

11. Il flow come strumento di valutazione e di empowerment aziendale

Marisa Muzio

Capitolo tratto da Muzio, Riva, Argenton, "Flow benessere e prestazione eccellente. Dai modelli teorici alle applicazioni nello sport e in azienda" F. Angeli 2012

Introduzione

La fluidità informazionale, conoscitiva e tecnologica che caratterizza il nostro quotidiano vede nell'innovazione una risorsa imprescindibile sia per competere al meglio nel contesto aziendale, che per avviare un percorso di empowerment individuale e sociale.

In questo scenario, la ricerca del risultato - tematica sempre più presente nello sport d'alto livello - affascina il mondo del lavoro, non sempre convinto che benessere e risultati vadano di pari passo (Avallone & Paplomatas, 2005; Berger & Tobar, 2007; Gheno, 2010; Jackson & Csikszentmihalyi, 1999).

Diverse ricerche si sono occupate di applicare il modello dell'esperienza ottimale - l'engagement - in ambito lavorativo. Nel suo volto cognitivo ed emozionale, l'engagement è, infatti, significativamente correlato a un miglioramento della performance, dei risultati e dei profitti aziendali, del livello di soddisfazione di dipendenti, collaboratori e clienti, nonché a più bassi livelli di assenteismo (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Barone & Mare, 2005; Rolle, 2010; Taris, Cox, & Tisserand, 2008). L'orientamento marcato alla qualità dell'esperienza costituisce un presupposto fondamentale per il raggiungimento del benessere psicofisico,

per l'incremento della motivazione, della qualità delle relazioni e per la conseguente efficacia nella prestazione.

Studi teorici e ricerca sull'esperienza ottimale in contesto aziendale possono allora essere considerati propedeutici rispetto all'intervento applicativo, per molti aspetti comparabile al training di preparazione mentale del campione.

Il flow per la valutazione dei diversi profili aziendali

Un primo utilizzo del flow in ambito aziendale riguarda la possibilità di valutare la coerenza tra i profili dei singoli e i ruoli aziendali ad essi assegnati. In questo paragrafo vedremo in particolare due applicazioni pratiche di questo approccio.

Dallo sport al management: l'esperienza ottimale nel settore assicurativo

All'interno del progetto di ricerca nell'ambito dello sport d'alto livello, è stata svolta un'indagine esplorativa (2000) ai fini di valutare lo stato di flow in ambito professionale, ed in particolare per il ruolo manageriale.

Il campione della ricerca si compone di 30 manager del settore assicurativo (di cui 23 maschi e 7 femmine) appartenenti a tre differenti compagnie tra le maggiori operanti in Italia. E' stata loro somministrata la *Flow State Scale* ("F.S.S.", Jackson & Marsh, 1996), nella versione tradotta in lingua italiana (Muzio, Nitro & Crosta, 1998).

Di seguito il confronto con le discipline sportive individuali e di squadra.

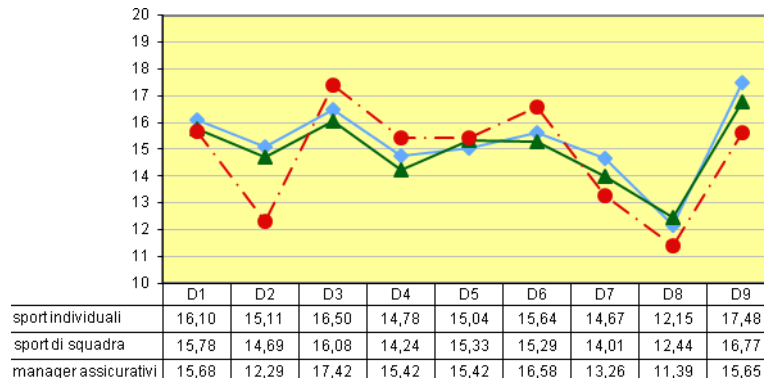


Fig. 1 – FSS: Confronto fra il settore assicurativo, sport individuali e di squadra (Muzio & Resta, 2004)

L'analisi permette di evidenziare che:

