9. L'esperienza ottimale nella Psicologia dello Sport

di Marisa Muzio, Luca Argenton

Introduzione

Lo studio delle relazioni tra attività fisica e qualità della vita rappresenta una delle aree di maggiore interesse per diverse discipline psicologiche, dalla psicologia della salute a quella applicata allo sport, fino alla psicologia del ciclo di vita. L'attività motorio-sportiva influenza direttamente le condizioni fisiche e la percezione individuale di benessere, andando a giocare un ruolo rilevante tra i fattori modulanti la qualità della vita (Bal Filoramo, 2001; Berger & Tobar, 2007; Bize, Johnson, & Plotnikoff, 2007; Trabucchi, 2003). Alla pratica di esercizio fisico continuativo sono associati cambiamenti positivi del tono dell'umore, dell'idea di sé e dell'autostima, della *self efficacy*, l'abbassamento degli indicatori psicologici e fisiologici di stress (per un approfondimento si vedano Penedo & Dahn, 2005), così come esperienze caratterizzate da percezione di positività, gioia, benessere, divertimento, piacere o intensità emotiva, tipiche dei *peak moments.*

D'altronde, lo sport e l'attività fisica rappresentano alcune fra le attività maggiormente predisponenti l'ingresso nello stato di flow (Csikszentmihalyi, 1990; Jackson & Csikszentmihalyi, 1999).

La concettualizzazione dei confini della psicologia dello sport, così come delle aree d'indagine in cui essa si muove e delle ricadute applicative che la caratterizzano, diviene dunque un presupposto fondamentale per comprendere la centralità della tematica del benessere nella prestazione sportiva.

La psicologia dello sport: il modello ricerca-formazione-counseling

La psicologia dello sport e dell'esercizio fisico si presenta oggi, dopo oltre un secolo di evoluzioni e cambiamenti, come area teorico-applicativa in cui convergono e si integrano i contributi delle scienze dello sport (biomeccanica, fisiologia dell'esercizio, sviluppo ed apprendimento motorio, medicina dello sport, pedagogia dello sport, sociologia dello sport) e delle discipline psicologiche (psicologia clinica, generale e sperimentale, fisiologica, dello sviluppo, della personalità) (Brewer, 2009; Cei, 1998; Cox, 2011; Guicciardi, 2003; Horn, 2008; Meterangeli, 2007; Nascimbene, 2011; Spinelli, 2002; Weinberg & Gould, 2007).

La psicologia dello sport approccia un vasto dominio d'indagine, come risulta evidente dalla schema che segue.

Tab.1 - Aree d'indagine della Psicologia applicata allo sport (Muzio, 2004; Muzio & Argenton, 2011, modificato)

PSICOLOGIA DELLO SPORT	***Psicologia dell'esercizio e del benessere***	▪ Attività motorio-sportiva, salute, qualità della vita
	Acquisizione delle abilità e modelli di apprendimento	▪ Acquisizione e sviluppo delle attività motorie ▪ Psicomotricità e aspetti psicopedagogici
	Sport e ciclo di vita	▪ Sport: dall'età dello sviluppo all'invecchiamento
	Sport e Handicap	▪ Attività motorio-sportiva, riabilitazione e rieducazione ▪ Agonismo
	Psicofisiologia dello sport	▪ Neuropsicologia dell'attività motorio-sportiva ▪ Processi cognitivi, coordinamento e controllo del movimento
	Motivazione nelle attività sportive	▪ Motivazione all'attività motorio-sportiva e ciclo di vita ▪ Sport e identità di genere ▪ Drop out nell'età dello sviluppo ▪ Modelli motivazionali e sport di alto livello
	Caratteristiche individuali e prestazione sportiva	▪ Prestazione e aspetti di personalità ▪ Prestazione: risposte emotivo-cognitive ▪ Talento ▪ Esperienza ottimale
		▪ Goal setting

Tecniche psicologiche di incremento della performance	▪ Regolazione dell'arousal ▪ Imagery ▪ Controllo e modulazione dell'attenzione ▪ Self talk e controllo del pensiero
Dinamiche di gruppo	▪ Leadership: stili e skills ▪ Dinamiche sociali e sistemiche nel team ▪ Fasi di sviluppo, programmazione, motivazione ▪ Comunicazione ▪ Esperienza ottimale nei gruppi
Counseling	▪ Preparazione mentale individuale ▪ Team counseling ▪ Outplacement dello sportivo di alto livello ▪ Riabilitazione psicologica da infortunio ▪ Gestione di problematiche cliniche
Tecniche di valutazione	▪ Modelli di valutazione psicologica integrata ▪ Sviluppo e validazione di strumenti diagnostici. ▪ Tecniche psicometriche di analisi dei dati

Il sistema integrato *ricerca – formazione – counseling* (Muzio, 2004; Muzio & Argenton, 2011) caratterizza l'operare in un così vasto scenario.

Sviluppata sulla base del metodo d'indagine scientifico proprio della psicologia sperimentale, la *ricerca* prevede:

- lo sviluppo di teorie e modelli esplicativi, la loro validazione ed applicazione sul campo;
- la messa a punto, la taratura e la standardizzazione di strumenti e metodologie di valutazione;
- l'applicazione di tecniche quantitative e qualitative di analisi dei dati;
- il supporto e la verifica teorica di conoscenze e pratiche empiriche scaturite dal campo.

La *formazione* si articola in:

- insegnamento in ambito accademico;
- formazione teorica ed applicativa rivolta a professionisti del settore;
- sensibilizzazione rivolta a atleti, tecnici e figure dirigenziali.

