

Francesco Perrone

Anomalie del comportamento organizzativo

La letteratura manageriale ha spesso coltivato l'idea che fosse naturale indicare teorie e modelli di riferimento positivi, con relativo corredo di *best practice*.

Questo volume, al contrario, individua i punti di sofferenza dell'agire organizzato per mettere in guardia il lettore da ogni possibile glorificazione dell'esistente, ammonirlo a non cedere ad alcun conformismo semplicista ed incoraggiarlo alla costruzione di un "cambiamento verso il nuovo" efficace ed autentico perché memore anche degli errori commessi.

Il volume indaga dunque il comportamento organizzativo attraverso l'analisi di anomalie procedurali, disfunzioni comportamentali, singolarità e stranezze operative riscontrabili negli ambienti aziendali.

L'indagine si arricchisce di prospettive più ampie, che prevedono la considerazione delle organizzazioni (grandi e piccole, di tipo aziendale o governativo, nazionali, internazionali o trans-nazionali) nell'ambito del macrosistema globale in cui sono inserite e con cui costantemente si relazionano le persone che operano al loro interno. Un'ampia casistica fa da corredo a tutta l'analisi.

Il volume presenta contributi di **Fabrizio Dafano, Patrizio Di Nicola, Mariana D'Ovidio, Delia Duccoli, Marianna Famiglietti e Morag McGill**.

Francesco Perrone è consulente di management affiliato alla American Psychological Association. Tra i suoi committenti annovera ABI - Associazione Bancaria Italiana, Fininvest, Enasarco, Gruppo Bancario San Paolo, Poste Italiane, Telecom Italia, Trentitalia, Crestcom (Stati Uniti), Wilde Cosmetics GmbH (Germania). Insegna Comunicazione aziendale al Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma.

 **FrancoAngeli**
Management
Le conoscenze per innovare

€ 23,00 (v)

1 065 79

F. PERRONE

ANOMALIE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

MANAGEMENT

TOOLS

Francesco Perrone

Anomalie del comportamento organizzativo

Individuare inefficienze e disfunzioni per crescere nella globalizzazione



FrancoAngeli

Non sono le cose reali a turbare gli uomini, ma le opinioni che essi si fanno delle cose
Epitteto

Si può togliere tutto da un uomo fuorché una cosa: l'ultima delle libertà dell'essere umano –quella di scegliere in ogni circostanza il proprio atteggiamento
Victor Frankl

IL RE NON È NUDO, MA NON È 'PRESENTE'

Storie di ordinaria attenzione non coltivata e dei suoi derivati

di Morag McGill*

Il “re nudo” è un riferimento ad una nota favola dei fratelli Anderson nella quale un imperatore vanitoso si fa raggirare da dei truffatori che gli propongono abiti in un nuovo tessuto meraviglioso che risulta invisibile solo agli stolti. Si organizza una sfilata per il re con i nuovi abiti ma - per ostentazione del re e compiacimento della corte - nessuno ha il coraggio di dire che il tessuto non esiste. Sarà un bambino che assiste al corteo ad esclamare con la voce dell'innocenza: “il re è nudo”.¹

Il “re” di questo capitolo è un uomo dei nostri tempi, tanto manager quanto madre, impiegato, professore o artista. Il problema che affronta non è la vanità bensì la “sconnessione”. Il “re” *sembra* ‘esserci’. Cammina, ascolta, parla. Ma è intimamente assente, “fuori casa”, preso non tanto dalla realtà del contesto e delle persone che lo circondano quanto da un fiume, ininterrotto, di pensieri propri.

Non vive “presente al momento” bensì nel passato, nel futuro, nel mondo che ha costruito in testa, fatto di pensieri, emozioni, giudizi, pregiudizi e di racconti fabbricati tra l'altro a ciclo continuo.

Questo “re” attuale si crede padrone della sua mente ma è molto più vittima di quanto non se ne renda conto. Un “re-vittima” i cui pensieri sono così accavallati e a flusso continuo che non vi è spazio per riposare la mente o pensare con chiarezza. Soprattutto in momenti importanti di sfida, proprio quando più servirebbe l'accesso pieno alle proprie facoltà, il “re” va in “pilota automatico” e agisce per reattività automatica e inconsapevole. Agisce certamente “come meglio può” ma, con altrettanta certezza, non “al suo meglio”.

Il “re” che ci sfilava davanti per i corridoi delle aziende oggi è vestito ma spesso privo di presenza vera e di energia vitale. Questo “re” è più “assente” che “presente a se stesso”. Non ne ha piena consapevolezza ma è sconnesso dalla realtà; preda dei propri pensieri *sulla realtà*. Non riesce a godere pienamente, a lavorare pienamente, a rilassarsi

* Morag McGill è coach, consulente e formatore. Si interessa di ciò che fa “funzionare” persone e team al loro meglio e nello sviluppo di competenze di leadership e di efficacia personale in contesti interculturali. Ha maturato trent'anni di esperienza in Italia nella Consulenza di Direzione, nell'Executive Search e nell'attività di formazione e di coaching con un'esperienza particolare con filiali italiane di aziende multinazionali. Attualmente è a capo di Motus Mentis - una propria rete di formatori e coach - e collabora con la Business School privata Fondazione Istud come responsabile per il programma di sviluppo della leadership all'interno del Programma di Executive Development nonché come capo progetto di interventi in-house e di sviluppo delle competenze di leadership. Nata in Scozia, educata tra l'Inghilterra e l'Australia, (BA DipED) Morag si è certificata coach (Corporate Coach U Italia Certified Graduate) nel 2004 ed è membro dell'Associazione per Coaching (Gran Bretagna). Si è certificata Practioner COF (Cultural Orientations Framework) con Rosinski & Company nel 2009, e nel 2010 sia con Motivational Maps per la lettura delle motivazioni individuali sia con il Centro Italiano Studi Mindfulness, come Istruttore Mindfulness.

¹ L'espressione “il re è nudo” viene utilizzata per indicare “la verità vista con gli occhi di un innocente” che non deve compiacere un'autorità

pienamente. La sua mente lavora in ferie e si dilaga e si ossessiona sul lavoro. Si sente “frazionato”, teso e stanco, sopraffatto. E ciò che è peggio è che – mentre a livello cosciente può riconoscersi stanco o stressato – è inconsapevole dei meccanismi che governano l’attenzione che pensa di governare.

1. Più siamo “connessi” meno “ci siamo”

I paradossi della maggiore connessione possibile e della dilagante “sconnessione” dei manager

I nemici della pace nel regno che mettiamo sotto i riflettori in questo capitolo non sono “barbari” o invasori esterni, tra l’altro molteplici in un mercato sempre più globale e interculturale. Sono nemici più sottili. Neanche si vedono. Il “re” non è consapevole di ospitarli nella sua mente. Essi si annidano nei suoi meccanismi d’attenzione e ci vuole l’innocenza del bambino e il coraggio dell’adulto per fermarsi un attimo per imparare a conoscerli e a liberarsi dalla loro “presa” sull’energia psichica disponibile.

In questa esplorazione di meccanismi normalmente al di sotto del livello di consapevolezza, partiamo da ciò che invece sarà visibile per tutti e sperimentato da molti: una serie di paradossi inerenti la relazione tra “ciò che il momento richiede e consente” come “connettività” e le risposte manageriali che tipicamente riscontriamo

Paradossi	
Nei “regni moderni” esiste una quantità mai vista fin’ora di mezzi per facilitare la connessione	... e invece siamo “sconnessi” : dalla realtà e dai collaboratori. Siamo con i nostri pensieri anziché con la realtà e con le nostre persone. Siamo nel passato o nel futuro anziché nel momento
Il mondo è sempre più veloce, più incerto e tutto è in evoluzione continua: avremmo bisogno di un “centro permanente di gravità”	... e invece siamo poco “padroni” nel nostro stesso spazio mentale: ci troviamo “preda” di emozioni o pensieri che spesso non scegliamo
Aumentano le sollecitazioni all’attenzione del manager: servirebbe un’attenzione chiara ed ampia, “presente”, con accesso pieno alle risorse fisiche emotive e mentali	...e invece siamo frammentati, sopraffatti, trascinati da schemi- pensiero ricorrenti e compulsivi
Investiamo tanto in formazione per dare ai managers nuove risorse e strumenti per affrontare le nuove sfide	...ma appena la situazione si fa sfidante cadiamo nella reattività abituale e entriamo nello stato di pilota automatico. Tutta la formazione del mondo non serve se in un momento di difficoltà non siamo presenti a noi stessi e non possiamo accedere pienamente alle nostre risorse fisiche emotive e mentali

E’ un quadro, appunto, paradossale. Viviamo in una “knowledge economy” che richiede – più che mai – la piena adesione emotiva ed intellettuale delle persone al loro lavoro. Abbiamo una molteplicità mai vista prima di “mezzi” per connetterci alle persone e al lavoro. Nonostante ciò siamo sopraffatti, attaccati alla nostra idea di come dovrebbe andare la realtà ma sconnessi dalla realtà stessa. Le nostre persone hanno bisogno di noi e noi stessi abbiamo bisogno di sviluppare risposte “nuove” all’altezza del continuo evolversi della situazione, eppure funzioniamo in “pilota automatico” preda della reattività abituale e quindi molte volte neanche in grado di mettere in campo le competenze che abbiamo.