- il campione di manager assicurativi presenta un valore D2 (*unione tra azione e coscienza*) notevolmente inferiore rispetto agli atleti di discipline sia individuali, che di squadra. Un'ipotesi - avallata negli anni da esperienze professionali - orienterebbe verso una minor disponibilità per il management di dedicare risorse alla preparazione, diversamente dall'atleta caratterizzato da uno stile di vita imperniato sull'allenamento;
- la D3 (*mete chiare*) presenta un valore medio notevolmente superiore rispetto agli atleti. la forte focalizzazione sul compito é la dimensione più rappresentativa;
- D7 (*perdita della autoconsapevolezza*) e D8 (*destrutturazione del tempo*) fanno registrare punteggi inferiori rispetto al campione sportivo di riferimento. Colloqui di approfondimento, in fase di restituzione dei risultati, farebbero avallare l'ipotesi della difficoltà - in contesti professionali - di attuare un completo distacco dalla dimensione auto-osservativa del sé;
- D4 (*feedback immediato*) e D6 (*senso di controllo*) registrano punteggi più elevati in azienda, a conferma dell'importanza di richiesta e di ritorni di feedback, non diversamente dal bisogno di controllo proprio del management;
- il valore della D9 (*esperienza autotelica*) si colloca su livelli inferiori:

la percezione di piacere intrinseco non è presente come nella peak performance sportiva. Molteplici le ipotesi: minor consuetudine e sensibilizzazione su tale tematiche, così come condizioni - diversamente che nello sport - di richieste di compito più ravvicinate e meno riconosciute.

La specificità del flow nelle diverse funzioni aziendali

L'azienda è un'impresa costruttrice di autoveicoli industriali. Per anni, abbiamo svolto attività di formazione esperienziale con metodologie quali lo *sport outdoor training*[®] e il *coaching by action*[®]. Il flow, quale elemento predisponente la prestazione eccellente, è stato un elemento ricorrente, sia nella pianificazione degli impianti formativi che nei debriefing al termine degli eventi, quale vissuto dei partecipanti. L'andare oltre la *zona di comfort* è stato di sicuro un fattore favorente.

A fronte dell'interesse per la tematica, abbiamo organizzato in azienda una sessione di studio che ha interessato un gruppo composto da 18 Dirigenti e loro collaboratori di differenti Unit: Produzione, Organizzazione, Marketing, Commerciale e Vendite.

L'idea era quella di far riflettere i partecipanti sulla tematica dell'engagement e la relativa incidenza nel raggiungimento dei risultati. Il tutto senza penalizzare le richieste in termini di prestazione.

Inoltre, non diversamente da quanto indagato nello sport di alto livello, un obiettivo della giornata di studio era quello di valutare le specificità in relazione alle differenti aree di azione in azienda. Pur nel limite dell'indagine, del profilo e della composizione numerica dei partecipanti, i punteggi suggeriscono interessanti riflessioni.

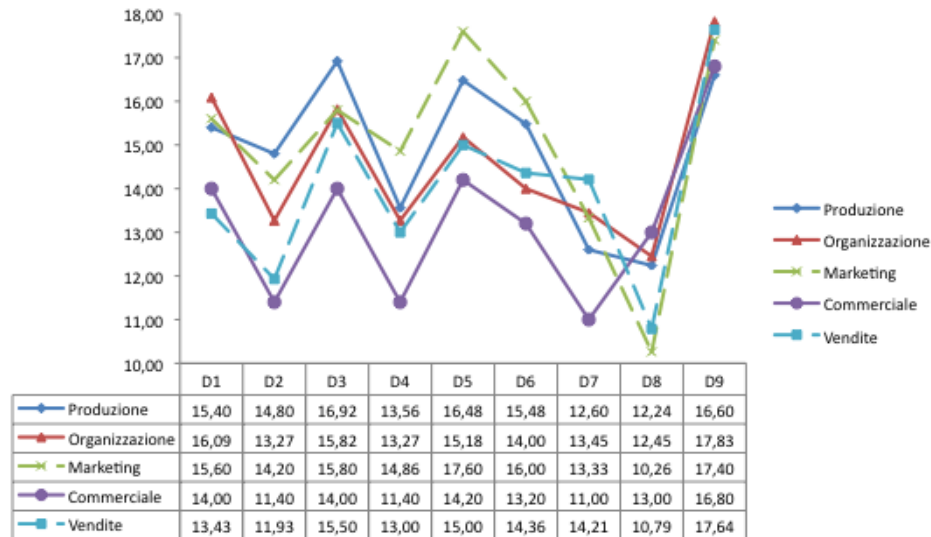


Fig. 2 – FSS: Confronto fra i diversi profili aziendali (Muzio & Resta, 2004)