Il *counseling* - implicazione operativa degli sviluppi teorici - è andato evolvendo dal tradizionale modello d'intervento psicoterapeutico ad un approccio orientato all'analisi e all'ottimizzazione della prestazione (Bal

Filoramo, 2001; Cei, 1998, 2011; Muzio, 2004). Tale orientamento, basato sull'integrazione di presupposti teorici cognitivo-comportamentali, psicofisiologici e sistemici prevede l'analisi integrata di:

- caratteristiche individuali dell'atleta (tecniche, psicologiche);
- contesto ambientale e situazionale di riferimento;
- modalità di espressione della prestazione ottimale ed elementi situazionali ad essa collegati;
- potenzialità di sviluppo della prestazione in riferimento ai parametri di eccellenza individuali;
- predisposizione ed attuazione di training mirati allo sviluppo delle componenti ad elevata potenzialità secondo programmi a medio-lungo termine;
- valutazione di parametri tecnici e psicologico-comportamentali in itinere

In linea con le attuali tendenze della *Positive Psychology* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), l'approccio applicativo non focalizza la propria attenzione su aspetti negativi, deficitari o devianti, da modificare nell'atleta o nel sistema in analisi. Tende piuttosto a costruirne il modello di funzionamento ottimale e a supportare e sviluppare le condizioni individuali ed ambientali predisponenti e/o favorenti la sua espressione.

Case History: Federazione Italiana Golf

Ad esemplificazione del modello integrato *ricerca – formazione – counseling*, si presenta un intervento rivolto al settore professionistico della Federazione Italiana Golf negli anni 2002-2004.

Il progetto intendeva favorire una crescita globale, non solo agonistica, dei giocatori, promuovendo, parallelamente, lo studio degli aspetti propriamente psicologici del golf di alto livello e delle tecniche di preparazione mentale ad essi relative. In questa logica va intesa la messa a punto di un piano di lavoro basato su ricerca, formazione e counseling.

Fasi

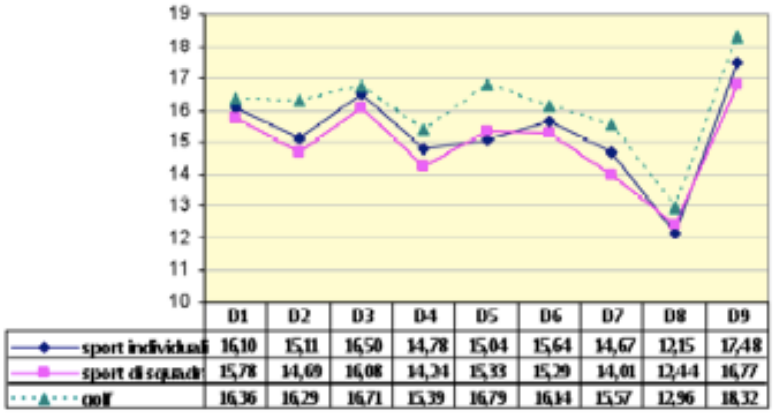
Ricerca

La ricerca si è prevalentemente orientata sullo studio dei rapporti tra *flow*, *peak performance* e variabili di personalità e sulla rilevazione di parametri

cinetico-dinamici, attraverso il *Device Daphne*, nell'ambito di un collaborazione con il Dipartimento di Meccanica, Laboratorio di Robotica, Politecnico di Milano).

I giocatori, impegnati nella fase di *assessment*, sono stati 28 professionisti componenti la Selezione Nazionale Italiana, di età compresa tra 20 e 45 anni (media 27), di cui 23 maschi e 5 femmine.

A integrazione della fase di assessment sono stati utilizzati, oltre alla F.S.S, il *Cognitive Behavioural Assessment - Sport (C.B.A. - Sport*, G.Vidotto, G.P.Turchi, A.Salvini, A.Appolonia, R.Iacopazzi, 2002), il *Questionario di Antonietti, Resinelli* (1995 e il Test di Corsi (Milner, 1971).



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
sport individuali	16,10	15,11	16,50	14,78	15,04	15,64	14,67	12,15	17,48
sport di squadra	15,78	14,69	16,08	14,34	15,33	15,29	14,01	12,44	16,77
golf	16,36	16,29	16,71	15,39	16,79	16,14	15,57	12,96	18,32

Fig.1 - Punteggi medi delle 9 dimensioni della F.S.S. per il golf, in riferimento a sport individuali e di squadra

Relativamente al flow, i dati hanno evidenziato come nel campione di golfisti fossero presenti:

- punteggi elevati, nel vissuto di *flow* di D9 *(esperienza autotelica)*
- correlazioni significative tra una positiva valutazione dell'affermazione di sé e D1 (*equilibrio sfida-abilità*) e D3 (*mete chiare*)
- correlazioni significative fra la capacità di impegnarsi in modo assiduo e D7 (*perdita di autoconsapevolezza*);
- correlazioni positive tra il livello di attivazione e il tempo di reazione semplice;
- correlazioni positive tra la velocità nel compito di reazione semplice e D4 (*feedback immediati*)

Le specificità relative al funzionamento ottimale hanno trovato immediate ricadute nell'intervento di counseling. Ad esempio: la D9 *(esperienza autotelica)* è la dimensione caratterizzata da più alto punteggio. Uno degli aspetti sui quali si è maggiormente lavorato è la costruzione di un atteggiamento mentale positivo in fase di allenamento. Il pensiero "Non ho le sensazioni, oggi non pratico" andava riorientato: "E' una sfida per me ricercare le sensazioni e su queste costruire un percorso di lavoro allenante".