2. I paradigmi adattivi inadeguati

Nel cercare risposte a questi attuali “guai” diamo la colpa agli stessi mezzi che ci rendono “troppo connessi”, al “tempo che manca” e alla “mancanza di tempo libero”.

I paradigmi adattivi adottati largamente nelle aziende in ambito HR ci propongono corsi sulla gestione del tempo e – più recentemente – sul “work/life balance”.

Ma i paradigmi adattivi di questo tipo si rivelano inadeguati, parziali o inappropriati.

La Gestione del Tempo

Il ragionamento sottostante ai corsi di gestione del tempo è semplice. Maggiori sono le sollecitazioni e richieste migliore deve essere la capacità di gestire il tempo.

Mi viene in mente il saggio di Watzlawick “Ricette per Rendersi Infelici” (Watzlawick 2008). Una delle ricette è “More of the Same” (“ancora lo stesso”). Se una cosa non funziona, cosa si fa? Si cerca di farla meglio, applicando la stessa “ricetta” ma con maggiore sforzo anziché cambiare ricetta. Così se la nostra gestione del tempo “non va” e se le richieste sono maggiori, occorre impegnarsi di più, sapere di più sulla gestione del tempo magari aggiornando le “tecniche” per tenere il passo all’evoluzione dei mezzi per cui faremo pure un modulo sulla gestione delle troppe email e sull’uso dei social network.

Certamente - per chi non sapesse programmare per priorità, distinguere l’importante dall’urgente, lasciare spazi nella pianificazione per “prevedere l’imprevedibile” - tali corsi possono dare un apporto benefico.

Probabilmente è il paradigma stesso ad essere inadeguato. Mi chiedo quanto senso abbia parlare della “gestione del tempo”. Il tempo dopotutto - per quanto parliamo di “gestirlo” e “ottimizzarlo” - non è un bene tangibile che possa essere “risparmiato” o “messo da parte”. Forse sarebbe più utile parlare di “energia” anziché del “tempo”? La nostra energia personale invece è qualcosa di nostro sulla quale possiamo incidere.

E forse, oltre all’energia bisognerebbe parlare di “spazio”? Avvertire spazio tra i pensieri ad esempio è una delle cose che da luogo alla sensazione di calma e di padronanza che spesso si cerca frequentando i corsi sulla gestione del tempo.

Sarebbe forse più utile inquadrare la questione “tempo” non tanto dalla prospettiva di “come gestirlo” ma da quella di come gestirsi nel tempo. In questa diversa ottica sarà sempre utile programmare e individuare priorità ma anche “saper vivere il momento del ‘qui ed ora’” e saper essere davvero “presente”, anziché preda di preoccupazioni che ci catapultano nel futuro (magari proprio in mezzo ad un bel corso sulla gestione del tempo) e consumano la nostra energia psichica.

“Work/life Balance”

Un altro paradigma di cui si sente molto parlare ma che a mio avviso è posto in modo tale da essere parte del problema è il “work life balance”. Lo sentiamo dire e lo diciamo magari senza pensarci. Dopotutto chi non vorrebbe maggiore tempo libero. Ma se ci pensiamo un secondo vediamo che l’espressione - così posta - pone il lavoro in antitesi alla vita e vice versa. Il presupposto implicito è un approccio “o/o”: “o” la vita “o” il lavoro ed i corsi sono impostati su come mantenere un buon equilibrio tra queste due cose implicitamente antitetiche.

Nella realtà la vita scorre sempre, che siamo al lavoro o meno. Sappiamo inoltre che il lavoro può offrire - anche - momenti di creatività, piacere, e impegno appagante. Nelle sue ricerche Mihaly Csikszentmihalyi, seguendo in tempo reale il livello di “flow” tra i partecipanti alle sue indagini, ha prodotto un dato che sorprende. (Csikszentmihalyi 1997). Si trovano più occasioni estremamente piacevoli e appaganti nel lavoro che non nel tempo libero. Il lavoro infatti può essere appagante, come il così detto “divertimento”, “relax” o “tempo libero” può offrire - anche - momenti di noia, distrazione o inquietezza.

La contrapposizione “work/life” non aiuta, come non aiuta inquadrare la sfida su come “togliere “ più ore a quelle “spese” nel “lavoro” per “darle” a...qualcos’altro. E cosa? La “vita”??

Anche in questo caso bisognerebbe inquadrare la questione diversamente. Ci si può rinnovare nell’impegno come ci si può stancare nel “riposo”. Non è soltanto privilegio di artisti e poeti vivere felicemente momenti - poco “equilibrati”- di grandissimo impegno, così come non capita soltanto a managers e impiegati di non saper spegnere il cervello per godere dell’eventuale “tempo libero”, altra espressione poco utile. La nostra mente ha bisogno di ordine e di focus. Tony Schwarz (2010) parla del “paradosso della produttività” e del fatto che il nostro cervello non è affatto come quello di un computer. Gli stati migliori di benessere si raggiungono alternando fasi di intenso focus a fasi di rinnovamento.

Forse entrambe le questioni “tempo” e “work/life balance” andrebbero inquadrare nel paradigma proposta poc’anzi: come gestirsi nel tempo, vivere il momento presente, gestire le proprie energie, rinnovarsi.

Al “re” di oggi - visti gli impegni notevoli di “corte” - servirebbe sapere in che cosa trova appagamento e rinnovamento piuttosto che momentanea gratificazione. Dovrebbe andare oltre la gestione del tempo per una cura del suo focus e delle sue energie. Non aggiungere tanti altri pensieri ma essere aiutato a dimorare ogni tanto in quel prezioso spazio che esiste tra i pensieri.

3. Cosa ci tiene “sconnessi” dalla realtà e da una calma interiore: le disfunzioni di una attenzione non conosciuta e non coltivata

Il nostro “re” è quindi “sconnesso” e inconsapevole di ciò. Pensa di abitare la realtà mentre abita un mondo di pensieri sulla realtà con i lavori in corsa a ciclo continuo. Non è nudo ma non sa cos’è la “nuda attenzione” che non è “pensare”, “confrontare” “etichettare” né “analizzare” .²

In questo capitolo voglio esaminare da vicino i meccanismi sottili e per la maggior parte inconsapevoli che inquinano la nostra attenzione.

Non sono né psichiatra né psicologa. Non parlerò quindi dell’inconscio e di meccanismi psicologici patologici. Ci sono autorevoli psicologi che parlano dell’inconscio, e dei suoi effetti nocivi sulla leadership e sulla vita in azienda³ come pure esistono diversi riferimenti interessanti in merito anche in questo stesso libro.

Parlo da coach e formatore. Incontro centinaia di managers all’anno e passo con loro momenti sia collettivi che “one to one”; sia formali che informali. Li vedo “in opera” e ascolto le loro riflessioni quando non sono costretti a fornire prestazioni. Partecipo alle sofferenze diffuse e collegate ad un’attenzione frazionata, agitata, poca limpida.

Parlo anche da persona che è stata “vittima” di questo tipo di attenzione: un’attenzione compulsiva che non da pace, neanche in vacanza. Da “compagno di sofferenza” e da coach che ha studiato per uscirne, voglio mettere a disposizione le scoperte fatte nei campi della psicologia positiva e dello sport, delle neuroscienze e della “mindfulness” per aiutare a “vedere” ciò che accade alla nostra “attenzione” ma che spesso scorre al di sotto del livello di consapevolezza.

L’intento, nella messa a fuoco di questi meccanismi sottili, è di dare in contributo allo stare meglio. Non possiamo agire su ciò di cui non siamo consapevoli. Porto alla luce una serie di funzionamenti della nostra attenzione in realtà poco funzionali, in modo che li possiamo vedere. Offrirò in seguito anche due strade per uscire da quest’attenzione potenzialmente così ricca ma spesse volte così poco conosciuta e coltivata.

La mente “scimmia” che divaga

La prima tendenza dell’attenzione che esamineremo è quella della divagazione. In una rubrica scritta per La Stampa, “Barnum”, Alessandro Baricco - parlando di un ascoltatore e della sua mente al cospetto di un concerto di musica minimalista – descrive un certo modo di pensare che conosciamo tutti molto bene: il modo di pensare della nostra mente quando non è completamente assorbita.

Così uno si siede, guadagna un po’ di tempo guardando gli strumentisti, dà un’occhiata al programma di sala e poi inizia (a pensare). Di solito col lavoro: fare questo, fare quello. Si compilano volenterose agende mentali. Poi si vira sul filosofico, con qualche acuta riflessione sul senso della vita, destinata a sfociare in qualche attenta analisi sulla propria vita sentimentale, cosa che induce ben presto a deviare sul reparto “varie”: la crisi del Milan, chissà se è arrivato quel bonifico, dove ho messo la ricetta del Tavor, potrei spostare la scrivania più a destra e togliere lo stereo da perterra, chissà come finisce alla Rai , che giorno è oggi, Cristo, le pizzerie sono

² C. Pensa, *L’intelligenza Spirituale*, 2002, p. 38

³ Si vedano ad esempio le opere di Manfred Kets de Vries, Chair of Leadership Development, INSEAD

chiuse ...E si finisce per raschiare il fondo del barile: ...Michele Pfeiffer quanti anni avrà? Quest'anno giuro studio l'inglese...⁴

Mi piace il vocabolario "animalesco" che in diversi campi si usa per commentare questo tipo di "disfunzione" molto diffusa e apparentemente innocua. Sia in India sia in Cina, per indicare una mente frenetica, compulsiva, agitata, si usa il termine "mente scimmia". La mente "salta" continuamente da un pensiero all'altro in modo disordinato.

