

Migliorare l'inclusione e il benessere delle Persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale (SPS) nel mondo del lavoro

Improving the inclusion and well-being of People with Sensory Processing Sensitivity (SPS) in the workplace

Stefania Tratto

Sintesi:

Questo intervento, richiesto da QXZ S.p.A., nasce per affrontare episodi di ostracismo segnalati da collaboratori in varie filiali italiane che si riconoscono come Persone Altamente Sensibili (PAS) o Highly Sensitive Person (HSP), con Sensory Processing Sensitivity (SPS), studiato dagli anni Novanta. Mira a comprendere e migliorare l'impatto di tali dinamiche sul benessere degli HSP/PAS e a promuovere un ambiente lavorativo inclusivo, rispettoso della neurodiversità. Si adotta un approccio di Ricerca-Azione Partecipativa coinvolgendo i collaboratori. Dopo 12 mesi è prevista una valutazione d'impatto riguardante i miglioramenti del clima aziendale e del benessere dei lavoratori HSP/PAS. L'obiettivo è valorizzare l'alta sensibilità sensoriale come risorsa, promuovendo un modello di inclusione replicabile e un cambiamento culturale duraturo.

Abstract:

This intervention, requested by QXZ S.p.A., was created to address ostracism reported by employees in various Italian branches who identify as Highly Sensitive Persons (HSPs), with Sensory Processing Sensitivity (SPS), studied since the 1990s. It aims to understand and improve the impact of these dynamics on the well-being of HSPs and to promote an inclusive work environment that respects neurodiversity. A Participatory Action Research approach is adopted, involving employees. After 12 months, an impact assessment is planned regarding improvements in the corporate climate and the well-being of HSPs workers. The goal is to enhance high sensory sensitivity as a resource, promoting a replicable inclusion model and lasting cultural change.

Parole chiave: persona altamente sensibile, sensibilità all'elaborazione sensoriale, inclusione sul posto di lavoro, ostracismo organizzativo, ricerca-azione partecipativa

Keywords: highly sensitive person, sensory processing sensitivity, workplace inclusion, organizational ostracism, participatory action research

1. Introduzione

A seguito di diverse segnalazioni ricevute dal proprio reparto HR, l'azienda QXZ S.p.A., operante nel settore del commercio di articoli di cancelleria, con sede legale a Verona e 17 filiali dislocate in tutta Italia, ha richiesto l'avvio di un intervento per approfondire presunti episodi di ostracismo manifestatisi all'interno di alcune delle proprie sedi. Le segnalazioni provengono da collaboratori che hanno dichiarato di identificarsi come Persone Altamente Sensibili (PAS), o Highly Sensitive Persons (HSP), caratterizzate da un'elevata sensibilità nell'elaborazione degli stimoli sensoriali, nota in letteratura come Sensory Processing Sensitivity (SPS) (Aron & Aron, [1997](#); Greven, Lionetti, Booth, Aron & Pluess, [2019](#)). I soggetti coinvolti hanno riferito di percepire atteggiamenti di esclusione sociale sul posto di lavoro, attribuendo tali comportamenti al loro tratto di alta sensibilità sensoriale, e ipotizzando una correlazione tra tale tratto genetico di personalità e le esperienze di ostracismo.

La SPS è una caratteristica fisiologica di un tratto temperamentale innato, individuato per la prima volta negli anni Novanta dalla psicologa Elaine N. Aron, che ha proposto l'esistenza di un sottogruppo della popolazione identificabile come HSP o in italiano PAS (Aron & Aron, [1997](#)). Questo tratto si caratterizza per una maggiore sensibilità agli stimoli sensoriali, emotivi, sociali e ambientali, che si traduce in una elaborazione più profonda delle informazioni rispetto alla media (Aron, 2010), una profonda elaborazione cognitiva delle informazioni, un'elevata empatia e una maggiore sensibilità alle sottigliezze ambientali (Acevedo, [2020](#); Acevedo, Aron, Aron, Sangster, Collins & Brown, [2014](#); Aron & Aron, [1997](#)). La caratteristica di SPS non è indicativa di un disturbo psicologico, bensì riflette un sistema nervoso più sensibile e reattivo, fisiologicamente predisposto a notare e analizzare i dettagli dell'ambiente in modo più accurato (Aron, Aron & Jagiellowicz, [2012](#)).

La letteratura neuroscientifica supporta la validità della caratteristica di SPS, evidenziando differenze significative nell'attività cerebrale delle persone HSP/PAS, in particolare in regioni coinvolte nell'elaborazione sensoriale ed emotiva, come l'insula, la corteccia cingolata anteriore e l'amigdala (Acevedo et al., [2014](#)). Tali differenze suggeriscono che l'elaborazione intensificata degli stimoli sia supportata da basi neurobiologiche specifiche. I dati di neuroimaging, con utilizzo di fMRI a riposo, supportano l'ipotesi che la caratteristica di SPS sia associata a una maggiore profondità di elaborazione cognitiva ed emotiva (Acevedo, Santander, Marhenke, Aron & Aron, [2021](#)), suggerendo un'integrazione più ricca delle informazioni emozionali e cognitive. Anche dati elettrofisiologici raccolti in condizioni di riposo hanno mostrato un'aumentata attività EEG nei soggetti HSP/PAS con SPS, segnalando una maggiore elaborazione interna delle informazioni (Meinersen-Schmidt, Nike, Kulla, Loew, Hinterberger & Kruse, [2023](#)). Parallelamente, Ishikami e Tanaka ([2023](#)) hanno riscontrato una maggiore attivazione dei neuroni specchio in risposta a stimoli emotivi nei soggetti con punteggi elevati di HSP/PAS, supportando l'ipotesi di una predisposizione all'empatia e all'elaborazione affettiva profonda.

Dal punto di vista evolutivo, la caratteristica di SPS è considerata un tratto ereditario e adattivo, presente in circa il 15–20% della popolazione umana, nonché osservabile in numerose altre specie animali (Aron & Aron, [1997](#)). Questo supporta l'ipotesi secondo cui l'alta sensibilità sensoriale possa rappresentare una strategia evolutiva utile in determinati contesti ambientali, favorendo la vigilanza, l'empatia e la profondità di elaborazione (Greven et al., [2019](#)).

Secondo Aron (2010), la caratteristica di SPS può essere compresa attraverso il modello DOES, che identifica quattro caratteristiche centrali:

- Depth of Processing (D): le persone HSP/PAS con SPS tendono a riflettere a lungo prima di agire e a processare le informazioni in maniera approfondita;
- Overstimulation (O): sono soggette a sentirsi sopraffatte da ambienti intensi o caotici, a causa della loro maggiore reattività agli stimoli;
- Emotional Reactivity & Empathy (E): presentano una forte risposta emotiva e una spiccata empatia, evidenziata da una più intensa attivazione in risposta alle emozioni altrui;
- Sensitivity to Subtleties (S): notano dettagli ambientali e sociali sottili, come microespressioni facciali o lievi variazioni tonali.

Le persone con SPS sviluppano strategie di coping per gestire la propria sensibilità sensoriale elevata, come l'evitamento o riduzione degli stimoli ambientali (preferendo ambienti tranquilli e pause rigenerative), la creazione di routine prevedibili (per ridurre l'ansia e aumentare il senso di controllo), pratiche di autoriflessione (scrittura, meditazione, mindfulness), privilegiano relazioni profonde, interazioni significative, rispetto a legami superficiali, e tecniche di autoregolazione (musica rilassante, respirazione consapevole). Tuttavia, in situazioni di eccessiva stimolazione (rumori forti, luci intense, interazioni sociali complesse), le persone HSP/PAS con SPS possono sperimentare una forma di sovraccarico del sistema nervoso. Questo può manifestarsi attraverso stress e ansia intensi, irritabilità o affaticamento, reazioni emotive intense, talvolta con necessità di condividere e verbalizzare le emozioni con una persona di fiducia, e tendenza al ritiro sociale momentaneo, utile per il recupero psicofisiologico (Acevedo et al., [2014](#)). Queste reazioni risultano dall'interazione tra un sistema nervoso altamente responsivo e un ambiente ricco di stimoli. Comprendere il funzionamento della propria sensibilità sensoriale permette alle persone HSP/PAS con SPS di sviluppare maggiore autoconsapevolezza, prevenendo la sovrastimolazione e trasformando questa caratteristica in una risorsa per il benessere personale e relazionale (Bas, Kaandorp, de Kleijn, Braaksma, Bakx & Greven, [2021](#)).