Counseling

Gli interventi su campo, durante i raduni collegiali, hanno previsto osservazioni comportamentali, colloqui individuali di sensibilizzazione alle tematiche dell'allenamento mentale. Il concetto di funzionamento ottimale è stato il punto di partenza.

Sono stati oggetto di attenzione la restituzione dei risultati dell'assessment, l'analisi dei bisogni e delle caratteristiche del singolo giocatore e la messa a punto di tecniche personalizzate.

Attraverso una modellazione del setting in base allo stato di avanzamento del singolo giocatore e degli obiettivi tecnici da raggiungere, le sedute, effettuate sia in sede, che sul campo, hanno previsto l'impostazione e la verifica di specifici esercizi di allenamento mentale da associare alle sedute di allenamento tecnico e l'ottimizzazione dell'approccio mentale ai singoli colpi.

Modulato sulla base delle esigenze individuale, l'intervento di preparazione mentale ha seguito tre fasi fondamentali (meglio illustrate nel cap. 13): educazione, apprendimento e allenamento.

Da rilevare come l'attenzione si sia rivolta sia al singolo giocatore che al gruppo squadra. Il golf è una disciplina individuale per eccellenza: la proposta di incontri finalizzati ad incrementare *team building* e *team identity* ha evidenziato non pochi pregiudizi.

In particolare, il programma è stato predisposto per supportare e monitorare il passaggio da un'ottica di rendimento del gruppo (insieme di prestazioni individuali) ad una visione di integrazione armonica e dinamica di singole performance e competenze; in una squadra proiettata verso obiettivi condivisi.

Formazione

La formazione dei tecnici ha previsto la definizione, acquisizione e sistematizzazione di strumenti e metodologie interdisciplinari integrate. Alla base, obiettivi di empowerment su tematiche quali leadership, comunicazione, auto ed

etero-motivazione, team building, team management. Nell'ottica di un continuo processo di cambiamento.

La messa in atto di cambiamenti diversificati determina infatti il conseguimento di migliori risultati sul campo, alimentando la percezione di *self-efficacy* e *self-confidence*. Ne deriva un aumento di rendimento e motivazione. Si creano, infatti, le condizioni perché emergano livelli ottimali di *arousal* con un conseguente maggior investimento di risorse.

Dall'altra parte, un'adeguata gestione del ruolo professionale, garantita da una corretta gestione *dell'eustress*, incrementa l'autoefficacia percepita. Ne conseguono migliori risultati e maggiore apertura al cambiamento.

All'interno di questo sistema virtuoso, il processo formativo promuove dunque il cambiamento come punto di partenza e risultato del percorso stesso (Muzio & Crosta, 2004).

Fig. 2 - Il cambiamento per una migliore gestione del ruolo (Muzio & Crosta, 2004)

Verso una tecnologia del rendimento ottimale

Pensare alla psicologia applicata allo sport come ad un artefatto tecnologico volto alla promozione del benessere e della prestazione

ottimale potrebbe suscitare perplessità. Quasi a rievocare le metafore computazionali del primo cognitivismo, o a fare della psicologia sportiva il doping del terzo millennio.

Eppure, nella sua origine etimologica, la parola "tecnologia" rimanda a *tèchne* e all'espressione *hèxis nou*, riferita alla possibilità di *essere padroni e di disporre della propria mente* (Galimberti, 2002, 2009).

In quanto *tèchne psychès* - metodo, abilità e possibilità dello psichico - la psicologia risulta così naturalmente propensa ad accogliere la psychè altrui, a fare in modo che questa possa esplodere le proprie peculiarità nell'autentica possibilità di essere, almeno in qualche modo, padroni della propria essenza. Potremmo, quindi, parlare di una *tecnologia eudaimonica*, volta alla promozione del benessere attraverso un percorso di empowerment che tenga conto della globalità della persona e del suo posizionarsi all'interno del sistema sociale di riferimento.

In questo senso, la psicologia applicata allo sport si delinea come risorsa concreta e strumento efficacemente integrabile nel panorama allenante. In particolare, l'analisi delle caratteristiche dell'esperienza personale dell'atleta nelle situazioni di resa ottimale ne permette la comprensione e la replica in situazioni di eccellenza.

Rientrano in questa sfera teorico-applicativa gli studi riferiti ai processi e agli stili percettivo-cognitivi, considerati nella loro relazioni con la prestazione motorio-sportiva (Fuelscher, Ball, & Macmahon, 2012; Moran, 2012), i modelli teorici riguardanti le attitudini intellettive ed il *problem solving* in ambito sportivo (Ripoll, Kerlirzin, Stein, & Reine, 1995), così come l'ampio ventaglio di ricerche sulla dimensione attentiva e sulla concentrazione.

Accanto a tali ricerche va, tuttavia, tenuta in considerazione anche l'analisi della componente emotiva, considerata nella sua natura, nei suoi antecedenti e nelle sue conseguenze (Hanin, 2000), così come nella sua relazione con la dimensione cognitiva. Proprio a quest'ultima area di interesse si riferiscono gli studi sull'*intelligenza emotiva* nello sport (Lane, Thelwell, Lowther, & Devonport, 2009; Meyer & Fletcher, 2007), sulla *durezza mentale* (mental thoughness) (Jones, 2002; Jones, Hanton, & Connaughton, 2007), la *passione* (Vallerand et al., 2008) o sulle *strategie di coping* (Nicholls & Polman, 2007) utilizzate dagli atleti. Il tutto con un'attenzione costante alla dimensione sociale in cui l'individuo è inserito (Manzi & Gozzoli, 2009).