Possiamo facilmente riconoscerci in questa descrizione. Ci siamo trovati tutti con una mente agitata, che "salta" di qua e di là. I pensieri possono essere, come nell'esempio citato di Baricco, abbastanza "banali" e "di routine" oppure possono essere più nocivi, più "tossici" e portare a stati cronici di ansia o depressione. Comunque sia il contenuto di questi pensieri, un'attenzione frammentata toglie energia psichica. Si dice che molti bambini affetti da disordini dell'attenzione negli Stati Uniti hanno perso anche la capacità di "sognare ad occhi aperti": anche fantasticare richiede una certa continuità d'attenzione (Brooks, 2011).

Persino quando ci sforziamo a concentrarci su qualcosa, notiamo che la mente spesso divaga. Improvvisamente ci rendiamo conto di essere in mezzo ad un "treno di pensieri" senza renderci conto di come è successo. Nelle "corti attuali" poi, la nostra attenzione è continuamente sollecitata su diverse fronti, "portata via" dalle esigenze del "multitasking". Gli studi sulla produttività in azienda dicono che una persona interrotta mentre è in mezzo ad un compito impiega il 50% in più di tempo per completarlo e compie più errori. In questi studi si ipotizza che, dopo ogni interruzione, ci vogliono circa 25 minuti per recuperare la concentrazione: "l'effetto colibri". Il nostro cervello non funziona bene in questo modo. Ha bisogno, come vedremo più avanti, di entrare in uno stato di "flow".

Trovo interessante il nesso tra "focus" e "felicità". Uno studio pubblicato nel novembre scorso sul New York Times sulla "felicità" e che ha interessato 250,000 persone ha trovato che quasi la metà di esse al momento della verifica, hanno riportato una mente che divagava. Non erano completamente focalizzati su ciò che facevano. Coloro che invece erano focalizzati al momento della verifica hanno riportato livelli significativamente più alti di felicità. Tant'è che il titolo che il giornalista ha dato all'articolo era "Quando la Mente Divaga, anche la Felicità si Smarrisce"⁵

La mente nel passato o nel futuro

Non coltivando l'attenzione spesso ci troviamo con una mente "assente" in quanto o proiettata nel futuro o impegnata a rimuginare sul passato.

Per la maggior parte del tempo la nostra attenzione è rivolta piuttosto al passato o al futuro che al presente. Perdiamo molti momenti della nostra vita perché non siamo del tutto presenti a viverli⁶.

Ora se siamo focalizzati e stiamo guardando il passato o il futuro intenzionalmente (come parte di un processo di pianificazione strategica ad esempio) non vi è nulla di male. "Serve" saper imparare dal passato e immaginare il futuro. Più insidiosa e meno "vista" è la mente che "va" al passato (rimuginando) o al futuro (proiettando) senza che l'abbiamo deciso coscientemente.

Eppure esiste solo il momento presente.

Ci è mai capitato di percepire, fare, pensare o sentire qualcosa al di fuori dell'adesso? ...Ciò che consideriamo come il passato è una traccia di memoria conservata nella mente, di un adesso precedente. Quando ricordiamo il passato, riattiviamo una traccia di memoria, come stiamo facendo ora. Quando arriva il futuro, arriva sotto forma di adesso. Quando noi pensiamo al futuro, pensiamo adesso. Passato e futuro ovviamente non hanno realtà autonoma...La loro realtà è "presa in prestito" dall'adesso.⁷

⁴ A. Baricco, *Barnum, Cronache da Grande Show*, 1995, p.123

⁵ J. Tierney, *When the Mind Wanders, Happiness Also Strays*, New York Times, November 15th, 2010

⁶ J. Kabat-Zinn, *Vivere Momento per Momento: come usare la saggezza del corpo e della mente per sconfiggere lo stress, il dolore, l'ansia e la malattia*, 2005, p.24

⁷ E. Tolle, *Il Potere di Adesso. La scoperta, "qui ed ora", del proprio vero io. Un viaggio spirituale alla ricerca dell'essenza della vita e del benessere dentro noi stessi*, 1997, p. 59

Esiste solo il “qui ed ora” mentre noi siamo spesso “fuori casa”, proiettati in avanti o indietro, sconnessi dal momento presente mentre è l’unico che potremmo “abitare” veramente.

La mente giudicante

Ce ne rendiamo poco conto anche di quest’ulteriore “disfunzione”, in quanto per noi “percepire” è un processo pressoché inseparabile da quello della formulazione di opinioni e giudizi. Guardiamo qualcosa o qualcuno e la nostra mente “salta” dalla realtà alle nostre opinioni sulla realtà e ai nostri giudizi. Mi ricordo di aver letto, riportati da qualche parte, gli appunti di viaggio di uno scrittore inglese che aveva vissuto insieme ad una tribù di aborigeni australiani. Mi aveva colpito il suo senso di stupore e rilassatezza nel rendersi conto che loro non si aspettavano che lui avesse un’opinione o un giudizio su ogni cosa. Poteva guardare le cose senza “per forza” dover elaborare un pensiero in merito. Per noi invece è diventato “normale” “vedere” e subito “avere un parere/giudizio”. Ci confondiamo addirittura con questi giudizi, identificandoci con essi.

Se tutti noi confondiamo “vedere” con “avere un’opinione su” figuriamoci i manager, pagati per decidere e giudicare. Tanto grande è il “peso” di questa aspettativa che difficilmente possono sperimentare, come lo scrittore, il “lusso” di poter vedere senza dover formulare un parere.

Eppure una mente giudicante non è libera di vedere e la formulazione continua di giudizi è un altro dei processi mentali che consumano energia psichica e ci allontanano - in modo quasi impercettibile - dalla realtà.

E’ una questione delicata. Da un lato è nella natura stessa della mente comparare e giudicare: è una delle modalità di apprendimento. Un altro conto invece è trovarci – a nostra insaputa – invischiati nel processo del giudizio. Molte volte questi giudizi sono, inoltre, pre-giudizi, frutto di condizionamenti passati. Anche qui “tutto bene” a patto di riconoscerli come tali. A fare la differenza è la consapevolezza. Se riusciamo ad osservare, mentre sorge, il processo di formulazione dei giudizi, allora possiamo coltivare una ricettività non-giudicante.

Attenzione. Vi sento già dire “cosa se ne fa un manager dell’atteggiamento non giudicante?”. Un atteggiamento ricettivo e non giudicante non significa non decidere né accettare passivamente qualsiasi cosa.

non significa di certo che si smette di sapere come agire o di comportarsi responsabilmente in società, né che sia legittimo che chiunque possa fare qualunque cosa. Significa che possiamo parlare e agire con molta più chiarezza nelle nostre vite ed essere più equilibrati, più efficaci, e più etici se siamo consapevoli di essere immersi in un fiume di attrazioni e repulsioni inconsce che ci scherma dal mondo...che ha una tossicità cronica, che ci impedisce di vedere le cose come sono veramente.⁸

Un atteggiamento non giudicante significa invece una visione più ampia e più chiara, meno offuscata da opinioni, pregiudizi, avversioni e desideri.

La mente che “resiste” a ciò che è

Un’altra disfunzione sottile è la mente che impiega molte energie a “resistere a ciò che è”. Nel buddhismo questa è riconosciuta come forma di “sofferenza mentale” nell’insegnamento sulle due frecce.

Un uomo viene colpito da una freccia ad una gamba. In breve l’insegnamento dice che, chi ha coltivato la pratica, prova solo la sofferenza dovuta al dolore fisico, una sofferenza pura. La persona ordinaria invece soffre a causa di una seconda freccia, che è l’intensa reazione mentale al dolore fisico.⁹

Nella nostra vita ci sono infiniti esempi che illustrano questo insegnamento della doppia freccia. La prima freccia è la tristezza, la seconda è l’avversione alla tristezza. Nel sutta del Buddha viene spiegato molto

⁸ J. Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are. Mindfulness Meditation for Everyday Life*, 1994, p. 57

⁹ C. Pensa, *op. cit.* p. 43

chiaramente che il problema sta nella seconda freccia, il desiderio di liberarci da uno stato mentale spiacevole. Il problema non è la tristezza, ma il desiderio di liberarcene, perché questo desiderio è un'energia che ci separa dallo sperimentare in modo diretto la verità della tristezza. Essendo tormentati dal desiderio di liberarci da ciò che è spiacevole, anziché aprirci alla tristezza ci chiudiamo. Proprio questa chiusura è la seconda freccia. Restiamo intrappolati nel nostro concetto di tristezza e nella nostra reazione a questo concetto, ma non facciamo un'esperienza viva della tristezza.¹⁰

Anche qui, “non resistere a ciò che è” non significa che accettiamo passivamente tutto senza cercare rimedi a dolori e disagi. Significa semplicemente non aggiungere altra sofferenza al dolore ponendo resistenza, chiedendoci “perché ora” “perché a me”, lasciandoci andare ad un treno di pensieri che corre su binari tipo “non è giusto”: cosa che non fa altro che consumare energie e creare ulteriore sofferenza. Il discernimento è tra dolore e sofferenza. Il punto è fare l'esperienza diretta, piuttosto che lasciare che l'attenzione venga risucchiata dalla resistenza all'esperienza stessa.