L'ostracismo sul lavoro è definito come un comportamento interpersonale intenzionale, in cui un individuo viene ignorato, evitato o escluso da colleghi o superiori in modo sottile e silenzioso, piuttosto che tramite ostilità aperta (Ferris, Brown, Berry & Lian, [2008](#)). Questo comportamento si manifesta attraverso assenza deliberata di interazioni: mancata comunicazione, esclusione dalle conversazioni, assenza di contatto visivo, mancati inviti a riunioni o eventi, e omissione intenzionale di informazioni (Williams, [1997](#), 2001, [2007](#), [2009](#)).

A differenza del mobbing o di conflitti espliciti, l'ostracismo è una forma

subdola ma profondamente impattante di esclusione sociale, più difficile da rilevare, ma non per questo meno dannosa. Per studiarlo, Ferris et al. (2008) hanno sviluppato la Workplace Ostracism Scale, che lo distingue da altri comportamenti negativi.

Dal punto di vista psicologico, l'ostracismo minaccia quattro bisogni emotivi fondamentali dell'essere umano, infatti la sua influenza è tale da:

- ridurre il senso di appartenenza, anche in contesti minimi, andando a influire negativamente su riconoscimento sociale e formazione di identità sociale (Baumeister & Leary, 1995; Williams, Cheung & Choi, 2000);
- compromettere l'autostima, portando a senso di inadeguatezza e auto-esclusione (Buckley, Winkel & Leary, 2004; Steele, 1988; Tesser, 1988; Williams, Cheung & Choi, 2002);
- minare il senso di controllo, portando emozioni di rabbia, frustrazione e senso d'impotenza (Burger, 1992; Peterson, Maier & Seligman, 1993; Seligman, 1975; Zadro, Williams & Richardson, 2004);
- compromette la sensazione di esistenza significativa, cioè il bisogno di sentirsi riconosciuti e valorizzati (Williams, 2007), generando quindi sentimenti di angoscia, ansia, tristezza e di "morte sociale" simbolica (Greenberg, Pyszczynski & Solomon, 1986).

Questi effetti sono documentati anche in ambito lavorativo, dove l'esclusione sociale può condurre a burnout, stress percepito, calo della performance e intenzione di lasciare l'organizzazione (Howard, Cogswell & Smith, 2020).

Dal punto di vista neuroscientifico, l'ostracismo è stato associato all'attivazione della corteccia cingolata anteriore dorsale, un'area coinvolta nel dolore fisico (Eisenberger, Lieberman & Williams, 2003; MacDonald & Leary, 2005; Riva, Wirth & Williams, 2012). Ciò suggerisce che l'esclusione sociale genera un "dolore sociale" reale, comparabile a quello fisico. Questo dolore ha una funzione adattiva, segnalando una minaccia all'inclusione.

Le cause dell'ostracismo organizzativo possono essere molteplici:

- Dinamiche di gruppo: l'esclusione può derivare dalla percezione di diversità o dalla percezione che un individuo minacci la coesione del gruppo (Williams & Nida, 2011);
- Leadership disfunzionale: manager autoritari possono usare l'ostracismo come mezzo di controllo sociale, per punire comportamenti percepiti come devianti rispetto alle norme aziendali (Ferris et al., 2008);
- Competizione lavorativa: in contesti competitivi, l'ostracismo viene utilizzato per indebolire i possibili rivali (Wu, Yim, Kwan & Zhang, 2012);
- Stigmatizzazione e pregiudizi: persone introversive o con stili comunicativi diversi possono essere escluse anche senza motivazioni oggettive (Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider & Zarate, 2006).

Le conseguenze dell'ostracismo sono ampiamente documentate e riguardano sia il benessere individuale che la performance organizzativa.

Eccone alcuni esempi:

- Stress psicofisico: aumento del cortisolo, disturbi d'ansia, depressione, insonnia, patologie cardiovascolari (O'Reilly, Robinson, Berdahl & Banki, [2015](#); Williams, [2007](#));
- Riduzione della motivazione e della produttività: il senso di esclusione compromette l'engagement e la coesione del team (Howard et al., [2020](#));
- Isolamento sociale: con effetti su autoefficacia, fiducia nei colleghi e senso di appartenenza (Baumeister & Leary, [1995](#));
- Turnover e assenteismo: i lavoratori ostracizzati mostrano una maggiore propensione all'abbandono volontario dell'azienda (Ferris et al., [2008](#); Zhao, Peng & Sheard, [2013](#)).

L'ostracismo è stato quindi ampiamente studiato nel contesto lavorativo, con effetti negativi sul benessere e sulla performance dei collaboratori (Ferris et al., [2008](#)).

Inoltre, l'ostracismo può generare comportamenti disadattivi, come:

- aggressività (DeWall, Maner & Rouby, [2009](#); Twenge et al., [2001](#));
- scelte autodistruttive (Twenge, Catanese & Baumeister, [2002](#));
- compromissione dell'autoregolazione (Baumeister, DeWall, Ciarocco & Twenge, [2005](#));
- peggior rendimento (Buhs & Ladd, [2001](#); Ladd, Herald-Brown & Reiser, [2008](#); Ladd & Troop-Gordon, [2003](#));
- ansia e depressione (Deater-Deckard, [2001](#); Ladd, [2006](#));
- riduzione dei comportamenti prosociali (Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco & Bartels, [2007](#); Twenge, Baumeister, Tice & Stucke, [2001](#)).

Dal punto di vista organizzativo, l'ostracismo infatti è stato associato a una diminuzione dei comportamenti prosociali, come l'aiuto verso i colleghi o l'impegno volontario per il benessere dell'azienda (Wu, Liu, Kwan & Lee, [2016](#)): chi si sente escluso tende a disidentificarsi, interrompendo il proprio coinvolgimento attivo.

Studi recenti hanno dimostrato che anche gli osservatori dell'ostracismo possono provare disagio e attivazione neurofisiologica simile a quella della vittima (Beeney, Franklin, Levy & Adams, [2011](#); Eisenberger & Lieberman, [2004](#); Masten, Eisenberger, Pfeifer & Dapretto, [2011](#); Wesselmann, Bagg & Williams, [2009](#)), soprattutto se a essere escluso è un membro dell'ingroup (Meyer et al., [2013](#); Paolini, Alparone, Cardone, Van Beest & Merla, [2016](#)).

In sintesi, l'ostracismo è una dinamica silenziosa ma pervasiva, capace di compromettere il benessere psicologico individuale e la funzionalità aziendale. Il riconoscimento precoce, unito alla promozione di pratiche inclusive, rappresenta una strategia chiave per costruire ambienti di lavoro sani, equi e produttivi.

In ambito lavorativo possono essere più esposte all'ostracismo, perché spesso percepite come "diverse" per la loro sensibilità agli stimoli e la profonda elaborazione delle informazioni. Questi tratti, talvolta fraintesi o svalutati, possono creare incomprensioni soprattutto in contesti orientati a efficienza, velocità decisionale o competitività (Aron & Aron, [1997](#); Greven et al., [2019](#)).

La combinazione tra elevata sensibilità agli stimoli e vulnerabilità sociale rende

l'ostracismo particolarmente dannoso per la SPS. Ricerche hanno evidenziato che le HSP/PAS possono essere più vulnerabili a stress e discriminazione in contesti sociali (Aron, Aron & Davies, [2005](#); Evers, Rasche & Schabracq, [2008](#)). Rispetto ad altri individui, le persone HSP/PAS tendono a elaborare in modo più profondo il rifiuto e a manifestare reazioni affettive prolungate (Greven et al., [2019](#)). Tendono a mostrare una maggiore responsività agli stimoli sociali e ambientali, rendendole più vulnerabili a dinamiche relazionali negative, con conseguenti elevati livelli di stress e ansia, legati alla sovrastimolazione e alla tensione relazionale continua, riduzione dell'autostima, maggior insicurezza nei contesti interpersonali e lavorativi, calo della motivazione professionale, deterioramento del senso di autoefficacia, e maggiore rischio di burnout, anche a fronte di livelli di stress che risulterebbero tollerabili per individui meno sensorialmente sensibili, data la loro sensibilità al carico di lavoro e alle dinamiche sociali negative (Lionetti, Aron, Aron, Burns, Jagiellowicz & Pluess, [2018](#)). Anche Morellini, Izzo, Celeghin, Palermo e Morese ([2023](#)) ipotizzano che le persone HSP/PAS con SPS siano più vulnerabili all'esclusione sociale e al successivo dolore sociale.