I partecipanti afferenti al Marketing si caratterizzano per punteggi elevati nelle dimensioni:

- D5 (*concentrazione*). Il fenomeno potrebbe riferirsi alle specificità della funzione, impegnata - insieme ad altri settori aziendali - a cogliere i segnali esterni affinché l'impresa ne possa dare precise risposte:
- D6 (*senso di controllo*). In fase di restituzione, il punteggio ha trovato possibili interpretazioni nel fatto che la professionalità delle persone coinvolte nell'indagine dava loro l'idea di poter performare senza esercitare un controllo diretto sui comportamenti
- D9 (*esperienza autotelica*). Creatività e richieste di compito continuamente differenti sembrano fornirne la spiegazione.

Per contro, il settore Vendite e il Commerciale presentano bassi punteggi in D2 (*unione azione-coscienza*) e D8 (*destrutturazione del tempo*). L'interpretazione dei risultati orienta verso l'identificazione di un'attività imperniata sulla negoziazione in condizioni di continuo monitoraggio dei processi.

La valutazione dell'esperienza ottimale in un gruppo di lavoro

Una tra le più significative realtà italiane di management consulting è interessata ad affrontare la tematica del flow nell'ambito della Convention annuale. La società, fondata nel 1978, è specializzata in processi di cambiamento culturale. Nell'approccio al change management, si focalizza sugli elementi della cultura organizzativa e sui relativi comportamenti intesi come asset di valore e come leve di business. L'interesse per il flow va letto in più direzioni: ricavare dati utili a meglio comprendere lo stile di funzionamento ottimale del loro gruppo di lavoro, favorire empowerment nelle competenze professionali, approfondire il tema per pensarne un successivo utilizzo volto a generare engagement presso gli stakeholder interni ed esterni.

Il campione si compone di 37 persone (16 donne e 15 uomini) di scolarità elevata (laurea per i professional, 1 su 5 con master), eterogeneità del background universitario. Dei 37 partecipanti:

- 11 hanno un'anzianità aziendale inferiore ai tre anni
- 14 sono presenti in azienda da 3 a 10 anni
- 12 lavorano in Methodos da più di 10 anni

Il 50% dei professional è cresciuto professionalmente in azienda, nella quale sono entrati come prima o seconda esperienza.

Di seguito, le considerazioni condivise con i partecipanti. La D9 (*esperienza autotelica*) ottiene il valore più elevato accompagnato da una deviazione standard piuttosto contenuta, sintomo di una forte omogeneità nella popolazione aziendale. E' un dato che conferma la passione e rispecchia le caratteristiche culturali e valoriali dell'azienda, in cui commitment, engagement e teamworking sono percepiti come asset vincenti e distintivi. I professional, circa l'85% della popolazione rispondente, svolge i momenti apicali della propria attività lavorativa a contatto con il cliente e spesso in situazioni di ampia visibilità (workshop con top team delle aziende, convention, aule di formazione). Tali performance richiedono di essere molto focalizzati e centrati sull'interlocutore, in modo da modulare la propria prestazione a seconda di esigenze e feedback del cliente.