La mente che “se la racconta”

Ora va di moda parlare di “Leadership e Story Telling”. Si riconosce l'impatto potente delle storie e come la narrazione sia in grado di catturare interesse e immaginazione molto meglio di sfilze di dati. Proprio in virtù di questa capacità di catturare l'attenzione (a partire dall'ipnotico “c'era una volta” o “un giorno mi è successo”) si incitano i leader a usare “storie” per una molteplicità di fini: per predisporre al cambiamento, per motivare, per raccontarsi ai collaboratori, per indagare o creare l'identità aziendale. Fin qui “tutto “bene”.

Ma esiste uno “story telling” meno utile e positivo. Senza rendercene conto, utilizziamo gran parte delle nostre energie mentali a “raccontarsela” anziché rimanere in contatto diretto con l'esperienza. La mente fabbrica in continuazione “storie”: per spiegare un fatto “ingiusto”; per farci accettare una cosa che non ci va; per rimuginare su un torto subito. E sono storie che si annidano. “Raccontarsela” continuamente rafforza certi circuiti neuronali, aumentando la possibilità che ce la raccontiamo allo stesso modo ancora.

Il risultato non si vede e per questo è insidioso. E' un indurimento della percezione. Il non aderire alla realtà. Lo “stare” non con le persone, i fatti, le nostre emozioni bensì con le storie che ci siamo costruite a proposito e che non cambiano allo stesso passo della realtà, lasciandoci prigionieri di racconti non veri che ci limitano e ci allontanano dal momento presente.

Esiste un divario tra la tua vita vera e le storie che ti racconti a proposito, e la tendenza è quella di fissarsi sulle storie.

Il tuo “sé che fa l'esperienza” si concentra semplicemente sullo stare nel qui ed ora, è assorbito in qualsiasi cosa accade nel momento e su come ti senti, senza fare molta analisi. Il tuo “sé che ricorda” tuttavia, si guarda indietro verso un'esperienza, si focalizza sui risultati emotivi e poi ne formula pensieri in merito, non sempre accuratamente¹¹

La mente “addicted”: ‘dipendente’ da pensieri compulsivi e ricorrenti

I processi con i quali si sviluppa il nostro pensiero sono fatti di “reazioni” e “associazioni” continue. Sono anche piuttosto disordinati. Il nostro pensiero rielabora continuamente il proprio contenuto

costruisce continuamente modi immaginari e riempie il silenzio di attività. I pensieri dotati di una forte carica emotiva tendono a ricorrere continuamente.”¹²

Come diceva con una metafora calzante quanto insolita un amico psicologo con il quale ho studiato la psicotesi, “i pensieri ‘tornano su’ come ‘peperoni psichici’”.

¹⁰ C. Pensa, *op. cit.* p. 44

¹¹ W. Gallagher, *Rapt. Attention and the Focused Life* 2009, p. 119

¹² J. Kabat-Zinn, *Vivere Momento per Momento: come usare la saggezza del corpo e della mente per sconfiggere lo stress, il dolore, l'ansia e la malattia*, 2005, p. 218

Tali pensieri “compulsivi” catturano la nostra attenzione nostro malgrado, distraendoci dalla consapevolezza di quel che ci stanno dicendo il respiro o le sensazioni corporee. Questo flusso incessante di pensieri e di emozioni è sottile e spesso “non visto”. Non fa rumore all’esterno ma chi di noi non ha voluto una volta tanto “spegnere il rumore” dei propri pensieri? Esso assorbe gran parte della nostra energia psichica ed è un processo “nemico” se vogliamo goderci momenti di pace e di silenzio per non parlare di beneficiare di eventuali pause tra i pensieri.

I pensieri ricorrenti, piacevoli o meno, limitano la capacità di vedere con chiarezza. Ci troviamo trascinati da essi senza rendercene conto, letteralmente affetti da “assuefazione ai nostri pensieri”¹³. “Persi” in un mondo mentale.

Siamo ben poco in contatto con le cose così come sono. E ciò perché la contrazione fondamentale dell’io-mio ci preclude la realtà. Questa sorta di paralisi ci porta a una radicale incapacità di ascolto ovvero di consapevolezza. Sicché invece che alimentarci dell’ascolto diretto (di cose, situazioni, persone) noi ci nutriamo, piuttosto, di giudizi, reazioni espresse prima e durante l’ascolto, ascolto che finisce così per avere luogo ben di rado. E il nostro “spazio del cuore” potenzialmente assai vasto, non può che restringersi e contrarsi.¹⁴

Il pensiero incessante e ripetitivo interferisce con la capacità di connetterci con il nostro mondo. Isolati dentro le nostre teste, aspiriamo acutamente a quella connessione dalla quale il nostro pensiero ci tiene lontani.¹⁵

Come se non bastasse questi pensieri non scelti, continui e rumorosi sono spesso anche in conflitto tra loro e questo fa sì che ci sentiamo facilmente non solo stanchi ma anche irrequieti.

La mente stressata: in uno stato di reattività inadeguata permanente

Molto è stato scritto ultimamente sullo stress. Sappiamo che viviamo ai giorni d’oggi in una realtà densa di “minacce” alla nostra posizione sociale più che alla vita stessa. Il più delle volte non abbiamo la possibilità di dar sfogo fisicamente le conseguenti emozioni né di metabolizzare le “tempeste ormonali” scaturite dalla nostra risposta agli eventi percepiti come “stressori”. Questo porta ad un’“interiorizzazione” dello stress.

Le strategie che sviluppiamo di adattamento sono vari e sono sia psicologiche (sminuire il problema, provare con maggiore sforzo, cercare approvazione, ecc) che fisici, (rifugiarsi in qualcosa di compulsivo come il caffè, il fumo, il cibo). La maggior parte delle volte sono inadeguate e, se ripetute, finiscono esse stesse per contribuire al problema.

Sono i nostri stessi tentativi di rispondere alle pressioni immaginate a diventare fattori di squilibrio se sono inadeguati o sregolati.¹⁶

Per molti di noi la sovraccitazione caratteristica della reazione di stress può diventare cronica, con conseguenze negativissime per la salute fisica, psicologia ed emotiva.

Senza la paura non potremmo sopravvivere. Il problema è che l’emozione della paura fa spesso “lo straordinario” e, anche quando non vi sono minacce immediate, il nostro corpo può rimanere contratto e in allerta e la nostra mente restringersi, focalizzata su ciò che potrebbe andare storto. Quando ciò accade...siamo intrappolati in una trance di paura e l’esperienza che facciamo di momento in momento diventa intrappolata nella nostra reattività. Investiamo il nostro tempo e la nostra energia difendendoci dalla vita piuttosto che vivendola pienamente.¹⁷

Il ciclo della reattività allo stress può diventare un’abitudine di vita di cui non ci rendiamo conto. Nel suo lavoro con i pazienti alla Clinica per la Riduzione dello Stress dell’Università di Massachussets Medical School, Kabat-Zinn ha osservato che

¹³ E. Bayda, *Zen Heart. Simple Advice for Living with Mindfulness and Compassion*, 2008, p.21

¹⁴ C. Pensa, *op. cit.* p. 31

¹⁵ M. Epstein in C. Pensa, *op. cit.* p. 30

¹⁶ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p.162

¹⁷ T. Brach, *Radical Acceptance. Embracing your Life with the Heart of a Buddha*, 2003, p. 168

Il ciclo costituito da uno stressore, che porta ad una reazione, seguita da un'interiorizzazione, seguita da tentativi inadeguati di mantenere il controllo della situazione, che producono altri stressori, altre reazioni e così via, fino a una crisi acuta e a volte anche alla morte, è per molti un modo di vita abituale.¹⁸

Anche in questo caso il problema è aggravato dal fatto che non ce ne rendiamo conto: i nostri tentativi di adattamento sono così abituali da passare inosservati a meno di non affrontare la “sveglia” di un crollo fisico o psichico.

La mente depressa

La depressione viene definita la “bestia nera” della nostra epoca. E' la malattia psichica più diffusa e può presentarsi con forme più o meno gravi e visibili. Gli studi sulla depressione hanno individuato alcune modalità di pensiero che contribuiscono a questa malattia. Una è un processo chiamato “ruminazione”. La “ruminazione” è un modo di pensare concettuale e orientato agli obiettivi. Si monitora lo stato “attuale” in relazione a quello “desiderato”, atteso o temuto con l'intenzione di cambiare le cose. Quando questo processo ha un esito positivo noi, dopo aver “rimuginato”, ci decidiamo, risolvendo le cose: approviamo il budget; iscriviamo nostro figlio a scuola.

Il pensiero ruminante è configurato in modo tale da rimanere fissato sul problema in oggetto finché non si risolve. Questa capacità è cruciale per la nostra sopravvivenza: possiamo monitorare discrepanze, imparare dal passato e risolvere problemi.

Il problema si crea quando applichiamo questa modalità di pensiero alle emozioni indesiderate. Applicato ad un “problema” come “sentirsi infelice”, ad esempio, le conseguenze sono involontarie e disastrose: l'effetto del tentativo di risolvere la questione “infelicità” attraverso la ruminazione crea fattori di vulnerabilità che possono portare alla depressione. La mente si “fissa” sull'emozione della tristezza. Monitora senza tregua la discrepanza tra la tristezza e la felicità desiderata. L'immagine dello stato desiderato (felicità) contrapposta all'esperienza della tristezza crea una consapevolezza acuta di come le cose siano insoddisfacenti e questa consapevolezza aumenta l'emozione della tristezza. Così si mette ancora maggior impegno a risolvere il problema tramite la ruminazione, il che perpetua questo infelice “loop” o cerchio vizioso. L'amara considerazione è che ora il “problema” non è neanche più la sensazione originale di tristezza ma è l'escalation della sensazione di impotenza causata dal pensiero ruminante. (Crane 2009).