E' in questo quadro di riferimento che si contestualizzano gli studi sulla *peak performance* - e sui *peak moments* in generale -, nonchè l'utilizzo teorico-applicativo di modelli di analisi fenomenologica (Berger & Motl,

2001; Hunter & Csikszentmihalyi, 2000; Jackson & Csikszentmihalyi, 1999; Willig, 2008).

Tali contributi analizzano il comportamento individuale attraverso la valutazione della qualità dell'esperienza percepita e tendono ad attribuire alle differenti valenze motivazionali intrinseche dei vissuti psicologici (da positivi a negativi), la ragione della differente probabilità di riproduzione di situazioni e comportamenti. Le percezioni ed i vissuti positivi rappresenterebbero così gli elementi propulsori dello sviluppo delle abilità dell'atleta (Jackson & Csikszentmihalyi, 1999), portandolo alla continua ricerca di situazioni di performance caratterizzate da richieste di compito a difficoltà e complessità crescenti.

Converge verso medesime assunzioni anche la *personal investment theory* (Roberts, Treasure, & Conroy, 2007), secondo cui il comportamento risulta determinato dal significato personale che le specifiche situazioni rivestono per l'individuo-atleta. Il *personal meaning* si riferisce, in particolare, a incentivi individuali, percezione del sé (competenza percepita, fiducia in sé, orientamento agli obiettivi, identità sociale) e opportunità percepite (Dishman, 1994).

I peak moments

La specificità dei costrutti di *flow, peak experience, peak performance* e *exercise high* (Berger & Tobar, 2007) rintraccia un proprio denominatore comune in esperienze apicali definite come *peak moments*. Si tratta di stati caratterizzati da un totale investimento delle risorse psico-fisiche dell'individuo nell'azione con la conseguente esclusione dallo spazio attentivo di ogni elemento estraneo alla situazione generatrice.

Tali stati non rispondono a logiche di pianificazione o anticipazione volontaria, ma sono il frutto di una complessa sinergia di fattori multidimensionali temporanei.

Pur sperimentabili in differenti attività, presentano un'elevata probabilità di comparsa – ad eccezione della *peak experience* - durante la pratica delle attività motorio-sportive (Csikszentmihalyi, 1990; Harmison, 2011; McInman & Grove, 1991).

Peak Performance

La *peak performance* è definita come stato di funzionamento eccezionale del sistema psicofisico individuale (Berger & Motl, 2001).

Corrisponde ad un'espressione comportamentale, nella quale la prestazione oggettiva oltrepassa il livello normalmente espresso dall'atleta in una determinata situazione. Al superamento dello standard abituale corrispondono specifici correlati psicologici: chiara focalizzazione dell'attenzione sull'attività (*clear focus*), iniziale coinvolgimento nel compito (*fascination with the task*), spontaneità (*spontaneity*) e forte senso del Sé (*strong sense of self*) (Berger & Tobar, 2007).

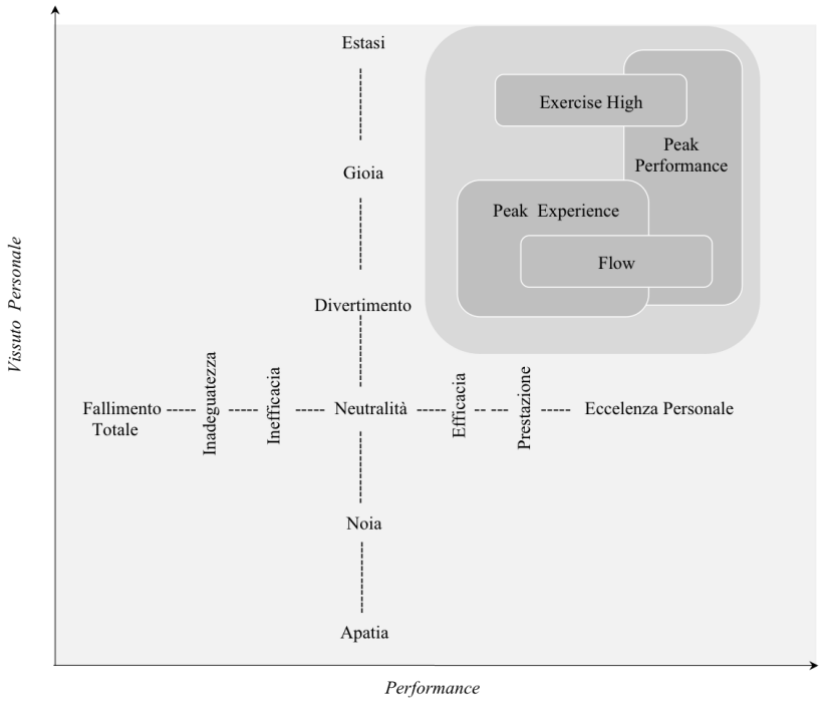


Fig.3- Il rapporto fra flow, peak experience, peak performance e exercise high (Berger & Tobar, 2007, modificato)

Analizzando la relazione tra *peak performance* e *flow*, risulta evidente come alcune principali componenti della prima risultino analoghe a caratteristiche basilari dell'esperienza ottimale (*concentration on task at hand, clear goals, action-awareness merging;* Jackson & Marsh, 1996). In letteratura, Privette (2001) mette in relazione i due costrutti, delinea elementi comuni e differenze tra flow e peak performance, giungendo peraltro a talune considerazioni non del tutto condivisibili. In particolare gli elementi "*full focus*" e "*a sense of self in clear process*" vengono attribuiti

in modo esclusivo alla *peak performance*: il primo corrisponde ad una caratteristica basilare per il verificarsi anche dello stato di *flow (concentration on task at hand*, Jackson & Marsh, 1996); il secondo risulta invece di difficile definizione, soprattutto se messo in relazione alla *loss of self*, come intesa da Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1990).