Attraverso lo studio di Bellia et al. ([2024](#)) è stato osservato che individui HSP/PAS, caratterizzati da un'elaborazione più profonda degli stimoli ambientali, mostrano una maggiore vulnerabilità allo stress percepito. I risultati hanno evidenziato un incremento significativo della metilazione del DNA in un sito specifico del gene DAT1 in soggetti ad alta sensibilità con elevati livelli di stress percepito, rispetto ai soggetti meno sensibili e/o meno stressati. Tale effetto risultava amplificato in presenza di una particolare variante genotipica del gene DAT1. Altri studi genetici, sul sistema dopaminergico, sono stati svolti da Chen et al. ([2011](#)) rilevando che i sottosistemi di modulazione, e i recettori della dopamina, hanno contribuito maggiormente all'HSP/PAS per eventi ambientali stressanti.

Lo studio di Golonka e Gulla ([2021](#)) ha esplorato il legame tra SPS e burnout, focalizzandosi su esaurimento emotivo e disimpegno lavorativo. È emerso che una maggiore reattività emotiva è associata a livelli più alti di burnout, mentre la sensibilità ai dettagli ambientali mostra una correlazione negativa, suggerendo un effetto protettivo. Lo studio evidenzia l'importanza di riconoscere la caratteristica di SPS, come fattore individuale, nella prevenzione del burnout, promuovendo strategie di coping personalizzate e interventi organizzativi mirati al benessere.

Lo studio di Schmitt ([2022](#)) ha evidenziato che la caratteristica di SPS può predire il comportamento lavorativo proattivo dei collaboratori, in particolare in relazione alla complessità del lavoro. Questi risultati suggeriscono che le HSP/PAS con SPS possono eccellere in ambienti lavorativi stimolanti, grazie alla loro maggiore capacità di elaborazione delle informazioni.

L'analisi longitudinale condotta da De Gucht, Woestenburg, e Backbier ([2024](#)) ha dimostrato che la resilienza rappresenta una variabile mediatrice fondamentale nel rapporto tra SPS e distress psicofisico. In particolare, un'alta reattività emotiva (dimensione negativa dell'SPS) si associa a minore resilienza e maggiore distress a un anno di distanza, mentre la dimensione positiva (percezione del sottile) predice una maggiore resilienza e un minor livello di sintomi depressivi e somatici.

Lo studio di Vieregge, Sutter e Sülzenbrück (2023) ha esaminato l'impatto moderatore della SPS sulla relazione tra le caratteristiche del lavoro e il comportamento di cittadinanza organizzativa (OCB). I risultati indicano che la SPS rafforza la relazione tra il feedback, la significatività del compito e l'OCB, ma indebolisce la relazione tra l'autonomia (metodi di lavoro) e la varietà del compito con l'OCB. Questo significa che le HSP/PAS con SPS possono trarre maggiori benefici da un lavoro significativo e dal ricevere feedback, ma possono essere meno motivate da un alto grado di autonomia e varietà del compito.

Lo studio di Onesti, Bellante, Lionetti, Fasolo e Palumbo (2024) indaga il ruolo delle differenze individuali nella Sensibilità Ambientale per il benessere e lo stress lavorativo. I risultati suggeriscono un effetto di vantaggio della sensibilità sensoriale, e sottolineano l'importanza di coltivare un clima lavorativo positivo per migliorare la capacità dei lavoratori di affrontare gli stressor e migliorare il loro benessere globale, con particolare rilevanza per gli individui HSP/PAS con SPS, come confermano anche Damatac et al. (2025).

Elst, Sercu, Van den Broeck, Van Hoof, Baillien, e Godderis (2019) mostrano che alcune componenti dell'SPS (bassa soglia sensoriale e facilità di eccitazione) intensificano l'impatto negativo delle richieste lavorative, pur potenziando, in certi casi, gli effetti positivi delle risorse lavorative.

L'ostracismo nei confronti delle persone HSP/PAS con SPS in ambito lavorativo può assumere diverse forme, sia sottili che evidenti:

- Svalutazione delle idee e dei contributi: le persone HSP/PAS con SPS tendono a riflettere in profondità prima di intervenire, offrendo osservazioni ricche di dettagli e sfumature (Acevedo et al., 2014; Aron et al., 2012). Tuttavia, in ambienti lavorativi orientati alla velocità, queste caratteristiche possono essere percepite come lentezza o inefficienza, portando all'esclusione da progetti che richiedano decisioni rapide, e dalle relative informazioni;
- Esclusione dai momenti sociali informali: prediligendo interazioni significative, ed evitando situazioni sociali rumorose o superficiali, per evitare la sovrastimolazione sensoriale (Jagiellowicz et al., 2010), le HSP/PAS possono essere percepite come introversive o disinteressate, con conseguente esclusione da pause, eventi e occasioni di networking interno (Booth, Standage & Fox, 2015);
- Etichettamento come "ipersensibili" o "troppo emotivi": la forte empatia, e l'intensa risposta emozionale delle HSP/PAS con SPS, può esporle a giudizi svalutativi, contribuendo alla loro marginalizzazione, soprattutto in contesti che premiano la razionalità o la resistenza allo stress, rendendoli maggiormente vulnerabili alle dinamiche negative sul posto di lavoro (Acevedo et al., 2014);
- Mancanza di riconoscimento e feedback: le persone HSP/PAS con SPS attribuiscono grande importanza al feedback positivo e alla qualità delle relazioni interpersonali. La mancanza di riconoscimento può essere interiorizzata più intensamente, generando vissuti di esclusione e demotivazione se il loro lavoro non viene apprezzato, o se deliberatamente ignorati (Aron & Aron, 1997);
- Sovraccarico di compiti senza supporto relazionale: come conseguenza alla loro coscienziosità e attenzione al dettaglio, le HSP/PAS con SPS possono

essere sovraccaricate di responsabilità senza adeguato supporto o integrazione nel gruppo, escludendoli di fatto dal team, con effetti cumulativi sul loro benessere emotivo (Acevedo et al., [2014](#)), percependo una minore inclusione sociale.

Le dinamiche di esclusione nei loro confronti non sono quindi un mero problema individuale, bensì un rischio per il clima organizzativo e l'inclusività.

2. Obiettivo

A fronte di quanto appena descritto, con l'obiettivo di valutare, affrontare ed eliminare gli episodi di ostracismo eventualmente presenti nei confronti di collaboratori HSP/PAS con SPS, e nel contempo accrescere la consapevolezza e il benessere di tutta l'azienda richiedente, promuovendo un contesto organizzativo maggiormente inclusivo, viene deciso di mettere in atto una ricerca-azione partecipativa, coinvolgendo tutti i collaboratori della ditta committente.

3. Metodo

Il presente progetto di Ricerca-Azione Partecipativa (RAP), o Participatory Action Research (PAR) è una metodologia qualitativa e collaborativa che integra ricerca e azione, per favorire cambiamento organizzativo, sviluppo di competenze e innovazione. Coinvolge attivamente i membri dell'organizzazione per generare conoscenza e trasformazione pratica. La RAP promuove partecipazione diretta, motivazione e senso di appartenenza (Reason & Bradbury, 2008), permette all'azienda di apprendere da sé (Argyris & Schön, [1978](#)) e sviluppa soluzioni efficaci basate sull'esperienza diretta dei lavoratori (Coghlan & Brannick, [2014](#)).

3.1. Identificazione del problema e diagnosi preliminare

L'ipotesi di partenza è che presso l'azienda QXZ S.p.A possano sussistere meccanismi relazionali e culturali che generano forme di marginalizzazione o esclusione nei confronti delle persone con alta sensibilità sensoriale.

Per verificarlo, verranno utilizzati i seguenti strumenti metodologici:

- Questionari anonimi e interviste semistrutturate: somministrati a tutti i collaboratori, previa autorizzazione all'uso, e alla traduzione italiana, del questionario "SPSQ" proveniente da fonte specialistica (De Gucht, Woestenburger & Wilderjans, [2022](#)), con l'obiettivo di valutare la percentuale di HSP/PAS presenti, e il loro esserne o meno consapevoli, e del questionario "Workplace Ostracism Scale" (Ferris et al., [2008](#)) per misurare l'ostracismo sul posto di lavoro prima dell'intervento;
- Focus group: organizzati per filiale (il numero di collaboratori per ogni filiale non supera i 10 componenti), con il coinvolgimento dell'ufficio HR, e dei dirigenti, al fine di raccogliere esperienze soggettive, individuare pregiudizi, ostacoli relazionali e aspettative di cambiamento;
- Analisi documentale: esame delle politiche aziendali esistenti per evidenziare eventuali lacune o barriere implicite all'inclusione;
- Dati organizzativi: raccolta e analisi di indicatori come assenteismo,

turnover e produttività, per valutarne eventuale correlazione con lo stato di benessere dei collaboratori HSP/PAS con SPS;

- Osservazione partecipante: studio diretto delle dinamiche comunicative e relazionali nei team di lavoro delle varie filiali.