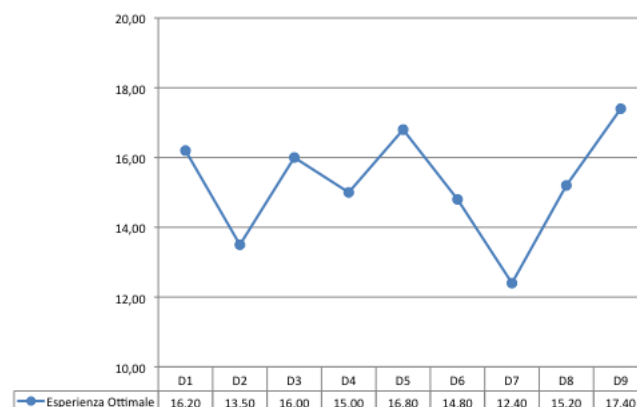


Fig. 3 – FSS: L'esperienza ottimale in una società di management consulting

I punteggi elevati nelle dimensioni D3 (*mete chiare*), D4 (*feedback immediati*) e D5 (*concentrazione*), rispecchiano con ogni probabilità il vissuto dei professionisti: quando performano in stato di flow pongono particolare attenzione alle reazioni e ai feedback che ottengono. La prevalenza di una componente più razionale rispetto a quella emotivo-istintuale potrebbe trovare una significativa risposta nella complessità intrinseca dell'attività del consulente. Un quotidiano in cui è particolarmente frequente e rilevante un processo di lavoro che ha inizio con un'attenta analisi dell'azienda cliente, dei bisogni, del contesto, dello scenario e le successive fasi di concettualizzazione e identificazione di soluzioni tailor.

Il flow per l'empowerment

Un caso di coaching individuale

Il deltaplano è la sua passione: lo pratica a livello amatoriale, ma con grande commitment: il suo obiettivo è la partecipazione per il 2012 alle maggiori gare nello scenario internazionale. Si è documentato sul flow, ha chiaro che le abilità mentali sono allenabili. Il nostro incontro incomincia da qui. Fin dall'inizio, risultano evidenti le competenze, la capacità d'analisi, la curiosità di andare oltre. Mi racconta di avere un ruolo di forte responsabilità in un'azienda industriale leader nel settore. Richiesto di un parere su quali siano le *skills* mentali alla base del volo e quanto le stesse siano presenti in azienda, elenca gli elementi in Tab.1.

La proposta di un piano di lavoro

Il coaching si baserà su sessioni individuali: focus sul deltaplano. Affronteremo le complessità da angolazioni diverse, utilizzando vari linguaggi per integrare e connettere i differenti aspetti della realtà e le richieste di compito. Il percorso di coaching - attraverso un monitoraggio continuo ancorato all'operatività - lo porterà ad una migliore padronanza in volo. Ha chiaro, tuttavia sin dall'inizio, che questo intervento potrà garantirgli una sempre più ampia visione manageriale del suo ruolo in azienda.

Tab . 1 – Deltaplano e azienda: skills mentali condivise

Skills mentali in volo e in azienda

- Leadership
- Self confidence, self efficacy
- Stabilità emotiva e resilienza
- Flessibilità, durezza mentale
- Concentrazione e gestione delle risorse attentive in tempi prolungati
- Presa di decisioni in tempi rapidi, valutazione del rischio, *solution finding*
- Capacità di visualizzazione, memorizzazione ed anticipazione mentale del gesto tecnico
- Preparazione della performance
- Time management e gestione delle priorità
- Team working (capacità di avvalersi di staff multicompetenziale, auto ed etero motivazione)

Il ruolo del flow nel piano di lavoro

In questo caso il compito appare estremamente sfidante: è lo stesso *coachee* convinto che la consapevolezza, in termini di funzionamento ottimale, sia base di partenza, situazione da raggiungere, mantenere e riconquistare nelle diverse fasi di volo. Sta parlando anche dell'azienda. Definito un *goal setting* per la stagione, condividiamo un piano di lavoro, che identifica nei Campionati Premondiali, un momento di picco. Lo schema illustra le caratteristiche del suo funzionamento ottimale nei contesti sport-azienda (Fig.4).

I punteggi più elevati della prima valutazione fatta con la FSS, ripensando ad una situazione di volo, si individuano nella D7 (*perdita di auto-consapevolezza*) e nella D9 (*esperienza autotelica*). Le spiegazioni vanno ricondotte nel piacere di volare, indipendentemente dai risultati e in tratti di personalità che orientano verso una sicurezza personale libera, nel performare, da pressioni esterne. La valutazione dell'esperienza ottimale in azienda esprime benessere, mete chiare, commitment e self-confidence.

I punteggi della FSS compilata in Australia, rispetto al volo ottimale - dopo mesi di lavoro di preparazione mentale - evidenziano maggiore consapevolezza come pilota (D1, *equilibrio sfide-abilità*), confermano il piacere di volare e indicano valori mediamente più elevati rispetto alla prima rilevazione. In relazione alla media delle tredici giornate di gara, le due dimensioni con punteggi più bassi (D2, *unione azione-coscienza*; D8, *destrutturazione del tempo*) potrebbero esprimere il grande impegno psicofisico dell'evento agonistico.