In merito al rapporto tra i due costrutti, Massimini & Delle Fave (1999), concordano con Jackson (1992, 1995) sottolineando che il termine *peak performance* denota "uno standard di prestazione piuttosto che uno stato psicologico". Non ritengono opportuno analizzarla quale esperienza, bensì quale particolare forma di comportamento, la cui eccezionalità in termini di prestazione è promossa da uno stato esperienziale positivo, identificabile sostanzialmente con il *flow* (Massimini & Delle Fave, 1999).

In conclusione, risulta possibile ipotizzare e riconoscere il *flow* come condizione necessaria, ma non sufficiente al verificarsi della peak performance.

Peak Experience

La *peak experience* è definita come stato psicologico caratterizzato da stati affettivi positivi profondi e ad elevata intensità emotiva, quali felicità, estasi, gioia e/o illuminazione (Berger & Tobar, 2007). E' un evento tendenzialmente raro, caratterizzato da uno stato di 'trascendenza', contemplazione estatica, appagamento, ma anche da una condizione di recettività e passività da parte del soggetto. L'attenzione non è necessariamente focalizzata su uno stimolo esterno, o connessa ad un'attività pratica; al contrario, questo tipo di esperienza viene spesso descritta in assenza di comportamento manifesto. Risulta pertanto evidente come tale stato esperienziale rientri solo marginalmente nelle condizioni sperimentate dagli atleti durante la pratica sportiva, all'interno di momenti non finalizzati al confronto agonistico o ad obiettivi di performance, per definizione richiedenti focalizzazione dell'attenzione sull'attività in atto (e non sugli stati interni), ricerca attiva di *feedback* e programmazione continua di specifiche risposte psicomotorie.

Il costrutto si differenzia dal *flow* per la condizione di recettività e fruizione passiva che lo caratterizza, per la focalizzazione delle risorse attentive su stati e componenti interne, nonché per l'assenza di bilanciamento dinamico tra livello di sfida e capacità di risposta percepite e monitorate attraverso la ricerca di continui *feedback*. Prevale, inoltre, nella *peak experience*, il completo assorbimento in uno stato di estasi e piacere interiore, rispetto alle percezioni di controllo, padronanza ed efficacia

tipiche dell'esperienza ottimale.

Exercise high

Il costrutto è definito come stato esperienziale, solitamente inaspettato, caratterizzato da percezione di benessere profondo, sensazioni di euforia, percezione di forza fisica e/o psicologica, abbattimento delle barriere spazio- temporali, senso di perfezione e spiritualità, sperimentate durante la corsa o l'attivita motoria intrapresa (Berger & Tobar, 2007). Può essere considerato una forma specializzata di *peak experience* (Berger, 1996), anche se registrata sempre in presenza di stati comportamentali di attività (situazione riportata tipicamente dai corridori o da praticanti attività motorio-sportive funzionalmente simili). I riferiti degli atleti risultano prevalentemente non omogenei e differenziati, principalmente in relazione al tipo di attività praticata. Non sempre il vissuto collegato a tale stato di estraneamento è riportato come positivo, connotandosi in modo ambivalente, se non negativo.

Differentemente dal *flow*, lo stato di *exercise high* non rappresenta una condizione di predisposizione positiva nell'ottica della crescita di abilità e di incremento dei livelli di performance.

Bibliografia

Bal Filoramo, L. (A cura di). (2001). *La psicologia dello sport tra performance e benessere. Contributi multidisciplinari*. Torino: Celid.

Berger, B. G., & Motl, R. (2001). Physical activity and quality of life. In R. N. Singer, H. A. Hausenblas & C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology*.

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.

Bize, R., Johnson, J. A., & Plotnikoff, R. C. (2007). Physical activity level and health-related quality of life in the general adult population: A systematic review. *Preventive Medicine, 45*(6), 401-415.

Brewer, B. (2009). *Sport Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Cei, A. (1998). *Psicologia dello sport*. Bologna: Il Mulino.

Cei, A. (2011). *Allenarsi per vincere*. Perugia: Calzetti e Mariucci.