3.2. Pianificazione dell'azione

Sulla base dei risultati della diagnosi preliminare, verrà co-sviluppato un piano d'azione strutturato, che comprenderà:

- Formazione e sensibilizzazione: attraverso workshop informativi sulle caratteristiche della SPS e possibile benessere in ambito lavorativo, con relativi suggerimenti di varie modifiche pratiche. Verrà proposto il coinvolgimento della Dott.ssa Elena Trucco, già esperta in ambito HSP/PAS, per condurre sessioni formative analoghe a quelle già tenute presso la sede Gucci di Milano nel 2023;

- Adattamenti organizzativi e ambientali: ipotesi e relativa valutazione di fattibilità per la creazione di ambienti meno sovrastimolanti, maggiore flessibilità oraria, controllo di luce e rumore, definizione di linee guida per interazioni rispettose, o altre proposte che possano scaturire dai collaboratori;

- Supporto strutturato: introduzione di pratiche di mentoring, gruppi di sostegno, coaching mirato, per una maggior consapevolezza dei collaboratori HSP/PAS con SPS anche riguardo a eventuali altre loro necessità organizzative che possano emergere in seguito;

- Co-definizione di obiettivi e metriche: riunioni periodiche, in ogni filiale, per definire insieme attività, risorse, tempistiche e indicatori per la valutazione dell'efficacia degli interventi.

3.3. Implementazione dell'intervento

Il piano sarà attuato attraverso:

- Sessioni formative e riunioni periodiche per manager e collaboratori presso la sede centrale e/o le varie filiali, per ridefinire man mano le azioni;

- Modifiche ambientali progressive, presso ogni filiale e presso la sede centrale, per mitigare stimoli sensoriali eccessivi;

- Monitoraggio delle relazioni di gruppo, tramite osservazione partecipante, per intercettare dinamiche escludenti;

- Attivazione di una piattaforma interna di ascolto (es. forum, bacheca digitale, o altro) per raccogliere proposte e segnalazioni in tempo reale da parte dei collaboratori, anche in modalità anonima.

3.4. Valutazione e riflessione

Dopo 12 mesi, verrà condotta una valutazione dell'impatto mediante:

- Questionario "Workplace Ostracism Scale" (Ferris et al., [2008](#));
- Interviste semistrutturate post-intervento per misurare il cambiamento percepito da tutti i collaboratori;

- Osservazione partecipante delle dinamiche relazionali in ogni filiale;

- Focus group post-implementazione, suddivisi per filiale, con i responsabili HR, e i dirigenti, per raccogliere riflessioni sull'efficacia e aree di miglioramento;
- Valutazione del raggiungimento o meno degli obiettivi e metriche co-definiti precedentemente.

3.5. Revisione e ridefinizione dell'azione

Sulla base dei dati raccolti, si procederà alla ridefinizione dell'intervento secondo un'ottica di miglioramento continuo:

- Consolidamento delle pratiche risultate efficaci;
- Co-revisione delle strategie risultate non performanti;
- Introduzione di nuove azioni per rafforzare l'integrazione delle HSP/PAS.

3.6. Condivisione dei risultati

I risultati del progetto saranno divulgati attraverso:

- Report periodici interni rivolti al management e all'area HR;
- Pubblicazioni scientifiche e divulgative, finalizzate alla sensibilizzazione sul tema HSP/PAS con SPS in ambito lavorativo;
- Workshop e seminari tematici per tutti i collaboratori dell'azienda, con possibile coinvolgimento volontario di collaboratori HSP/PAS con SPS che desiderino condividere la propria esperienza pubblicamente in prima persona.

3.7. Strumenti e metodi

- Questionari anonimi, interviste semistrutturate individuali, e focus group nelle varie filiali, pre e post intervento;
- Supporto per HSP/PAS: mentoring, gruppi di sostegno, coaching mirato;
- Analisi documentale e raccolta di dati quantitativi e qualitativi;
- Osservazione partecipante;
- Piattaforma interna di ascolto.

3.8. Partecipanti

- Dirigenti e responsabili HR;
- Tutti i collaboratori dell'azienda;
- Esperti in ambito HSP/PAS con SPS (es. Dott.ssa Elena Trucco);
- Altri ricercatori per osservazione partecipante, focus group, interviste, ecc.

4. Conclusioni

I risultati saranno analizzati alla luce delle teorie sull'alta sensibilità sensoriale e l'inclusione lavorativa, evidenziando implicazioni pratiche per la Gestione HR e la creazione di ambienti inclusivi. Questa Ricerca-Azione Partecipativa potrà arricchire la letteratura scientifica sul tema, offrendo evidenze empiriche e linee guida per favorire l'inclusione delle persone HSP/PAS con SPS nelle aziende.

Migliorare l'inclusione e il benessere delle Persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale (SPS) nel mondo del lavoro

Improving the inclusion and well-being of People with Sensory Processing Sensitivity (SPS) in the workplace

1. FOCUS GROUP INIZIALE PER OGNI FILIALE

1.1. Obiettivo

Esplorare in profondità le esperienze e le percezioni dei collaboratori riguardo all'alta sensibilità sensoriale (HSP) e alla relativa Sensibilità di Processamento Sensoriale (SPS) in azienda, identificando le sfide relazionali e le opportunità, per promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo, dando così la possibilità di conoscere altri punti di vista oltre al proprio, in modalità moderata dal ricercatore.

1.2. Organizzazione Focus Group in ogni filiale

- Moderatore;
- Assistente-Recorder;
- Predisposizione di carta e penna per tutti i partecipanti;
- Videoregistrazione per la seguente trascrizione.

1.3. Soggetti destinatari

- Collaboratori con Sensibilità di Processamento Sensoriale (per comprendere le loro esperienze di inclusione o esclusione);
- Colleghi senza caratteristica SPS (per rilevare percezioni e atteggiamenti nei confronti dei soggetti con Sensibilità di Processamento Sensoriale);
- Responsabili HR e manager (per valutare il livello di consapevolezza e le strategie adottate finora).

1.4. Tempistiche di somministrazione

Durata massima di 2 ore per ogni filiale, durante la fase di identificazione della problematica, prima dell'intervento di Ricerca-Azione Partecipativa, per raccogliere dati sulla situazione iniziale, ma in ogni caso dopo la somministrazione dell'intervista semistrutturata individuale.

1.5. Introduzione al Focus Group

- Ringraziamento per la partecipazione;
- Creazione di un ambiente accogliente e confidenziale per esempio con un caffè/the, o altro, per tutti i presenti;
- Spiegazione delle regole di partecipazione (consensi orali o scritti alla videoregistrazione, rispetto reciproco, ascolto attivo, tempistiche, ecc.);
- Presentazione del moderatore, dell'assistente, e degli obiettivi del focus group;
- Domanda introduttiva "rompighiaccio" durante il momento caffè/the o altro: "Qual è un hobby o una passione che coltivate fuori dal lavoro, e che vi ricarica particolarmente le energie?".

1.6. Domande su clima e dinamiche lavorative

- Potreste descrivere un'esperienza positiva in azienda?
- Come descrivereste il clima relazionale nella vostra filiale?
- Come vengono gestite le differenze individuali all'interno dei team di lavoro?
- Quali sono le vostre percezioni riguardo alla comunicazione e alla collaborazione tra colleghi e superiori?
- Come valutate la comunicazione e l'interazione tra i colleghi?
- Avete la sensazione che ci sia spazio per eventuali diversità? Avreste esempi da portare?
- Avete notato dinamiche di esclusione o isolamento di alcuni colleghi? Se sì, in quali situazioni?

1.7. Domande su conoscenza del concetto di alta sensibilità sensoriale

- Avete familiarità con il concetto di Persona Altamente Sensibile (PAS)? Se sì, quali sono le vostre percezioni a riguardo?
- Come descrivereste la vostra conoscenza e comprensione di questa caratteristica?
- Ritenete che esista una mancanza di consapevolezza su questo tema in azienda? Oppure c'è consapevolezza?

1.8. Domande su percezione e osservazione in ambito lavorativo

- Pensate che il tratto di Alta Sensibilità Sensoriale possa influire sulle relazioni lavorative? Come?
- Come pensate che la sensibilità sensoriale elevata possa influenzare l'esperienza lavorativa di una persona?
- Quali sono, secondo voi, le principali sfide che le persone con Alta Sensibilità Sensoriale potrebbero affrontare in azienda?
- Avete notato differenze nel modo in cui le persone reagiscono a diversi stimoli sensoriali? Avreste esempi da portare?
- Come descrivereste l'ambiente di lavoro in termini di stimoli sensoriali (rumore, illuminazione, ecc.)?
- Quali aspetti dell'ambiente di lavoro trovate più sensorialmente stimolanti o stressanti?