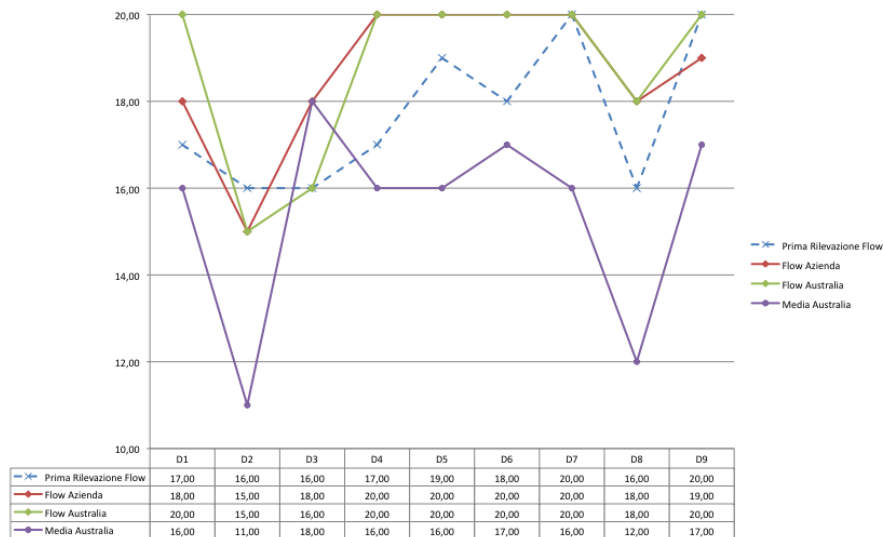


Fig . 4 – FSS: Esperienze ottimali a confronto

La FSS trova nell'ambito del percorso di coaching un altro utilizzo: in vista di un prossimo impegno agonistico – della durata di cinque giorni- in Florida, si ipotizza un monitoraggio giornaliero. Il confronto con un recente profilo di funzionamento ottimale, favorirà analisi,

consapevolezza, motivazione intrinseca. Il livello dei competitor è alto: sono presenti i migliori piloti al mondo. L'evento agonistico prevede spostamenti giornalieri e conseguente variazione del terreno di gara. Fin troppo evidenti il confronto con il contesto aziendale: farà i conti con situazioni di forte competitività, in uno scenario in cui le richieste di compito sono in continua evoluzione, non prevedibili. Senza possibilità di averne conoscenza in anticipo.

Flow e formazione d'aula: le risposte del flow in materia di D.lgs 81/08: Rischio da Stress Lavoro Correlato

Il Decreto Legislativo 81 del 9 Aprile 2008 - il cosiddetto Testo Unico sulla Sicurezza - introduce in Italia l'obbligo di valutazione dello stress lavoro correlato. Il tema, di forte valenza sociale ed economica, ha confini ben più ampi, se considerato dal punto di vista umano. Accanto ai fattori di sicurezza oggettivi, ricoprono, infatti, sempre maggiore spazio d'interesse quelli soggettivi, relativi cioè alla complessità della persona nel contesto sociale.

Il tema richiede un approccio interdisciplinare e richiama interventi multicompetenziali, capaci di individuare nello stress e nella salute organizzativa due volti della stessa realtà. Una considerazione, quest'ultima, che è il frutto di oltre un secolo di discussioni e approfondimenti sul concetto di salute e relativa declinazione nel contesto organizzativo.

E' intorno agli anni trenta che aumenta progressivamente l'interesse per queste tematiche: la tutela della salute riguarda prevalentemente la dimensione organica con un interesse medico alla cura del danno. Le prime considerazioni della componente psicologica della salute si registrano negli anni cinquanta: l'Organizzazione Mondiale della Sanità 1948 inizia a parlare di "uno stato di completo benessere fisico, psichico e sociale". Appartiene agli anni settanta-ottanta una progressiva attenzione al lavoratore nel suo contesto lavorativo: si inizia a parlare di personalità in termini bio-psico-sociali. L'evoluzione successiva vede l'ingresso di un modello sistemico: ancor più e in modo più autorevole si pone attenzione alla salute nella globalità dell'individuo nei contesti sociali che lo connotano.