Cox, R. (2011). *Sport Psychology: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
Dishman, R. K. (1994). *Advances in exercise adherence*. Champaign: Human Kinetics.
Fuelscher, I. T., Ball, K., & Macmahon, C. (2012). Perspectives on learning styles in motor and sport skills. *Frontiers in psychology, 3*, 69.
Galimberti, U. (2002). *Psiche e techne. L'uomo nell'età della tecnica.* Milano: Feltrinelli.
Galimberti, U. (2009). *L'ospite inquietante. Il nichilismo e i giovani*. Milano: Feltrinelli.
Guicciardi, M. (A cura di). (2003). *Psicologia e sport. Metodi e tecniche di ricerca*. Milano: Guerini.
Hanin, I. U. L. (A cura di). (2000). *Emotions in Sport*. Champaign: Human Kinetics.
Harmison, R. J. (2011). Peak performance in sport: Identifying ideal performance states and developing athletes' psychological skills. *Sport, Exercise, and Performance Psychology, 1*, 3-18.
Horn, T. S. (2008). *Advances in Sport Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
Hunter, J., & Csikszentmihalyi, M. (2000). The Phenomenology of Body-Mind: The Contrasting Cases of Flow in Sports and Contemplation. *Anthropology of Consciousness, 11*(3-4), 5-24.
Jackson, S. A. (1992). Athletes in flow: A qualitative investigation of flow states in elite figure skaters. *Journal of Applied Sport Psychology, 4*(2), 161-180.
Jackson, S. A. (1995). Factors influencing the occurrence of flow state in elite athletes. *Journal of Applied Sport Psychology, 7*(2), 138-166.
Jackson, S. A., & Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports. The keys to optimal experiencs and performances*. Champaign: Human Kinetics.
Jones, G. (2002). What Is This Thing Called Mental Toughness? An Investigation of Elite Sport Performers. *Journal of Applied Sport Psychology, 14*(3), 205-218.
Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2007). A framework of mental toughness in the world's best performers. *Sport Psychologist, 21*(2), 243-264.
Lane, A. M., Thelwell, R. C., Lowther, J., & Devonport, T. J. (2009). Emotional intelligence and psychological skills use among athletes. *Social Behavior and Personality: an international journal, 37*(2), 195-201.
Manzi, C., & Gozzoli, C. (A cura di). (2009). *Sport. Prospettive psicosociali*. Roma: Carocci.
Massimini, F., & Delle Fave, A. (1999, 23 Ottobre 1999). *Flow e Peak Performance: implicazioni per la pratica sportiva.* Paper presented at the Flow e Peak Performance: discipline a confronto, Atti del convegno, Milano.
McInman, A. D., & Grove, J. R. (1991). Peak moments in sport: a literature review. *Quest, 43*(3), 333-351.
Meterangeli, A. (2007). *Lezioni di psicologia dello sport*. Roma: Kappa.

Meyer, B. B., & Fletcher, T. B. (2007). Emotional Intelligence: A Theoretical Overview and Implications for Research and Professional Practice in Sport Psychology. *Journal of Applied Sport Psychology, 19*(1), 1-15.

Moran, A. (2012). Thinking in Action: Some Insights from Cognitive Sport Psychology. *Thinking Skills and Creativity, in press*.

Muzio, M. (2004). *Sport: flow e prestazione eccellente : dai modelli teorici all'applicazione sul campo*. Milano: FrancoAngeli.

Muzio, M., & Argenton, L. (2011). Guardare Avanti. In F. Nascimbene (A cura di), *Guida alla Psicologia dello Sport 2011 - Verso un approccio relazionale-ipertestual*. Milano: Libreria dello Sport.

Muzio, M., & Crosta, D. (2004). Flow e preparazione mentale: dallo studio dell'esperieza ottimale allo sviluppo del training mentale. In M. Muzio (A cura di), *Sport: flow e prestazione eccellente. Dai modelli teorici alle applicazioni sul campo*. Milano: Franco Angeli.

Nascimbene, F. (A cura di). (2011). *Guida alla Psicologia dello Sport 2011 - Verso un approccio relazionale-ipertestuale*. Milano: Libreria dello Sport.

Nicholls, A. R., & Polman, R. C. J. (2007). Coping in sport: A systematic review. *Journal of Sports Sciences, 25*(1), 11-31.

Privette, G. (2001). Definig Moments of Self-Actualization. Peak performance and Peak Experience. In K. J. Schneider, J. F. T. Bugental & J. F. Pierson (Eds.), *The Handbook of Humanistic Psychology: Leading Edges in Theory, Research, and Practice*. New york: Sage Publications.

Ripoll, H., Kerlirzin, Y., Stein, J.-F. o., & Reine, B. (1995). Analysis of information processing, decision making, and visual strategies in complex problem solving sport situations. *Human movement science, 14*(3), 325-349.

Roberts, G. C., Treasure, D. C., & Conroy, D. E. (2007). Understanding the Dynamics of Motivation in Sport and Physical Activity: An Achievement Goal Interpretation *Handbook of Sport Psychology* (pp. 1-30): John Wiley & Sons, Inc.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist, 55*(1), 5-14.

Spinelli, D. (A cura di). (2002). *Psicologia dello sport e del movimento umano*. Bologna: Zanichelli.

Trabucchi, P. (2003). *Ripensare lo sport. Come (e perché) utilizzare lo sport per sviluppare le potenzialità di ogni persona*. Milano: Franco Angeli.

Vallerand, R. J., Mageau, G. v. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M.-A., & Rousseau, F. o. (2008). Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport and Exercise, 9*(3), 373-392.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (4th ed.), Champaign: Human Kinetics.

Willig, C. (2008). A Phenomenological Investigation of the Experience of Taking Part in `Extreme Sports'. *Journal of Health Psychology, 13*(5), 690-702.

10. Le nove dimensioni del Flow: dalla ricerca al campo

di Marisa Muzio, Luca Argenton

Introduzione

Di flow in ambito sportivo sentiamo parlare per la prima volta a Orlando, in Florida, nel 1997. In realtà, all'estero, il concetto è ampiamente conosciuto: gli scout, ad esempio, selezionano i giovani di talento sulla base delle loro capacità di esprimere in campo una condizione di funzionamento ottimale.