1.9. Domande su esperienze personali e osservazioni

- Avete notato qualcuno che sembra gestire con qualche modalità il sovraccarico sensoriale o emotivo al lavoro? Avreste esempi da portare?
- Avete mai percepito atteggiamenti di esclusione da parte di qualcuno in azienda? In che modo si sono manifestati?
- Avete mai assistito a episodi di incomprensione o conflitto legati a differenze di sensibilità sensoriale? Avreste esempi da portare?
- Avete osservato situazioni in cui colleghi si siano sentiti esclusi o incompresi? Avreste esempi da portare?
- Avete assistito a episodi di esclusione nei confronti di chi ha bisogno di lavorare in modo diverso? Avreste esempi da portare?
- Avete osservato dinamiche di esclusione o isolamento legate alle reazioni alla sovrastimolazione? Avreste esempi da portare?
- Vi siete mai trovati in situazioni in cui un collega sembrava avere difficoltà a gestire l'ambiente lavorativo? Come avete reagito?
- Avete mai vissuto in prima persona situazioni di esclusione o incomprensione sul posto di lavoro? Vorreste parlarne?

1.10. Domande su reazioni e interpretazioni

- Quali reazioni emotive o comportamentali avete notato a fronte di episodi di esclusione?
- Avete mai assistito a reazioni forti alla sovrastimolazione? Come le avete interpretate?
- Come vi comportate quando un collega ha una reazione evidente alla sovrastimolazione?
- Avete mai percepito disagio nell'interagire con persone che hanno questo tipo di reazioni? Vorreste parlarne?
- Come pensate interpretino i colleghi le reazioni alla sovrastimolazione?
- Secondo voi, queste reazioni possono generare distanza tra colleghi?
- Pensate che queste reazioni possano portare a esclusione o incomprensione?

1.11. Domande su cause e conseguenze dell'ostracismo

- Quali pensate siano le possibili cause dell'ostracismo sul posto di lavoro?
- Quali sono, a vostro avviso, le conseguenze dell'ostracismo sul benessere dei dipendenti e sulla produttività aziendale?

1.12. Domande su ruolo dell'organizzazione

- Ritenete che in azienda ci sia consapevolezza su questo tema o si tende a ignorarlo?
- Quanto pensate che la leadership aziendale sia sensibile ai temi della neurodiversità e dell'inclusione?
- Ritenete che l'azienda fornisca informazioni e supporto adeguati alle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?

1.13. Domande su supporto e soluzioni

- Avete avuto occasione di parlare con qualcuno in azienda di qualche difficoltà? Com'è stata accolta la vostra voce?
- Avete supportato un collega con particolari sensibilità sensoriali? Come?
- Quali supporti o strategie aiuterebbero a sentirsi più inclusi?
- Quali strumenti o iniziative potrebbero migliorare l'inclusione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale in azienda?
- Quanto sarebbe utile una formazione specifica per manager e colleghi su queste tematiche?
- Quali strategie di comunicazione potrebbero aiutare a diffondere una maggiore consapevolezza?
- Come pensate che si possa migliorare la comunicazione per favorire l'inclusione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Quali interventi o risorse suggerireste per creare un ambiente di lavoro più inclusivo e promuovere una cultura aziendale più rispettosa delle diversità?

- Quali cambiamenti pratici si potrebbero apportare all'ambiente di lavoro per ridurre gli stimoli sensoriali eccessivi?
- In che modo l'azienda potrebbe valorizzare i punti di forza delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Quali misure ritenete che l'azienda potrebbe adottare per migliorare l'inclusione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Se poteste implementare una sola iniziativa per migliorare l'inclusione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale, quale scegliereste?

1.14. Conclusione

- Chiedere cosa “si portano a casa” da questo Focus Group;
- Ringraziamento per il tempo dedicato;
- Sintesi dei punti chiave emersi;
- Rassicurazione sul fatto che i feedback raccolti saranno utilizzati per migliorare l'ambiente di lavoro in modo partecipativo;
- Indicazioni su eventuali azioni future e condivisione dei risultati;
- Richiesta di disponibilità per un Focus Group di follow-up.

2. FOCUS GROUP FINALE PER OGNI FILIALE

2.1. Obiettivo

Valutare l'efficacia delle azioni implementate, raccogliere cambiamenti percepiti nel clima relazionale, individuare ostacoli persistenti o nuove esigenze, raccogliere proposte per rendere il cambiamento sostenibile nel tempo, e riflettere sull'inclusività raggiunta o mancata, dando così la possibilità di conoscere altri punti di vista oltre al proprio, in modalità moderata dal ricercatore.

2.2. Organizzazione Focus Group in ogni filiale

- Moderatore;
- Assistente-Recorder;
- Predisposizione di carta e penna per tutti i partecipanti;
- Videoregistrazione per la seguente trascrizione.

2.3. Soggetti destinatari

- Collaboratori con Sensibilità di Processamento Sensoriale (per comprendere il loro vissuto post-intervento);
- Colleghi senza caratteristica SPS (per rilevare eventuali cambiamenti nella percezione e nell'interazione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale);
- Manager e responsabili HR (per valutare insieme l'efficacia delle strategie aziendali).

2.4. Tempistiche di somministrazione

- Durata massima di 2 ore per ogni filiale, dopo 12 mesi dall'implementazione della Ricerca-Azione Partecipativa, in ogni caso dopo la somministrazione dell'intervista semistrutturata individuale di follow-up, per misurare i cambiamenti avvenuti e identificare miglioramenti futuri;
- Possibile ulteriore follow-up successivo (es. dopo 6 mesi), per verificare la sostenibilità delle azioni nel tempo.

2.5. Introduzione all'intervista

- Ringraziamento per la partecipazione;
- Creazione di un ambiente accogliente e confidenziale per esempio con un caffè/the, o altro, per tutti i presenti;
- Spiegazione delle regole di partecipazione (consensi orali o scritti alla videoregistrazione, rispetto reciproco, ascolto attivo, tempistiche, ecc.);
- Breve riepilogo del progetto e degli interventi implementati;
- Spiegazione dell'obiettivo del Focus Group di follow-up;
- Domanda introduttiva “rompighiaccio” durante il momento caffè/the o altro: “Qual è stata la cosa più interessante o inaspettata che vi è successa questa settimana, anche al di fuori dell'ambito lavorativo?”.

2.6. Domande su percezione dei cambiamenti post-intervento

- Dopo gli interventi, avete notato cambiamenti nel clima lavorativo o nelle dinamiche relazionali? Avreste esempi da portare?
- Avete notato cambiamenti nell'atteggiamento dei colleghi o dei responsabili dopo l'intervento? Avreste esempi da portare?
- Ci sono state delle modifiche nella comunicazione tra colleghi, e nel comportamento? Se sì, quali?
- Come sono cambiati i rapporti tra colleghi in relazione alla tematica della Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Gli interventi hanno migliorato la consapevolezza e la comprensione del tratto dell'Alta Sensibilità Sensoriale all'interno dell'azienda? Avreste esempi da portare?

2.7. Domande su cambiamenti individuali

- Come vi sentite rispetto al tema della Sensibilità di Processamento Sensoriale oggi, rispetto a prima dell'intervento?
- Com'è cambiato, se è cambiato, il modo in cui vi relazionate con gli altri?
- Pensate di aver sviluppato nuove strategie per affrontare eventuali situazioni di ostracismo? Se sì, quali?
- Pensate di aver sviluppato nuove strategie per affrontare eventuali situazioni di sovraccarico sensoriale vostre o di altri? Se sì, quali?
- Avete acquisito maggiore consapevolezza del tratto dell'Alta Sensibilità Sensoriale e di come comunicarlo agli altri? Avreste esempi da portare?
- Dopo gli interventi di sensibilizzazione, la vostra percezione delle reazioni alla sovrastimolazione è cambiata? Come?
- Ritenete di avere strumenti migliori per comprendere e gestire queste situazioni? Se sì, quali?

2.8. Domande su reazioni alla sovrastimolazione e dinamiche relazionali

- Avete notato cambiamenti nelle reazioni alla sovrastimolazione dei colleghi dopo gli interventi? Avreste esempi da portare?
- Come è cambiato il vostro modo di interagire con colleghi che mostrano queste reazioni?
- Come sono cambiate le dinamiche di gruppo in relazione alle reazioni alla sovrastimolazione?
- Avete osservato una riduzione dei comportamenti di ostracismo o esclusione? Avreste esempi da portare?
- Quali interventi hanno avuto il maggiore impatto sulla riduzione dell'ostracismo?