Un modello d'intervento

La proposta formativa che segue traccia linee sintetiche sulle tematiche in questione. A fronte di rigorosi approfondimenti teorici, non ne fa espliciti riferimenti per immediata fruizione. Essa va letta all'interno della cornice teorica della Psicologia Positiva (Seligman, 2003), presentando un percorso di sviluppo che dai concetti di distress, apatia e noia, si focalizza sul flow e sull'eustress.

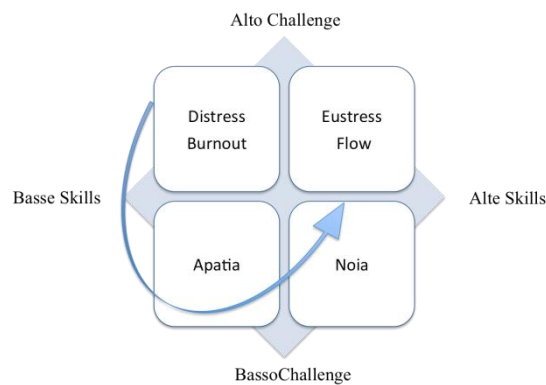


Fig .5 – Dal Distress all'Eustress

Tab . 2 – Il flow nei corsi di formazione sullo stress da lavoro correlato

Tema	Declinazioni in aula
Stress: una definizione?	Dall'analisi delle rappresentazioni individuali legate al costrutto di stress, brainstorming sulle situazioni organizzative in cui esso si manifesta con maggiore evidenza.
Stress: un fenomeno negativo?	Si invita l'aula a riflettere su:
Distress ed Eustress	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Eustress</i>, intesa come un'alterazione dell'omeostasi individuale caratterizzata da una funzione adattiva. - <i>Distress</i>, alterazione negativa dell'omeostasi individuale, che si verifica quando le richieste di compito sono percepite come eccedenti le capacità di farvi fronte

Dal distress al burnout	Sindrome di esaurimento emozionale, di spersonalizzazione e di riduzione delle capacità professionali che può presentarsi in soggetti che per mestiere si occupano degli altri e si esprime in una costellazione di sintomi quali somatizzazioni, apatia, eccessiva stanchezza, risentimento, incidenti (Progetto di Legge 4562/00).
Burnout: fattori predisponenti	Si individua il ruolo di fattori <i>individuali</i> - personalità, motivazione e capacità di adattamento - <i>culturali</i> - cambiamenti sociali e sentimenti comunitari - e <i>organizzativi</i> . Un approfondimento su questi ultimi, impegna i partecipanti in un brainstorming su temi quali gli stili gestionali, il clima percepito e la gestione di feedback e ricompense
Burnout: i sintomi	Vengono a questi punto approfonditi i principali sintomi individuali- disagi psicologici, depersonalizzazione, ridotta realizzazione personale- e organizzativi - incremento di turnover, assenteismo, insoddisfazione e conflittualità-
Stress, noia e apatia: i problemi dell'organizzazione	Entra in gioco in modo più diretto il modello <i>challenge-skills</i> (Csikszentmihalyi, 1990), presentato in fase iniziale come un punto chiave dell'impianto formativo. L'approccio permette di ampliare la prospettiva sullo stress da lavoro correlato: accanto a situazioni di <i>distress</i> , le organizzazioni fanno i conti con altre pericolose situazioni di minaccia: noia ed apatia.
Dallo <i>stress</i> lavoro correlato, a un cambio di prospettiva: multidimensionalità del concetto di benessere	Malessere vs benessere? Brainstorming : sono termini antitetici? Estremi di uno stesso continuum?

Si analizzano la componente soggettiva, psicologica e sociale del concetto di benessere, mettendone in luce la multidimensionalità.

Fattori del benessere lavorativo: direzioni

Quest'ultima parte ha l'obiettivo di indagare gli atteggiamenti dei partecipanti nei confronti di argomenti studiati all'interno della Psicologia Positiva. Costrutti quali intelligenza emotiva, coraggio, resilienza, passione, efficacia collettiva e ottimismo sono indicati - non solo come possibili risposte alla gestione dello stress lavoro correlato- ma altresì capaci di promuovere *empowerment* individuale e sociale.