L'occasione per noi è un grande evento di basket: l'Hoop Summit, partita di forte impatto mediatico, organizzata ogni anno da Nike. E' trasmessa in tutto il mondo in prime time.

Protagonisti sul parquet sono i migliori giocatori under 20 degli Stati Uniti, messi a confronto con una squadra composta da atleti della stessa età, selezionati nei cinque continenti. Sandro Gamba - ex CT della Nazionale Italiana di Basket, Hall of Fame - è stato scelto per sedere in panchina quale Head Coach della squadra "Resto del mondo".

Tra i giovani di talento selezionati quell'anno c'è Dirk Nowitzki, oggi tra i giocatori di basket più forti al mondo, vincitore con i Dallas Mavericks del campionato NBA 2011. Gli scout nel 1997 intravidero in lui capacità di leadership, gioco d'anticipo e intelligenza emotiva: le premesse per un ingresso nello stato di flow, a fronte di acerbe competenze tecniche.

Un'altra esperienza. Un anno dopo - siamo nel 1998 -, durante i Goodwill Games a New York, la squadra americana della staffetta 4x400 stabilisce con il tempo di 2'54''20 il nuovo record del mondo. Al pubblico presente pareva corressero senza peso.

Di lì a poco, ascoltiamo i cronisti nella sala stampa commentare la prestazione eccellente: gli atleti hanno corso in stato di flow. E quel termine venne pronunciato senza incertezze: tutti parevano conoscerlo.

Da quel momento, lo studio dell'esperienza ottimale diventa per noi oggetto di forte interesse. Nell'ambito dello sport, il flow è conosciuto dagli addetti ai lavori, ma la psicologia ha gli strumenti per valutarlo?

Due ricercatori della University of Queensland di Brisbane (Australia), Susan A. Jackson e Herbert W. Marsh hanno messo a punto la Flow State Scale. L'attività di ricerca parte da lì.

Traduzione e adattamento della FSS in lingua italiana: le fasi

Strumento di indagine del flow, la *Flow State Scale* è stata costruita (FSS, Jackson & Marsh, 1996) ed applicata in ambito sportivo (Jackson & Csikszentmihaliy, 1998; Jackson & al., 1998) da Jackson e collaboratori, a partire da precedenti studi effettuati nel settore (Jackson & Roberts, 1992; Jackson, 1995, 1996).

La traduzione del questionario in lingua italiana (Muzio, Nitro & Crosta, 1998) non ha comportato modifiche strutturali della scala. Si è basata, laddove possibile, sulla trasposizione letterale di termini e concetti presentati in lingua originale. Anche a fronte di modifiche grammaticali, volte a favorire una migliore comprensione degli item, la connotazione semantica è infatti rimasta invariata.

Per valutare la correttezza e la generabilità della traduzione è stato effettuato uno studio preliminare (1998) su un campione di 136 atleti agonisti e praticanti tennis, ginnastica artistica, pattinaggio di figura, karate, atletica leggera, jujitsu, hitball, twirling e windsurf.

Tab. 1- Flow State Scale (Jackson & Marsh, 1996)

1	I was challenged, but I believed my skills would allow me to meet the challenge	1	2	3	4	5
2	I made the correct movements without thinking about trying to do so.	1	2	3	4	5
3	I knew clearly what I wanted to do	1	2	3	4	5
4	It was really clear to me that I was doing well	1	2	3	4	5
5	My attention was focused entirely on what I was doing	1	2	3	4	5
6	I felt in total control of what I was doing	1	2	3	4	5
7	I was not concerned with what others may have been thinking of me	1	2	3	4	5
8	Time seemed to alter (either slowed down or speeded up)	1	2	3	4	5
9	I really enjoyed the experience	1	2	3	4	5
10	My abilities matched the high challenge of situation	1	2	3	4	5
11	Things just seemed to be happening automatically	1	2	3	4	5

12	I had a strong sense of what I wanted to do	1	2	3	4	5
13	I was aware of how well I was performing	1	2	3	4	5
14	It was no effort to keep my mind on what was happening	1	2	3	4	5
15	I felt like I could control what I was doing	1	2	3	4	5
16	I was not worried about my performance during the event	1	2	3	4	5
17	The way time passed to be different from normal	1	2	3	4	5
18	I loved the feeling of that performance and I want to capture it again	1	2	3	4	5
19	I felt I was competent enough to meet the high demand of situation	1	2	3	4	5
20	I performed automatically	1	2	3	4	5
21	I knew what I wanted to achieve	1	2	3	4	5
22	I had a good idea while I was performing about how well I was doing	1	2	3	4	5
23	I had total concentration	1	2	3	4	5
24	I had a feeling of total control	1	2	3	4	5
25	I was not concerned with how I was presenting myself	1	2	3	4	5
26	It felt like time stopped while I was performing	1	2	3	4	5
27	The experience left me feeling great	1	2	3	4	5
28	The challenge and my skills were at an equally high level	1	2	3	4	5
29	I did things spontaneously and automatically, without having to think	1	2	3	4	5
30	My goals were clearly defined	1	2	3	4	5
31	I could tell by the way I was performing how well I was doing	1	2	3	4	5
32	I was completely focused on the task at hand	1	2	3	4	5
33	I felt in total control of my body	1	2	3	4	5
34	I was not worried about what others may have been thinking of me	1	2	3	4	5
35	At times, it almost seemed like things were happening in slow motion	1	2	3	4	5
36	I found the experience extremely rewarding	1	2	3	4	5