2.9. Domande su valutazione degli interventi

- Come gli interventi hanno influenzato il vostro benessere e la vostra motivazione lavorativa?
- Come valutate l'impatto degli interventi sul benessere e sulla produttività dei dipendenti con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Gli interventi hanno avuto un impatto positivo sulla produttività e sulla coesione del team? Avreste esempi da portare?
- Avete notato miglioramenti nella comunicazione e nella collaborazione tra colleghi e superiori? Avreste esempi da portare?
- In che misura gli interventi hanno contribuito a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e rispettoso delle differenze individuali?
- Le modifiche ambientali hanno avuto un effetto positivo? Se sì, quale?
- Le iniziative di formazione e sensibilizzazione hanno migliorato la consapevolezza sulla Sensibilità di Processamento Sensoriale? Avreste esempi da portare?
- Quali aspetti delle azioni implementate hanno avuto un impatto positivo?
- Quali strategie si sono rivelate più utili per migliorare l'inclusione?
- Quali buone pratiche adottate ritenete siano state più efficaci?

2.10. Domande su criticità e miglioramento

- C'è qualcosa che, secondo voi, ha funzionato meno o che andrebbe migliorato? Se sì, cosa?
- Ci sono state controindicazioni a qualche cambiamento? Se sì, quali?
- Ci sono state conseguenze inattese degli interventi? Se sì, quali?
- Ci sono ancora situazioni in cui notate difficoltà o incomprensioni?
- Quali sono le principali sfide che le persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale continuano ad affrontare in azienda? Avreste esempi da portare?
- Ci sono stati ostacoli nel processo di cambiamento? Se sì, quali?
- Quali resistenze avete percepito da parte dei colleghi o dei manager?

2.11. Domande su proposte per il futuro

- Quali azioni ritenete necessarie per consolidare i miglioramenti ottenuti?
- Cosa potrebbe ancora essere migliorato per garantire un ambiente di lavoro più inclusivo?
- Cosa suggerireste all'azienda per continuare a promuovere un ambiente inclusivo per le persone con alta sensibilità sensoriale?
- Avete suggerimenti per ulteriori iniziative o interventi futuri? Se sì, quali?
- Quali ulteriori azioni si possono intraprendere per migliorare la gestione della sovrastimolazione sul posto di lavoro?
- Quali azioni future suggerireste per promuovere una cultura aziendale sempre più inclusiva?
- Come si possono sostenere e promuovere queste buone pratiche nel lungo termine?

2.12. Conclusione

- Chiedere cosa "si portano a casa" da questo Focus Group;
- Ringraziamento per il tempo dedicato;
- Sintesi dei principali spunti emersi;
- Rassicurazione sul fatto che i feedback raccolti saranno utilizzati per migliorare ulteriormente l'ambiente di lavoro in modo partecipativo;
- Condivisione dei prossimi passi (es. redazione di un report, eventuali nuove azioni);
- Eventuale richiesta di disponibilità per un follow-up a lungo termine.

Migliorare l'inclusione e il benessere delle Persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale (SPS) nel mondo del lavoro

Improving the inclusion and well-being of People with Sensory Processing Sensitivity (SPS) in the workplace

3. INTERVISTA SEMISTRUTTURATA INIZIALE

3.1. Obiettivo

Ottenere dati qualitativi approfonditi e individuali, raccogliendo informazioni preliminari su percezioni, esperienze e vissuti dei collaboratori con Sensibilità di Processamento Sensoriale, per comprendere le dinamiche organizzative e relazionali connesse all'ostracismo.

3.2. Soggetti destinatari

- Collaboratori con Sensibilità di Processamento Sensoriale (per comprendere le loro esperienze di inclusione o esclusione);
- Colleghi senza caratteristica SPS (per rilevare percezioni e atteggiamenti nei confronti dei soggetti con Sensibilità di Processamento Sensoriale);
- Responsabili HR e manager (per valutare il livello di consapevolezza e le strategie adottate finora).

3.3. Tempistiche di somministrazione

Durante la fase di identificazione del problema, prima dell'intervento di Ricerca-Azione Partecipativa, e prima del Focus Group iniziale della relativa filiale, per raccogliere dati sulla situazione iniziale individuale.

3.4. Introduzione all'intervista nella filiale di ogni partecipante

- Ringraziamento per la partecipazione;
- Presentazione del ricercatore-intervistatore;
- Spiegazione dell'obiettivo dell'intervista.

3.5. Domande su contesto lavorativo e ruolo

- Può parlarmi del suo ruolo all'interno dell'azienda e da quanto tempo lavora qui?
- Come si inserisce il suo ruolo all'interno del team?
- Come descriverebbe il clima lavorativo nella sua filiale?
- Ci sono aspetti positivi o negativi che vorrebbe evidenziare? Quali sono?

3.6. Domande su comunicazione e dinamiche relazionali

- Quali sono le sue percezioni riguardo alla comunicazione e alla collaborazione tra colleghi e superiori?
- Sente accettazione e comprensione dai suoi colleghi e superiori? Come?
- Come vengono gestite le differenze individuali all'interno del suo team?

3.7. Domande su sensibilità sensoriale e ambiente di lavoro

- Ha familiarità con il concetto di Persona Altamente Sensibile (PAS)? Se sì, quali sono le sue percezioni a riguardo?
 - Come pensa che la sensibilità sensoriale elevata possa influenzare l'esperienza lavorativa di una persona?
 - In che modo pensa che l'ambiente di lavoro possa influire sul benessere delle persone con alta sensibilità sensoriale?
- Ha mai notato colleghi (o lei in prima persona) che reagiscono in modo altamente sensibile a determinati stimoli ambientali (rumore, luce intensa, affollamento, ecc.)? Mi farebbe qualche esempio?

3.8. Domande su reazioni e percezioni legate alla sovrastimolazione

- Quali reazioni ha osservato in queste situazioni? Come le ha interpretate?
- Crede che queste reazioni possano influenzare le dinamiche sociali nel team? Se sì, in che modo?
- Come giudicherebbe una persona che ha una reazione visibile alla sovrastimolazione (es. chiudersi in se stessa, lasciare la stanza, apparire irritabile o sopraffatta)?
 - Le è mai capitato di sentirsi a disagio di fronte a queste reazioni? In caso, per quale motivo?
 - Come pensa che reagiscano i colleghi a questi comportamenti?

3.9. Domande su esclusione e ostracismo

- Quali pensa siano le possibili cause dell'ostracismo sul posto di lavoro?
- Ha mai avuto la percezione di un trattamento diverso a causa dell'alta sensibilità sensoriale sua o di altri? Mi farebbe qualche esempio?
- Come si manifestano, secondo lei, atteggiamenti di ostracismo o esclusione nel suo ambiente di lavoro?
- Ha mai notato casi in cui una persona con queste reazioni venisse esclusa o meno coinvolta nei rapporti lavorativi? Può descrivere situazioni specifiche?
- Ritiene che questa esclusione sia intenzionale o più un effetto collaterale della difficoltà di comprensione? Mi farebbe qualche esempio?
- Ha notato comportamenti o atteggiamenti che potrebbero essere interpretati come ostracismo o isolamento, nei confronti di colleghi che sembrano particolarmente sensibili sensorialmente? Mi farebbe qualche esempio?
- Come ha interpretato quel comportamento? Ha pensato che fosse legato a un tratto di sensibilità sensoriale di quella persona, oppure ad altro, e in caso, cosa?
- Come ha reagito in termini di comportamento, e anche emotivamente, a quella situazione?
- Ha avuto la possibilità di parlarne con qualcuno? (es. colleghi, superiori, ufficio risorse umane, ...) Mi farebbe qualche esempio?

3.10. Domande su strategie di coping e gestione della sensibilità sensoriale

- Se è una persona con Sensibilità di Processamento Sensoriale, quali strategie ha adottato per gestire l'ambiente di lavoro?
- Se è un collega o un manager, come ha reagito alle strategie di coping adottate dalle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Come vengono percepite le strategie di coping adottate dalle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale nell'ambiente di lavoro?

3.11. Domande su impatti e proposte per l'inclusione

- Quali sono, a suo avviso, le conseguenze dell'ostracismo sul benessere dei dipendenti e sulla produttività aziendale?
- Ritiene che l'azienda sia consapevole delle difficoltà che possono incontrare le persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale? Mi farebbe qualche esempio?
- Ci sono strumenti, politiche interne o persone di riferimento che possono essere di supporto? Se sì, quali sono?
- In che modo la comunicazione potrebbe essere migliorata per favorire l'inclusione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Ha suggerimenti su come l'azienda potrebbe promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo e rispettoso delle differenze individuali? Se sì, quali sono?
- In che modo i leader aziendali potrebbero favorire un ambiente più accogliente per le persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Quali difficoltà o resistenze pensa possano emergere nell'introduzione di misure di inclusione per le persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Quali soluzioni potrebbero facilitare l'accettazione di queste iniziative?