Combinata ad altre forme di pensiero come la tendenza ad evitare le esperienze spiacevoli, la ruminazione ci tiene lontani dalla realtà. Diventa “abituale”, volendo evitare le sensazioni negative, cercare di risolverle usando la modalità “ruminante” ma, nel fare ciò, ci disconnettiamo dalle emozioni difficili contraendo mente e corpo. Non riuscendo a “risolvere” la situazione, entriamo in un cerchio vizioso che consuma energie e ci allontana dall'esperienza stessa, lasciandoci preda della prossima forma pensiero che esamineremo: il “pilota automatico”.

La mente in pilota automatico

L'ultima delle “sofferenze” che riporto potrebbe non sembrare tra le più gravi. Essere in “pilota automatico” descrive uno stato mentale in cui si agisce senza essere coscienti di intenzioni o consapevoli delle sensazioni percettive. La consapevolezza è “offuscata” (Crane 2009). Questa capacità è fondamentale. Non potremmo svolgere gran parte delle nostre attività senza il pilota automatico. Come potremmo, diversamente, guidare e contemporaneamente condurre una conversazione, parlare con un collega attraversando una strada rumorosa e trafficata?

Essere in pilota automatico tuttavia, vuol dire anche, tornando al nostro “re”, non esserci.

Viviamo spesso in “pilota automatico” senza renderci conto pienamente dei nostri pensieri, emozioni, giudizi. E come se, gran parte del tempo, non fossimo “in casa”¹⁹.

Quando la mente è in pilota automatico non solo non viviamo pienamente momenti sia belli che brutti ma perdiamo il contatto con il nostro corpo ed i suoi messaggi. Il nostro corpo ne risente e si rischia che sia ignorata una serie di

¹⁸ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 175

¹⁹ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 24

segnali importanti. Anche il nostro mondo emotivo ne risente in negativo: processiamo emozioni ad un livello inconsapevole.

E' come se salissimo su un treno ad una stazione e venissimo portati via molto molto lontani senza però rendercene conto. Ad un certo punto "rientriamo" e la nostra consapevolezza del momento si ristabilisce. Mentre scendiamo dal treno il panorama (emotivo) in cui ci troviamo può essere significativamente diverso.²⁰

Risentono in negativo del pilota automatico il nostro copro, il nostro mondo emotivo ed i nostri processi decisionali. Kabat-Zinn parla di "inconsapevolezza cronica" che ci fa perdere gran parte del bello e – come nel caso del lavoro compulsivo – può essere letale, sia lentamente che rapidamente.²¹

Tutte le sofferenze del re

Tutte queste "disfunzioni" possono essere viste come "sofferenze". Mentre il dolore è inevitabile nella vita, la sofferenza dipende da noi.

Troviamo il nostro "re" sostanzialmente inconsapevole e molto più "assente" di quanto non pensi. Mentre sofferenze come l'ansia sono riconoscibili, le sofferenze più sottili descritte sopra come l'attenzione che divaga, la mente giudicante, la resistenza a "ciò che è" e il pensiero ruminante sono presenti al di sotto del livello della consapevolezza. Non ce ne rendiamo conto finché non si cronicizzano o sfociano in malattie o malesseri più visibili.

Il "re" soffre e non è "presente". Non ha accesso pieno alle sue energie e risorse. E' "sconnesso" da importanti segnali fisici ed emotivi. Non vive la realtà ma la sua reattività alla realtà ed è, "vittima" di questa "reattività", molto meno calmo, libero e creativo di quanto non potrebbe essere.

4. Il re "in zona" e "presente": "flow" e "mindfulness"

L'osservare il mio malessere e quello delle persone con cui interagivo è stato lo stimolo per leggere e studiare molto in materia. Così ho scoperto e studiato due "vie" che possono essere di grande aiuto nel riportare ordine, pace e la capacità di stare "nel momento", condizioni indispensabili per la felicità e l'efficacia: "flow" e "mindfulness".

Si "esce dal tempo" e si "perde il senso del tempo" sia essendo completamente immersi e presi da un'attività che ci piace e ci coinvolge (lo stato del flow) sia quando la mente è tranquilla, nel momento presente, non agitata né identificata con i propri pensieri (la mindfulness).

Imparare cos'è uno stato di "flow" è stata una piacevole conferma di cose sperimentate in prima persona e spesso incontrate osservando altri, mentre apprendere cos'è la mindfulness e come coltivarla è stato oggetto di studio intenso per un anno e rimane una pratica e un atteggiamento da coltivare "a vita".

Dopo aver passato in rassegna i danni che possono fare un'attenzione discorsiva, frammentata, che non ci fa vivere nel momento, darà un certo sollievo sapere che la coltivazione di questi due stati può aiutare.

Il mio "sogno" non è un "re" perfetto che gestisce egregiamente il proprio stress e le richieste esplicite ed implicite degli altri. Questo "re" non esiste. Mi piace immaginare piuttosto un re padrone di un'attenzione ampia, chiara e sollecita sia verso se stesso che verso gli altri. Un re che vive la realtà di un "qui ed ora" imperfetto, con pieno accesso alle sue risorse e in grado di scegliere, consapevolmente e con discernimento le sue risposte. Un re "presente" e "consapevole".

Dopo aver passato in rassegna le disfunzioni per la maggior parte "invisibili" che tengono il re lontano da questo stato desiderato, ora possiamo esaminare quale contributo possono dare questi due stati positivi: "flow" e "mindfulness".

²⁰ R. Crane, *Mindfulness-Based Cognitive Therapy*, 2009, p. 23

²¹ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p.27

4.1 Un re “in zona” o in stato di “flow”

Molti autori (Bill George, Marcus Buckingham, Richard Leider, Ken Robinson, tra gli altri) ci indicano che quando usiamo competenze che consideriamo “nostre”, le nostre “capacità motivate” (Bill George, 2007), l’attività che svolgiamo “ci prende”: e quando l’attività “ci prende”, siamo completamente e beatamente “nel momento”. Non ci rendiamo conto del tempo che passa. Non pensiamo né al passato né al futuro. Siamo “li”, “fully engaged”.

Questo è uno stato che sarebbe preziosissimo per le aziende: l’aver persone pienamente “prese”, completamente “nel momento” e in possesso di tutte le loro facoltà. Le attività che ci consentono di entrare in questo stato possono essere lavorative o meno. Può trattarsi di scendere un fiume in canoa, di sciare nella neve fresca, di cantare in coro, o di fare un discorso davanti a centinaia di persone, gestire una trattativa importante o coccolare un bimbo.

A secondo dell’autore, questo tipo di “stato” - quello in cui siamo totalmente immersi nel momento – si chiama in diversi modi: “zona”, “sweet spot” o stato di “flow”.

Dobbiamo a Mihaly Csikszentmihalyi e alle sue ricerche sulla psicologia dell’“engagement” con la vita quotidiana, il concetto di “flow”. Egli parte dal concetto che l’esperienza che facciamo della vita è molto più importante della vita che facciamo. Esaminando vari stati di coscienza ha osservato che le emozioni negative (come tristezza, paura, ansia o noia) producono “entropia psichica” ovvero uno stato in cui la nostra attenzione non è a disposizione di compiti esterni in quanto impegnata a rimuginare ad autocompatirsi o a ripristinare un prezioso ordine interiore. Emozioni positive invece (come felicità, gioia, forza) producono “negentropia psichica”: non avendo bisogno della nostra attenzione per rimediare a stati interni negativi, la nostra energia psichica può fluire liberamente a beneficio del pensiero o del compito in questione.²²

Csikszentmihalyi ci dice che la condizione normale della mente è una di disordine:

Desideri, intenzioni e pensieri in conflitto tra loro si giostrano lo spazio della nostra coscienza e non riusciamo a tenerli in ordine.²³

Raramente proviamo la serenità che avvertiamo quando il cuore, la volontà e la mente sono allineati.

Chiama momenti di “flow” quei momenti in cui la coscienza è riempita dall’esperienza stessa e c’è armonia e allineamento tra ciò che vogliamo, ciò che sentiamo e ciò che pensiamo. Questo momento potrebbe avvenire nel cantare in un coro, programmare un computer, ballare. L’atleta lo vive nel suo sport, il mistico nella sua religione, l’artista nel suo dominio. Talvolta il manager nel lavoro.

Csikszentmihalyi associa certe condizioni al manifestarsi di questi momenti di “flow”: un chiaro obiettivo; la possibilità di controllo; il feedback immediato; l’utilizzo *pieno* delle nostre capacità.

In questo tipo di condizioni l’attenzione è focalizzata, ordinata, pienamente investita. A differenza delle varie disfunzioni dell’attenzione non focalizzata descritte nei paragrafi precedenti, non vi è proprio spazio per pensieri in conflitto, né per divagare o ruminare.

In questa condizione di “flow” si sperimenta l’assenza di “self consciousness” (percezione di sé/ focus sul proprio “io” o “ego”) e il tempo sembra fermarsi. Ciò che si fa vale la pena per il solo fatto di farlo, ci appaga l’impegno stesso, vi è pace e si aderisce completamente al momento.