Benessere: ricadute

Una maggiore attenzione alla problematica del benessere e la conseguente crescita di consapevolezza sulle tematiche del funzionamento ottimale consentono di orientare lo stile di gestione delle persone, con conseguente maggior adeguatezza nella:

- formulazione di richieste di compito,
- gestione e valorizzazione delle diversità
- progettazione delle situazioni di lavoro

Si conclude presentando la correlazione diretta tra benessere ed engagement: entrambi sono associati sia alla riduzione di noia, apatia, fatica mentale e burnout, che ad un significativo vantaggio in termini di risultati. Lavorare sul benessere organizzativo rende l'engagement sostenibile, cioè duraturo nel tempo.

Conclusioni

Le nostre esperienze professionali, in linea con le ricerche svolte nel contesto aziendale, dimostrano che, quando gli individui raggiungono lo stato di flow, ne derivano grossi vantaggi in termini di engagement e di benessere. Una persona è talmente immersa nell'attività che sta svolgendo che, motivata dal piacere intrinseco della prestazione, desidera svolgerla al meglio delle possibilità, senza preoccupazioni di risultato.

L'impatto sulla produttività è molto difficile da misurare direttamente, ma è ipotizzabile che gli individui che raggiungono lo stato di flow siano mediamente più dediti al lavoro e meno propensi, a lasciare l'azienda (Csikszentmihalyi, 2004).

La struttura multidimensionale del costrutto di Flow, se applicata a un setting aziendale, presuppone che, per raggiungere uno stato di funzionamento ottimale, l'individuo abbia bisogno di compiti sfidanti, obiettivi chiari, realistici e di feedback adeguati.

In questo senso, uno strumento di valutazione come la Flow State Scale può contribuire all'avvio di progetti di cambiamento atti a lavorare su aree concrete e specifiche.

Bibliografia

- Anolli, L., & Mantovani, F. (2011). *Come funziona la nostra mente. Apprendimento, simulazione e Serious Games*. Bologna: Il Mulino.
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Barone, M., & Mare, G. D. (2005). *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*. Milano: Franco Angeli.
- Berger, B. G., & Tobar, B. A. (2007). Physical Activity and Quality of Life. Key Considerations. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*. New York: New York.
- Bergeron, B. P. (2006). *Developing serious games*. Hingham, Mass.: Charles River Media.
- Brigliadori, L., & Briigliadori, R. (2010). *La competizione in aliante*. Vedano al Lambro: Privetta Partners.
- Chen, H. (2000). *Exploring Web users' on-line optimal flow experiences*: Syracuse University.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good Business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Penguin Group.
- Gheno, S. (2010). *La formazione generativa. Un nuovo approccio all'apprendimento e al benessere delle persone e delle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Jackson, S. A., & Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports. The keys to optimal experiences and performances*. Champaign: Human Kinetics.
- Mauri M., Cipresso P., Balgera A., Villamira M., & Riva, G. (2011). Why Is Facebook So Successful? Psychophysiological Measures Describe a Core Flow State While Using Facebook. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(12), 723-731.
- McGonigal, J. (2010). *Reality is broken*. New York: The Penguin Press.
- Muzio, M., & Resta, V. (2004). Dallo sport al contesto lavorativo: esperienza ottimale in ambito professionale. In M. Muzio (A cura di), *Sport: Flow e Prestazione Eccellente. Dai modelli teorici alle applicazioni su campo*. Milano: Franco Angeli.
- Riva, G. (2004). *Psicologia dei nuovi media*. Bologna: Il Mulino.
- Riva, G., Banos, R. M., Botella, C., Wiederhold, B. K., & Gaggioli, A. (2012). Positive technology: using interactive technologies to promote positive functioning. *Cyberpsychology, behavior and social networking*, 15(2), 69-77.
- Rolle, L. (2010). *Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative*. Milano: Franco Angeli.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive Psychology: Fundamental Assumptions. *The Psychologist*, 16(3), 26-27.
- Sherry, J. L. (2004). Flow and Media Enjoyment. *Communication Theory*, 14(4), 328-347.
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Taris, T., Cox, T., & Tisserand, M. (2008). Engagement at work: An emerging concept. *Work & Stress*, 22(3), 185-186.