3.12. Conclusione

- Ringraziamento per il tempo dedicato;
- Rassicurazione sul fatto che i feedback raccolti saranno utilizzati per migliorare l'ambiente di lavoro in modo partecipativo;
- Richiesta di disponibilità per un'intervista di follow-up.

4. INTERVISTA SEMISTRUTTURATA FINALE

4.1. Obiettivo

Valutare i cambiamenti individuali percepiti, e l'efficacia degli interventi implementati, identificare eventuali aree di miglioramento e raccogliere proposte per rendere il cambiamento sostenibile nel tempo.

4.2. Soggetti destinatari

- Collaboratori con Sensibilità di Processamento Sensoriale (per comprendere il loro vissuto post-intervento);
- Colleghi senza caratteristica SPS (per rilevare eventuali cambiamenti nella percezione e nell'interazione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale);
- Manager e responsabili HR (per valutare insieme l'efficacia delle strategie aziendali).

4.3. Tempistiche di somministrazione

- Dopo 12 mesi dall'implementazione della Ricerca-Azione Partecipativa, ma in ogni caso prima del Focus Group di follow-up della relativa filiale, per misurare i cambiamenti, individualmente, e identificare miglioramenti futuri;
- Possibile ulteriore follow-up successivo (es. dopo 6 mesi), per verificare la sostenibilità delle azioni nel tempo.

4.4. Introduzione all'intervista nella filiale di ogni partecipante

- Ringraziamento per la partecipazione;
- Breve riepilogo del progetto e degli interventi implementati;
- Spiegazione dell'obiettivo dell'intervista di follow-up.

4.5. Domande su impatti generali degli interventi

- Gli interventi hanno migliorato la consapevolezza e la comprensione del tratto dell'Alta Sensibilità Sensoriale all'interno dell'azienda? In che modo?
- Ritieni che la cultura aziendale sia diventata più attenta alle esigenze delle persone che presentano una neurodiversità? Mi farebbe qualche esempio?
- Dopo gli interventi, ha notato cambiamenti nel clima lavorativo o nelle dinamiche relazionali? Può fornire esempi specifici?
- In che misura gli interventi hanno contribuito a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e rispettoso delle differenze individuali?
- Come gli interventi hanno influenzato il benessere e la motivazione lavorativa?
- Gli interventi hanno avuto un impatto positivo sulla produttività e sulla coesione del team? Mi farebbe qualche esempio?
- Quali aspetti degli interventi ritiene siano stati più efficaci? Può spiegare perché?
- Ci sono stati interventi che hanno inavvertitamente peggiorato la situazione? Se sì, quali?
- Ci sono stati degli effetti collaterali negativi a questi cambiamenti? Se sì, quali?

4.6. Domande su esperienze concrete e cambiamenti osservabili

- Ha osservato una riduzione dei comportamenti di ostracismo o esclusione? Può descrivere situazioni concrete?
- Ci sono stati episodi di maggiore comprensione o supporto nei confronti delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale? Mi farebbe qualche esempio?
- Ha notato miglioramenti nella comunicazione e nella collaborazione tra colleghi e superiori? Può fornire esempi?
- Ha percepito un cambiamento nella percezione alle reazioni dovute alla sovrastimolazione? Mi farebbe qualche esempio?
- Ha notato più consapevolezza, oppure cambiamenti nel modo in cui si reagisce a queste situazioni? Mi farebbe qualche esempio?

4.7. Domande su modifiche organizzative e iniziative attuate

- Sono state introdotte modifiche organizzative o gestionali che ritiene utili per le persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale? Se sì, quali?
- Quali iniziative aziendali hanno avuto l'impatto maggiore?

4.8. Domande su criticità, limiti e resistenze

- Ha percepito resistenze da parte di colleghi o manager nell'accettare questi cambiamenti? Mi farebbe qualche esempio?
- Ci sono ancora situazioni in cui nota difficoltà o pregiudizi? Se sì, quali suggerimenti darebbe per migliorare ulteriormente la situazione?
- Quali difficoltà rimangono non risolte, nonostante le azioni implementate?
- Ci sono interventi che avrebbero potuto essere migliorati o implementati diversamente? Ha suggerimenti specifici?

4.9. Domande su prospettive future e raccomandazioni

- Quali suggerimenti darebbe all'azienda per continuare a promuovere un ambiente inclusivo per le persone altamente sensibili?
- Cosa le piacerebbe che accadesse in futuro rispetto al riconoscimento e alla valorizzazione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale?
- Quali strategie potrebbero garantire che l'inclusione delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale resti una priorità nel tempo?
- Cosa potrebbe fare l'azienda per consolidare i progressi ottenuti?
- Se potesse proporre un ulteriore miglioramento, quale sarebbe?
- Ci sono ulteriori interventi che potrebbero migliorare il benessere lavorativo delle persone con Sensibilità di Processamento Sensoriale? Se sì, quali?

4.10. Domande conclusive

- Ci sono argomenti che meriterebbero maggiore approfondimento?
- C'è qualche altro argomento inerente, che ritiene importante condividere?

4.11. Conclusione

- Ringraziamento per il tempo dedicato;
- Rassicurazione sul fatto che i feedback raccolti saranno utilizzati per migliorare ulteriormente l'ambiente di lavoro in modo collaborativo;
- Eventuale richiesta di disponibilità per un follow-up a lungo termine.

5. Bibliografía

- Acevedo, B.P. (2020). *The highly sensitive brain: Research, assessment, and treatment of sensory processing sensitivity*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2018-0-03130-8>
- Acevedo, B.P., Aron, E.N., Aron, A., Sangster, M.D., Collins, N., & Brown, L.L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Acevedo, B.P., Santander, T., Marhenke, R., Aron, A., & Aron, E.N. (2021). Sensory Processing Sensitivity Predicts Individual Differences in Resting-State Functional Connectivity Associated with Depth of Processing. *Neuropsychobiology*, 80(2), 185–200. <https://doi.org/10.1159/000513527>
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77/78, 345–348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Aron, E.N. (2010). *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You*. Broadway Books.
- Aron, E.N., & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>
- Aron, E.N., Aron, A., & Davies, K.M. (2005). Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 181–197. <https://doi.org/10.1177/0146167204271419>
- Aron, E.N., Aron, A., & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory processing sensitivity: A review in the light of the evolution of biological responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262–282. <https://doi.org/10.1177/1088868311434213>
- Bas, S., Kaandorp, M., de Kleijn, Z.P.M., Braaksma, W.J.E., Bakx, A.W.E.A., & Greven, C.U. (2021). "Experiences of Adults High in the Personality Trait Sensory Processing Sensitivity: A Qualitative Study." *Journal of Clinical Medicine*, 10(21), 4912. <https://doi.org/10.3390/jcm10214912>
- Baumeister, R.F., DeWall, C.N., Ciarocco, N.J., & Twenge, J.M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589–604. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.589>
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beeney, J.E., Franklin, R.G., Levy, K.N., & Adams, R.B. (2011). I feel your pain: Emotional closeness modulates neural responses to empathically experienced rejection. *Social Neuroscience*, 6(4), 369–376.

<https://doi.org/10.1080/17470919.2011.557245>

- Bellia, F., Piccinini, A., Annunzi, E., Cannito, L., Lionetti, F., Dell'Osso, B., Adriani, W., Dainese, E., Di Domenico, A., Pucci, M., Palumbo, R., & D'Addario, C. (2024). Dopamine and Serotonin Transporter Genes Regulation in Highly Sensitive Individuals during Stressful Conditions: A Focus on Genetics and Epigenetics. *Biomedicines*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/biomedicines12092149>
- Booth, C., Standage, H., & Fox, E. (2015). Sensory-processing sensitivity moderates the association between childhood experiences and adult life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 87, 24–29. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.020>
- Buckley, K.E., Winkel, R.E., & Leary, M.R. (2004). Reactions to acceptance and rejection: Effects of level and sequence of relational evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 14–28. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00064-7)
- Buhs, E.S., & Ladd, G.W. (2001). Peer rejection as an antecedent of young children's school adjustment: An examination of mediating processes. *Developmental Psychology*, 37(4), 550–560. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.37.4.550>
- Burger, J.M. (1992). *Desire for control: Personality, social, and clinical perspectives*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9984-2>
- Chen, C., Chen, C., Moyzis, R., Stern, H., He, Q., Li, H., Li, J., Zhu, B., & Dong, Q. (2011). Contributions of Dopamine-Related Genes and Environmental Factors to Highly Sensitive Personality: A Multi-Step Neuronal System-Level Approach. *PLoS ONE*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0021636>
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781529682861>
- Damatac, C.G., ter Avest, M.J., Wilderjans, T.F., De Gucht, V., Woestenburg, D.H.A., Landeweerd, L., Galesloot, T.E., Geerligs, L., Homberg, J.R., & Greven, C.U. (2025). Exploring sensory processing sensitivity: Relationships with mental and somatic health, interactions with positive and negative environments, and evidence for differential susceptibility. *Current Research in Behavioral Sciences*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100165>
- Deater-Deckard, K. (2001). Annotation: Recent research examining the role of peer relationships in the development of psychopathology. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 42(5), 565–579. <https://doi.org/10.1111/1469-7610.00753>
- De Gucht, V., Woestenburg, D.H.A., & Backbier, E. (2024). To what extent is the effect of sensory processing sensitivity on distress mediated by resilience? Putting the diathesis-stress model to the test in a sample of gifted adults. *Current Psychology*, 43(22), 1–11. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-024->