Allora ci rinnoviamo nell’impegno. I momenti in momenti di flow ci richiedono concentrazione ma procurano appagamento, armonia ed apprendimento.

Quali le implicazioni per noi “re”? L’invito di Csikszentmihalyi è quello di diventare persone “autoteliche”:

²² M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life*, 1997, p. 22

²³ M. Csikszentmihalyi, *op. cit.* p. 28

dal greco “autos”, (se stesso) e “telos” (obiettivo). Persone capaci di darsi obiettivi e di cercare sfide sempre al limite delle proprie capacità, che diano appagamento nel pieno utilizzo delle nostre risorse.

Dobbiamo imparare a dirigere la nostra attenzione. L'attività può essere “qualsiasi”: dalla preghiera allo sport al lavoro. Ciò che importa, ricorda Csikszentmihalyi, è che sia l'immersione nell'attività e non il risultato a darci piacere. Ciò che crea benessere è il controllo della propria attenzione: il ritrovarsi con la propria attenzione completamente “presa”.

Il paradosso del “lavoro”

Csikszentmihalyi sottolinea il nostro rapporto contraddittorio col lavoro. Da un lato occupa almeno un terzo della nostra vita se non di più, contribuisce in larga parte alla nostra identità e ci fornisce alcuni dei momenti più intensi e soddisfacenti della nostra vita. Dall'altra parte è qualcosa che molti di noi evitiamo con piacere. Come abbiamo visto prima le ricerche di Csikszentmihalyi rilevano che, se si esamina le fonti di momenti di “flow” nella vita degli adulti, si trovano più occasioni di “flow” nel lavoro che nel tempo libero. Il lavoro infatti, nella misura in cui spesso fornisce molte delle caratteristiche associate con il flow (obiettivi chiari, feedback immediato, sfida, controllo) può offrire diverse occasioni di appagamento. In quel che noi consideriamo “tempo libero” invece, quando in teoria dovremmo sperimentare maggiore benessere, possono paradossalmente mancarci obiettivi e feedback e rischiamo di sentirci distratti, annoiati o ansiosi. Basta non essere totalmente “presi” da quel che stiamo facendo e non viviamo un'esperienza positiva di flow.

Implicazioni per il “re”

Le ricerche di Csikszentmihalyi dimostrano qualcosa di molto importante ai fini del nostro studio sull'attenzione. Persone “autoteliche” che si danno obiettivi e si impegnano in attività che utilizzano appieno le “capacità motivate” hanno un'energia psichica che sembra inesauribile.

Fanno più attenzione a ciò che li circonda. Sono maggiormente disposti ad investire energia in attività “fino a se stesse”. Consideriamo che la maggior parte di noi “fa scorta” dell'attenzione gelosamente. La riserviamo solo per “le cose che contano”. Di solito gli oggetti che “meritano” la nostra attenzione sono noi stessi, insieme alle persone da cui trarre vantaggi materiali o emotivi. Di conseguenza non ci resta molta attenzione per “partecipare al mondo alle sue condizioni” per essere sorpresi, per imparare cose nuove, per entrare in empatia con altri, per crescere oltre i limiti autoimposti dal nostro essere centrati su noi stessi. Le persone autoteliche sono meno preoccupati con se stessi e quindi hanno maggiore energia psichica libera con la quale fare l'esperienza della vita²⁴

Sta a noi scoprire le attitudini e i talenti alla base delle “capacità motivate”, porci obiettivi che richiedono un pieno utilizzo di tali capacità, cercare sfide che per noi abbiano un senso o cercare di dare un senso per noi alle sfide non scelte.

Tuttavia, per quanto possiamo coscientemente ingaggiare la nostra attenzione e cercare sfide, resta il fatto che non possiamo vivere eternamente “in zona”. Possiamo aumentare questi momenti nella nostra vita e goderne più consapevolmente, ma saranno pur sempre “momenti”.

Guardiamo ora a un altro tipo di attenzione che può essere coltivata e vissuta in modo molto più ampia.

4.2 Un ‘re’ ‘presente’: la “mindfulness”

La mindfulness

²⁴ M. Csikszentmihalyi , *op. cit.* p.123

La parola 'mindfulness' significa letteralmente "presenza mentale" o "consapevolezza". Mindfulness è essenzialmente "presenza nel momento" ed è uno stato in cui ci si apre a questo momento: ben diverso dalla reattività abituale, fatta di un cocktail di aspettative, tensioni, pulsioni sotterranei e proiezioni che ci allontanano dalla realtà del "qui ed ora".

La mindfulness può essere riassunta come

Uno stato mentale che ha a che fare con particolari qualità dell'attenzione e della consapevolezza che possono essere coltivate e sviluppate attraverso la meditazione. Una possibile descrizione è la seguente: la consapevolezza che emerge attraverso il prestare attenzione allo svolgersi dell'esperienza momento per momento: a) con intenzione; b) nel presente; c) in modo non giudicante.²⁵

La forma di meditazione prescelta per la mindfulness è quella Vipassana o "di consapevolezza". Mentre la Vipassana (letteralmente "insight" o "chiara visione") è nota come una tipologia di meditazione facente parte delle tradizioni buddhiste asiatiche, la mindfulness è diventata notata in Occidente associata ad un protocollo medico scientifico ideato dal Prof Jon Kabat-Zin e ampiamente testato in oltre venti anni di ricerca nella clinica da lui fondata nel 1979, la Stress Reduction Clinic (Clinica per la Riduzione dello Stress) dell'Università di Massachusetts Medical School.

Il protocollo per la riduzione dello stress MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction Programme) è nato originariamente come programma di medicina comportamentale. Venivano indirizzati al programma dei pazienti affetti da una gamma di disturbi che andavano dall'ipertensione alle malattie cardiache, dal cancro all'AIDS. Il corso di otto settimane offriva un auto addestramento all'"arte di vivere consapevolmente". L'obiettivo non era "curare la malattia" (spesso le persone in questione soffrivano di malattie inguaribili) bensì usare la consapevolezza per raggiungere un livello più alto di salute e benessere.

La mindfulness sperimentata nella clinica come pratica consiste

Nel mantenere desta l'attenzione momento per momento. La consapevolezza si coltiva imparando a rivolgere deliberatamente l'attenzione a cosa che normalmente ignoriamo. È un approccio sistemico allo sviluppo di una nuova saggezza e padronanza della nostra vita, basato sulle nostre intrinseche capacità di rilassamento e di osservazione interna.²⁶

La meditazione non è proposta come qualcosa di religioso o mistico. Nel contesto della mindfulness la meditazione è una pratica quotidiana che consente di

osservare deliberatamente il tuo corpo e la tua mente, lasciando che le tue esperienze scorrano liberamente di momento in momento e accettandole così come sono. Meditazione non significa controllare alcunché bensì la direzione della tua attenzione".²⁷

Si tratta quindi di "notare" anziché "dominare" pensieri negativi, ansie e paure. Notare cosa fa la mente senza giudicare è già un primo passo verso la chiarezza necessaria per vedere le cose come sono anziché attraverso il velo di aspettative, giudizi, opinioni e paure. Si diventa nel tempo consapevoli di quanto possiamo essere trascinati da pensieri ed emozioni, imparando a non identificarci con questi stati, ad osservarli e ad accoglierli nello spazio più ampio della mindfulness. "Cultivare la mindfulness" è coltivare una mente chiara e presente.

I risultati sono stati chiari e convincenti. Si è documentata per esempio la riduzione del dolore

Gli studi condotti ogni anno nella clinica per lo stress mostrano una notevole riduzione del livello di dolore. In uno di essi il 61% dei pazienti ottenne una riduzione del dolore (misurato dall'indice McGill-Melzack) superiore al 50% e il 72% una riduzione superiore al 33% e questi risultati si applicano a molti tipi diversi di

²⁵ F. Giommi nel saggio introduttivo al volume di Segal Zindel, Teasdale, Williams, *Mindfulness. Al di là del Pensiero, Attraverso il Pensiero*, Torino, 2006

²⁶ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p.11

²⁷ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 25

dolore: mal di testa, sciatica, dolori alla schiena, al collo, alle spalle, al viso, alle braccia, all'addome alle mani ai piedi causati da una varietà di disturbi (artrosi, ernia al disco, distrofie simpatiche ecc ecc).²⁸

Oltre alla riduzione del dolore e dei suoi sintomi fisiologici e psicologici il programma, negli anni, ha prodotto sistematicamente risultati quali

- maggiore capacità di rilassamento
- maggiore energia e entusiasmo per la vita
- migliore autostima
- maggiore abilità di gestire situazioni stressanti (nel breve e nel lungo termine) con efficacia²⁹

Questi risultati hanno fatto sì che la mindfulness ha cominciato ad essere praticata in altri ambiti: la scuola e l'azienda in particolare. Seppure nato come protocollo per la riduzione dello stress le ricadute positive inerenti l'energia, l'autostima, la capacità di rilassarsi, di concentrarsi, di essere presenti, di ascoltare e di rispondere in modo presente e consapevole hanno trovato applicazioni interessanti per quanto riguarda lo studio e la leadership. Attualmente viene proposta in scuole, in ospedali (per aiutare lo staff con il "burn out" ad esempio) e in azienda, sia come prassi di prevenzione di malattie sia come parte integrante di percorsi sulla leadership.

