il mercato continuamente propone.

D'altra parte la creatività, la passione, la motivazione e la tensione all'eccellenza non sono qualità o comportamenti che possono essere imposti o regolati dalle condizioni di un contratto, ma dipendono unicamente dallo stato psicofisico ed emotivo delle persone, e dal loro coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi aziendali.

Ed ecco allora che la presenza di una disciplina come la *mindfulness* nei luoghi di lavoro assume le caratteristiche di un progetto di più ampio respiro, nel quale il lavoro stesso diviene occasione di benessere e di autorealizzazione, non solo professionale ma anche umana, creando così le basi per una vera e propria rivoluzione umanistica dell'impresa.

Vittorio Mascherpa  
Mindfulness: strumenti di  
benessere e performance  
per le persone e le imprese

## Academic or professional position and contacts

**Vittorio Mascherpa**

Consultant and trainer in managerial behavior and organizational wellbeing - Italt  
e-mail: info@formazioneumana.it



sinergie  
italian journal of management

ISSN 0393-5108  
DOI 10.7433/s99.2016.15  
pp. 287-289