- De Gucht, V., Woestenburg, D.H.A., & Wilderjans, T.F. (2022). The Different Faces of (High) Sensitivity, Toward a More Comprehensive Measurement Instrument. Development and Validation of the Sensory Processing Sensitivity Questionnaire (SPSQ). *Journal of personality assessment*, 104(6), 784–799. <https://doi.org/10.1080/00223891.2022.2032101>
- DeWall, C.N., Maner, J.K., & Rouby, D.A. (2009). Social exclusion and early-stage interpersonal perception: Selective attention to signs of acceptance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 729–741. <https://doi.org/10.1037/a0014634>
- Eisenberger, N.I., & Lieberman, M.D. (2004). Why rejection hurts: A common neural alarm system for physical and social pain. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(7), 294–300. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.05.010>
- Eisenberger, N.I., Lieberman, M.D., & Williams, K.D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290–292. <https://doi.org/10.1126/science.1089134>
- Elst, T.V., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Who is more susceptible to job stressors and resources? Sensory-processing sensitivity as a personal resource and vulnerability factor. *PLoS ONE*, 14(11). <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0225103>
- Evers, A., Rasche, J., & Schabracq, M.J. (2008). High sensory-processing sensitivity at work. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189–198. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.2.189>
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Golonka, K., & Gulla, B. (2021). Individual Differences and Susceptibility to Burnout Syndrome: Sensory Processing Sensitivity and Its Relation to Exhaustion and Disengagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751350>
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1986). *The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory*. 1 In R. F. Baumeister (Ed.), *Public self and private self* (pp. 189–216). 2 Springer-Verlag. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4613-9564-5_10
- Greven, C.U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E.N., & Pluess, M. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of environmental sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 98, 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Hitlan, R.T., Kelly, K.M., Schepman, S., Schneider, K.T., & Zarate, M.A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56–

70. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.1.56>

- Howard, M.C., Cogswell, J.E., & Smith, M.B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 105*(6), 577–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Ishikami, Y., & Tanaka, H. (2023). Physiological Evaluation for Highly Sensitive Person using Facial Expression and Motor Imagery. *International Journal of Affective Engineering, 22*(3), 229-236. <http://dx.doi.org/10.5057/ijae.IJAE-D-22-00017>
- Jagiellowicz, J., Xu, X., Aron, A., Aron, E.N., Cao, G., Feng, T., & Weng, X. (2010). The trait of sensory processing sensitivity and neural responses to changes in visual scenes. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, 6*(1), 38-47. <http://dx.doi.org/10.1093/scan/nsq001>
- Ladd, G.W. (2006). Peer rejection, aggressive or withdrawn behavior, and psychological maladjustment from ages 5 to 12: An examination of four predictive models. *Child Development, 77*(4), 822–846. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2006.00905.x>
- Ladd, G.W., Herald-Brown, S.L., & Reiser, M. (2008). Does chronic classroom peer rejection predict the development of children's classroom participation during the grade school years? *Child Development, 79*(4), 1001–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2008.01172.x>
- Ladd, G.W., & Troop-Gordon, W. (2003). The role of chronic peer difficulties in the development of children's psychological adjustment problems. *Child Development, 74*(5), 1344–1367. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00611>
- Lionetti, F., Aron, A., Aron, E.N., Burns, G.L., Jagiellowicz, J., & Pluess, M. (2018). Dandelions, tulips and orchids: Evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational Psychiatry, 8*(1), 24. <https://doi.org/10.1038/s41398-017-0090-6>
- MacDonald, G., & Leary, M.R. (2005). Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological Bulletin, 131*(2), 202–223. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.202>
- Masten, C.L., Eisenberger, N.I., Pfeifer, J.H., & Dapretto, M. (2011). Witnessing peer rejection during early adolescence: Neural correlates of empathy for experiences of social exclusion. *Social Neuroscience, 5*(5–6), 496–507. <https://doi.org/10.1080/17470919.2010.490673>
- Meinersen-Schmidt, N., Nike, W., Kulla, P., Loew, T., Hinterberger, T., & Kruse, J. (2023). Neurophysiological signatures of sensory-processing sensitivity. *Frontiers in Neuroscience, 17*. <https://doi.org/10.3389/fnins.2023.1200962>
- Meyer, M.L., Masten, C.L., Ma, Y., Wang, C., Shi, Z., Eisenberger, N.I., & Han, S. (2013). Empathy for the social suffering of friends and strangers recruits distinct patterns of brain activation. *Social Cognitive and Affective*

- Neuroscience*, 8(4), 446–454. <https://doi.org/10.1093/scan/nss019>
- Morellini, L., Izzo, A., Celeghin, A., Palermo, S., & Morese, R. (2023). Sensory processing sensitivity and social pain: a hypothesis and theory. *Frontiers in Human Neuroscience*, 17. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.1135440>
- Onesti, G., Bellante, F., Lionetti, F., Fasolo, M., & Palumbo, R. (2024). The interplay among environmental sensitivity, job stressors, and leadership styles on employee well-being. *Scientific Reports*, 14. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-78562-5>
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J.L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>
- Paolini, D., Alparone, F., Cardone, D., Van Beest, I., & Merla, A. (2016). “The face of ostracism”: The impact of the social categorization on the thermal facial responses of the target and the observer. *Acta Psychologica*, 163, 65–73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.actpsy.2015.11.001>
- Peterson, C., Maier, S.F., & Seligman, M.E.P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. Oxford University Press.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice*. SAGE Publications.
- Riva, P., Wirth, J.H., & Williams, K.D. (2012). The consequences of pain: The social and physical pain overlap. *Personality and Social Psychology Review*, 15(4), 287–299. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.837>
- Schmitt, A. (2022). Sensory Processing Sensitivity as a Predictor of Proactive Work Behavior and a Moderator of the Job Complexity–Proactive Work Behavior Relationship. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859006>
- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. W. H. Freeman.
- Steele, C.M. (1988). *The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, pp. 261–302). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60229-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60229-4)
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181–227. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60227-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60227-0)
- Twenge, J.M., Baumeister, R.F., DeWall, C.N., Ciarocco, N.J., & Bartels, J.M. (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 56–66. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.1.56>

- Twenge, J.M., Baumeister, R.F., Tice, D.M., & Stucke, T.S. (2001). If you can't join them, beat them: Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058–1069. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1058>
- Twenge, J.M., Catanese, K.R., & Baumeister, R.F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 606–615. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.3.606>
- Vierегge, J., Sutter, C., & Sülzenbrück, S. (2023). How Sensory Processing Sensitivity Shapes Employee Reactions to Core Job Characteristics. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 68(3). <http://dx.doi.org/10.1026/0932-4089/a000415>
- Wesselmann, E.D., Bagg, D., & Williams, K.D. (2009). “I feel your pain”: The effects of observing ostracism on the ostracism detection system. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6), 1308–1311. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.08.003>
- Williams, K.D. (1997). *Social ostracism*. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors* (pp. 133–170). Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9354-3_7
- Williams, K.D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.
- Williams, K.D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- Williams, K.D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 275–314. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)00406-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)00406-1)
- Williams, K.D., Cheung, C.K.T., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: Effects of being ignored on inclusion and threats to needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748–762. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.79.5.748>
- Williams, K.D., Cheung, C.K.T., & Choi, W. (2002). Cyberostracism: Effects of being ignored over the Internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748–762. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.748>
- Williams, K.D., & Nida, S.A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71–75. <https://doi.org/10.1177/0963721411402480>
- Wu, L.Z., Liu, J., Kwan, H.K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362–378. <https://doi.org/10.1037/apl0000063>
- Wu, L.Z., Yim, F. H., Kwan, H.K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee

psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178–199.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>

Zadro, L., Williams, K.D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560–567.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.11.006>

Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219–227.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.006>