La mindfulness non risolve i problemi della vita ma, guidando le persone ad uscire dal pilota automatico, insegna loro a stare pienamente nel momento, consapevoli delle proprie risorse fisiche, mentali ed emotive. Apre la via all'elaborazione di risposte nuove e più efficaci ai problemi "di sempre". Si impara a coltivare un'identità che va oltre l'ego e le sue difficoltà, uno "spazio" che consente di "contenere" i problemi senza "perdersi in" né "identificarsi con" essi. Si apre la via quindi ad uno spazio di calma e di lucidità che va a vantaggio di una vasta gamma di operazioni mentali: dallo studio alla leadership.

Corrado Pensa, a proposito della necessità di praticare la meditazione di consapevolezza dice

l'abitudine a reagire in un certo modo crea profondi solchi dai quali diventa poi difficile uscire. Perciò è fondamentale sviluppare una sorta di contro abitudine, la pratica, e cioè una forza adeguata, proporzionata, per neutralizzare le abitudini negative che causano la nostra fondamentale sofferenza nella vita.³⁰

Kabat-Zinn, a proposito della rilevanza che la mindfulness ha per tutti noi "re" alla presa con il "governo" dei nostri imperi interni ed esterni, dice che sta

nella possibilità di divenire consapevoli dei nostri pensieri ed emozioni e delle loro conseguenze fisiche, psicologiche e sociali. Se riusciamo ad osservare in noi stessi la tossicità di certi pensieri, convinzioni e comportamenti nel momento in cui sorgono, possiamo agire per diminuire la presa che hanno su di noi... Se riusciamo a renderci conto per esperienza personale... che certi modi di rapportarci a noi stessi e agli altri hanno effetto benefico sulla salute, possiamo coscientemente nutrire noi stessi queste qualità, giorno per giorno e momento per momento. Possono diventare per noi nuove scelte, nuovi modi di vedere le cose e di essere nel mondo.³¹

Coltivata nel tempo la mindfulness è anche una

"saggezza discriminante che ci aiuta ad attraversare e a trascendere paura e dolore e a trovare pace e speranza nella nostra situazione così com'è"³²

In un mondo manageriale con persone pagate per valutare, decidere, e cambiare le cose la mindfulness - ad uno primo sguardo - potrebbe sembrare non applicabile. Le situazioni vanno cambiate, non "accettate per quel che sono". Oltre a ricordare le parole di Carl Rogers a proposito del cambiamento ("il paradosso curioso è che quando mi accetto così come sono, posso cambiare") sarà opportuno fare una distinzione tra "giudizio" e "discernimento".

²⁸ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 193

²⁹ www.umassmed.edu/cfm/stress/index.aspx

³⁰ C. Pensa, *op. cit.* p. 43

³¹ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 150

³² J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 30

Una puntuale consapevolezza della nostra tendenza a giudicare è il modo eccellente per alimentare la consapevolezza non giudicante. E va da sé che il giudicare di cui si parla qui è il giudicare come abitudine meccanica, ben diversa dal giudicare inteso come discernere e comprendere. In proposito è fondamentale rendersi conto di questo, che quanto più forte è la consapevolezza non giudicante e silenziosa tanto maggiore si fa la capacità di discernere. Invece una mente intasata da giudizi, idiosincrasie, preferenze ecc sarà naturalmente poco ricettiva e parecchio rigido e dunque con scarse possibilità di discernimento.³³

Quindi il “mindful manager” non si limita ad accettare le situazioni passivamente così come sono. Non essendo più prigioniero della propria reattività ma presente alla situazione con pieno accesso a tutte le sue facoltà, può dare una risposta vera e libera che non risenta da giudizi reattivi e ripetitivi. Sarà maggiormente in grado di rispondere alla situazione anziché a proprie ed inconsapevoli pulsioni.

Questa ricettività al momento, a “ciò che è” ; questa chiarezza di visione e capacità di rispondere alla totalità del momento viene illustrato da una storia che Michael Carroll riporta nel suo libro “The Mindful Leader” .

La storia è ambientata nella Cina di qualche secolo fa in un piccolo villaggio chiamato Lu Chow, sulle rive del Fiume Giallo. A Lu Chow il fiume si stringe e le acque si fanno più profonde, creando così la possibilità di trasbordo di animali e beni tramite un servizio di traghetto. I servizi del traghetto erano sempre più richiesti e il villaggio era cresciuto con esso. Nel tempo erano apparsi negozi, punti di ristoro e perfino una scuola. Gli abitanti del villaggio sapevano bene che la loro prosperità dipendeva dal traghetto ed erano attenti all’andirivieni dei clienti.

Un giorno un ragazzo corse nel villaggio cercando aiuto. Il traghetto si era capovolto e persone ed animali stavano annegando. Gli abitanti lasciarono immediatamente ciò che facevano e corsero in aiuto: tutti tranne il fabbro. Anziché correre verso il traghetto, egli corse nella direzione opposta. Le persone lo videro e borbottarono “ora sappiamo su chi contare quando le cose vanno male. Guardate quel fabbro vigliacco che fugge nel momento del bisogno”.

Gli altri corsero al traghetto capovolto e cercarono di salvare le persone in acqua ma era troppo tardi. Coloro che erano caduti in acqua erano stati trascinati a valle dalla forte corrente. Si dimenavano nelle rapide che li trascinarono fuori vista, oltre un’ansa del fiume.

Nessuno però poteva vedere il fabbro che, appena oltre l’ansa, porgeva un palo di bambù alle persone, e -una ad una - le trainava in salvo verso la riva.³⁴

Carroll sottolinea come, a differenza delle persone ben intenzionate ma prese dal panico e focalizzate su una parte della scena, il fabbro sia stato in grado di “ingaggiare il tutto” (terreno, fiume, corrente e tempi) e lasciare che il quadro d’insieme guidasse la sua azione.

Lo “spazio” per scegliere diversamente

Covey, nel suo libro “The Seven Habits of highly Effective People” (Le Sette Regole per Avere Successo, 2005) parla del paradigma della “proattività” e cioè dell’importanza fondamentale di poter, dinanzi ad un certo stimolo, scegliere una risposta adeguata piuttosto che cadere vittima della nostra abituale reattività. Egli offre considerazioni interessanti sulla possibilità di “libera scelta” e su come, nell’esercitarla, fare affidamento all’autoconsapevolezza, ai valori, e all’etica.

Pur sposando in pieno questo concetto ho sempre constatato nel mio lavoro come sia di difficile applicazione: soprattutto quando è più richiesto, in situazioni stressanti. Osservo managers cadere abitualmente vittime delle loro “risposte automatiche” e solo dopo, magari durante sessioni di coaching, rendersene conto per poi dire “volevo comportarmi in questo modo...ma non ne sono stato capace”. Credo sia una cosa comune: il voler agire in un certo modo ma rendersi conto, solo successivamente all’evento stressore, di aver agito nel “solito modo”.

³³ C. Pensa, *op. cit.* p. 38

³⁴ M. Carroll, *The Mindful Leader. Awakening your Natural Management Skills through Mindfulness Meditation*, 2007, pp. 154-155

Tutte le nostre reazioni, a persone, a situazioni, a pensieri sono in verità reazioni alle tipologie di sensazioni che sorgono nel nostro corpo. Quando ci fissiamo sull'inadeguatezza di qualcuno e sentiamo esplodere l'impazienza, stiamo reagendo alle nostre sensazioni spiacevoli; quando ci sentiamo attratti da qualcuno pieni di desiderio, stiamo reagendo a sensazioni piacevoli. L'intero vortice di pensieri, emozioni e comportamenti reattivi sorge dal terreno di reazione alle sensazioni. Quando queste sensazioni non sono riconosciute, le nostre vite sono perse nella cascata di reattività – ci disconnettiamo dalla consapevolezza piena, dal nostro cuore.³⁵

Dove trovare quello “spazio” che Covey presenta, sotto forma di diagramma, tra “stimolo” e “risposta” quando di solito la reazione è così immediata che lo spazio non c'è?

La mindfulness offre a mia avviso, proprio questo spazio. Nasce nel momento in cui riusciamo a vedere i nostri pensieri ed emozioni nel loro nascere senza identificarci con essi e senza essere trascinati, dai soliti “solchi neuronali”, ad agire di conseguenza. Questo spazio non si crea in un giorno. E' la pratica costante della meditazione che lo apre. Il protocollo MBSR dura 8 settimane proprio affinché le persone possano addestrarsi nel tempo a questa disciplina che poi viene coltivata per la vita.

Nella pratica quotidiana della meditazione si impara lentamente ad osservare le proprie emozioni ed i propri pensieri mentre sorgono, senza giudicarli e senza identificarci con essi. Quest'allenamento quotidiano crea già uno spazio tra noi ed il nostro flusso abituale di pensieri ed emozioni. (Flusso tra l'altro sorprendentemente ripetitivo nel tempo). L'abitudine a vedere pensieri ed emozioni nel loro nascere e di lasciarli andare, come viene insegnato nella meditazione comincia, nel tempo, a dare i suoi frutti nella vita di tutti i giorni.

Le competenze che la mindfulness conferisce (e quella di) consentirci di disinnescare consapevolmente il pilota automatico con il suo stile associato di processi di pensiero abituali e ruminanti; di riportare l'attenzione all'attualità del momento; di aprirsi alla possibilità di una risposta più saggia alla situazione³⁶

Dopo qualche tempo ci troveremo capaci, in una situazione solitamente stressante, di veder sorgere la risposta abituale (rabbia o ansia che sia) per poi lasciarla andare. Liberi finalmente di scegliere, da questo “spazio”, in maniera diversa. Una conquista. Ci vuole disciplina ed allenamento per arrivarci ma poi essa ci regala una libertà preziosa.

Per avere risultati non cercare risultati

I benefici bellissimi della mindfulness servirebbero molto al nostro “re”. C'è però un paradosso. Per “avere” (o meglio “vivere”) questi risultati della mindfulness, non bisogna “cercare il risultato”. Nel cimentarmi in questa disciplina ho sperimentato personalmente il paradosso dell'“orientamento alla prestazione” applicato alla mindfulness. Non sono compatibili. I risultati e i benefici ci sono, e sono alla portata da chi si applica con costanza, ma l'impazienza, così come il desiderio del risultato, ci porta via dal momento “così come è” che proprio la mindfulness ci insegna ad abitare.

L'atteggiamento da coltivare quindi non è quello dell'avida “ricerca del miglioramento”. Nella clinica per la riduzione dello stress vengono proposti “sette pilastri” fondamentali. Sono non giudizio, pazienza, ‘mente del principiante’, fiducia, accettazione, ‘lasciar andare’ ed il “non cercare risultati”.³⁷

Il protocollo invita i pazienti ad entrare nella clinica avendo definito tre obiettivi ben chiari ma - immediatamente dopo l'ingresso - l'indicazione è di “non cercare risultati”. L'intenzione resta lì ma il lavoro è sul contatto con la realtà ed i risultati avvengono “da sé”.

Nella mindfulness la via migliore per ottenere risultati è paradossalmente quella di non cercare di ottenere risultati.³⁸

³⁵ T. Brach, *op.cit.* p. 101

³⁶ R. Cane, *op. cit.* p.21

³⁷ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 31

Pur esistendo un protocollo guida, le indicazioni non sono da seguire “meccanicamente” e la mindfulness non si può ottenere con lo sforzo. Ci vuole impegno e dedizione ma lo “sforzo” è - semmai - un “subtle soft effort” uno “sforzo sottile e morbido” (Bayda 2003). “Sforzo morbido” suona un po’ da ossimoro in una cultura orientata alla “tensione verso il risultato”. Del resto, nell’allenarci alla mindfulness, ci troveremo spesso a coniugare espressioni che “prima” ci sembravano ossimori, come la “tranquilla passione” e anche la “calda equanimità” (Pensa, 2003) .

Coltivare la mindfulness richiede non sforzo e tensione al risultato bensì ricezione, accettazione, una sensibilità alle connessioni e alla totalità³⁹

Nessun “sforzo contratto ” quindi, niente giudizi. Non facciamo esercizi di meditazione per diventare “più bravi” a restare calmi ma per osservare cosa fa la nostra mente quando proviamo a dirigere l’attenzione. Inutile irritarci con noi stessi perché continuiamo a giudicare o a sentirci tesi o agitati. Anche queste sensazioni sono la nostra esperienza. Come dice Kabat-Zinn

perché cercare di scavalcare certi momenti per arrivare ad altri ‘migliori’? Dopo tutto, ciascun momento è la nostra vita così com’è in quel momento.⁴⁰

Nella mindfulness il mezzo e il fine in realtà coincidono. Non si cerca con la pratica di “arrivare ad una meta”. “Pratica”, nel contesto della mindfulness, non significa neanche esercitare una competenza da utilizzare in un altro momento bensì l’ essere, pienamente, dove siamo (tant’è che un titolo di un libro di Kabat-Zinn è “Wherever You Go, There You Are” (Dovunque Tu Vada Lì Ci Sei)⁴¹).

In quanto “mezzo” la mindfulness va intrapresa con pazienza e disciplina nello spirito di “coltivare e conoscere ciò che è” piuttosto che “correre verso una prestazione futura”. I risultati arrivano nel tempo e in modo quasi impercettibile come “effetti collaterali” o “sviluppo spontaneo” della pratica stessa (Kabat-Zinn 2005).

5. Il re è presente

E’ paradossale. Si fa formazione su ogni argomento concepibile in azienda. Si fa formazione anche su alcuni processi mentali (“come essere più creativi”, “il problem solving” ecc) ma si pone pochissima attenzione alla padronanza dell’attenzione stessa. Eppure, se non siamo “presenti”, non possiamo applicare nulla di quanto appreso.

Abbiamo osservato che esiste un percorso da intraprendere per noi “re” afflitti da “inconsapevolezza cronica”. Possiamo allenarci ad aderire con piena consapevolezza al momento presente; l’unico che abbiamo. Possiamo imparare a vedere una reattività di solito non vista e a disidentificarci da essa. Possiamo imparare a riposare nello spazio tra i pensieri e a frequentare lo spazio della libera scelta. Possiamo coltivare un’attenzione più ampia e una mente più chiara, calma e ricettiva per vivere con saggezza discriminante le sfide che la vita pone.

Il mondo è pieno di “re” contratti, ansiosi, “assenti” nella loro apparente presenza assidua sul lavoro.

Mi auguro, con questo capitolo, di aver aiutato ad osservare con maggiore chiarezza le disfunzioni dell’attenzione che sono in agguato per tutti noi e di aver proposto una strada per coltivare, con sollecitudine, la propria attenzione e per vivere consapevolmente il momento presente.

³⁸ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 36

³⁹ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 32

⁴⁰ J. Kabat-Zinn, *op. cit.* p. 34

⁴¹ In Italia pubblicato con il titolo “Ovunque Tu Vada **Già** Ci Sei”. Quel “già” rischia di confondere: potrebbe dare luogo ad una interpretazione temporale del titolo: essere “già” dove vorremmo essere. Nella mia soggettiva interpretazione il senso è invece che noi siamo sempre con il nostro “sé”, ovunque dovessimo trovarci

Bibliografia

- Baricco Alessandro, *Barnum, Cronache da Grande Show*, Feltrinelli, Milano, 1995
- Bayda Ezra,
At Home in the Muddy Water. A Guide to Finding Peace within Everyday Chaos, Shambala, Boston and London, 2004
Zen Heart. Simple Advice for Living with Mindfulness and Compassion, Shambala, Boston and London, 2008
- Brach, Tara, *Radical Acceptance. Embracing your Life with the Heart of a Buddha*, Bantam Books, 2003
- Brooks, David., *The Social Animal. The Hidden Sources of Love, Character and Achievement*, Random House, New York, 2011
- Carroll Michael, *The Mindful Leader. Awakening your Natural Management Skills through Mindfulness Meditation*, Trumpeter, Boston and London, 2008
- Covey, Stephen R, *Le Sette Regole per Avere Successo*, Franco Angeli Edizioni, Roma, 2005
- Crane, Rebecca, *Mindfulness-Based Cognitive Therapy*, Routledge, London and New York, 2009
- Csikszentmihalyi Mihaly, Finding Flow. *The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books, New York, 1997
- Gallagher, Winifred, *Rapt. Attention and the Focused Life*, Penguin Books, USA, 2009
- George, Bill e Sims Peter, *True North. Discover Your Authentic Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2007
- Gunaratana, Bhante Henepola, *Mindfulness in Plain English*, Wisdom Publications, Boston, 2002
- Hanh, Thich Nhat, *The Miracle of Mindfulness. The classic guide to meditation by the world's most revered master*, Rider, Boston, 1975
- Kabat-Zinn, Jon,
Coming to Our Senses. Healing Ourselves and the World through Mindfulness, Plaikus, Great Britain, 2005
Vivere Momento per Momento: come usare la saggezza del corpo e della mente per sconfiggere lo stress, il dolore, l'ansia e la malattia, Corbaccio, Milano, 2008
Wherever You Go, There You Are. Mindfulness Meditation for Everyday Life, Piatkus, London, 1994
- Kornfield, Jack, *The Wise Heart. Buddhist Psychology for the West*, Rider, USA, 2008
- Pensa, Corrado
La Tranquilla Passione. Saggi sulla meditazione buddhista di consapevolezza, Ubaldini Editore, Roma, 1994
L'intelligenza Spirituale. Saggi sulla Pratica del Dharma, Ubaldini Editore, Roma, 2002
Il silenzio Tra Due Onde. Il Buddha, la meditazione, la fiducia, Oscar Mondadori, Milano, 2008
- Santorelli, Saki, *Heal Thyself. Lessons on Mindfulness in Medicine*, Three Rivers Press, New York, 1999
- Segal Zindel V, Teasdale John D, Williams Mark J, *Mindfulness. Al di là del pensiero, attraverso il pensiero*, Bollati Boringhieri, Torino, 2006
- Tolle, Eckhart, *Il Potere di Adesso. La scoperta, "qui ed ora", del proprio vero io. Un viaggio spirituale alla ricerca dell'essenza della vita e del benessere dentro noi stessi*, Armenia, Milano, 1997
- Watzlawick, Paul, *Istruzioni per Rendersi Infelici*, Feltrinelli Edizioni, 2008

Organizzazioni per lo Studio della Mindfulness

In Italia

Associazione Italiana per la Mindfulness: www.mindfulnessitalia.it

Centro Italiano Studi Mindfulness: www.centromindfulness.net

Negli Stati Uniti

Insight Meditation Society: www.dharma.org

The Stress Reduction Clinic, UMass Memorial Medical Center: www.umassmed.edu/cfm