Tab. 2 -Flow State Scale, versione in lingua italiana (Muzio, Nitro & Crosta, 1998; da Jackson & Marsh, 1996, modificato)

1	Sentivo molto la sfida, ma ero certo di esserne all'altezza	1	2	3	4	5
2	Eseguivo le azioni corrette, senza pensare al modo in cui le stessi facendo.	1	2	3	4	5
3	Sapevo chiaramente cosa volessi fare	1	2	3	4	5
4	Mi era molto chiaro il fatto che stessi facendo bene.	1	2	3	4	5
5	La mia concentrazione era interamente focalizzata su quello che stavo facendo	1	2	3	4	5
6	Sentivo di avere il pieno controllo delle mie azioni.	1	2	3	4	5
7	Ero del tutto disinteressato a ciò che gli altri avrebbero potuto pensare di me.	1	2	3	4	5
8	Lo scorrere del tempo sembrava alterato (rallentato o accelerato).	1	2	3	4	5

9	Quell'esperienza mi ha veramente entusiasmato.	1	2	3	4	5
10	Le mie abilità erano adeguate alle difficoltà della sfida.	1	2	3	4	5
11	Sembrava che le azioni mi riuscissero automaticamente.	1	2	3	4	5
12	Avevo un'idea molto chiara di ciò che volessi fare.	1	2	3	4	5
13	Ero conscio di quanto bene stessi andando.	1	2	3	4	5
14	Era facile tenere la mente concentrata su quel che stava accadendo	1	2	3	4	5
15	Sentivo di poter controllare tutto ciò che stavo facendo.	1	2	3	4	5
16	Ero tranquillo e sicuro della mia prestazione mentre questa avveniva.	1	2	3	4	5
17	Il tempo sembrava passare in modo diverso dal solito.	1	2	3	4	5
18	Le sensazioni che ho provato durante quella prestazione sono state molto piacevoli e desidero provarle ancora.	1	2	3	4	5
19	Sentivo di essere sufficientemente competente rispetto alle difficili richieste della situazione.	1	2	3	4	5
20	Agivo in modo automatico.	1	2	3	4	5
21	Sapevo bene cosa volessi ottenere	1	2	3	4	5
22	Durante la prestazione, avevo un'idea corretta di quanto stessi andando bene.	1	2	3	4	5
23	Ero totalmente concentrato	1	2	3	4	5
24	Avevo una sensazione di totale controllo	1	2	3	4	5
25	Mi disinteressavo totalmente dell'impressione che avrei dato di me stesso.	1	2	3	4	5
26	Durante la prestazione, sembrava che il tempo si fosse fermato.	1	2	3	4	5
27	Quell'esperienza mi ha lasciato una sensazione di crescita delle capacità: sentivo di essere più forte di prima	1	2	3	4	5
28	Le difficoltà della sfida e le mie abilità erano entrambe allo stesso livello	1	2	3	4	5
29	Facevo le cose in maniera spontanea e automatica, senza doverci pensare	1	2	3	4	5
30	I miei obiettivi erano chiaramente definiti	1	2	3	4	5
31	Riguardo alla mia performance, avrei potuto dire quanto bene stesse andando	1	2	3	4	5
32	Ero completamente immerso nel compito che stavo eseguendo.	1	2	3	4	5
33	Sentivo di avere il pieno controllo del mio corpo.	1	2	3	4	5
34	Ero assolutamente disinteressato di ciò che gli altri avrebbero potuto pensare di me.	1	2	3	4	5
35	A volte sembrava che le cose avvenissero a rallentatore.	1	2	3	4	5
36	Ho trovato quell'esperienza estremamente appagante.	1	2	3	4	5

La scala è stata successivamente adattata al gergo tecnico delle singole discipline (Muzio & Nitro, 1999).

Tab. 3 - Esemplificazione di alcune versioni sport-specifiche per 2 item (n. 4, 14) della FSS in lingua italiana.

Item versione	**Item *adattato***	**Item *adattato***	**Item *adattato al***	**Item *adattato***

STANDARD	*alla SCHERMA*	*all'ATLETICA*	*NUOTO*	*all' HOCKEY*
4. Mi era molto chiaro il fatto che stessi **facendo** bene.	Mi era molto chiaro il fatto che stessi **tirando** bene.	Mi era molto chiaro il fatto che stessi **correndo** bene.	Mi era molto chiaro il fatto che stessi **nuotando** bene.	Mi era molto chiaro il fatto che stessi **giocando** bene.
14. Era facile tenere la mente concentrata su **quello che stava accadendo**	Era facile tenere la mente concentrata sull'**assalto**	Era facile tenere la mente concentrata sulla **gara**.	Era facile tenere la mente concentrata sulla **nuotata**.	Era facile tenere la mente concentrata sulla **partita**.

La ricerca: Il flow nello sport di alto livello*1*

Il progetto di ricerca ha l'obiettivo di indagare la possibilità di introduzione della *Flow State Scale* (FSS, Jackson & Marsh, 1996) nello sport italiano di alto livello. Accanto alla verifica delle capacità discriminative di ciascuna delle 9 dimensioni, ricopre motivo d'interesse il possibile impiego della scala quale punto di partenza per programmi di preparazione mentale.

La procedura di raccolta dati si è sviluppata in due momenti cronologicamente distinti e ha interessato 1101 atleti (Tab.4).

Nella prima fase (1998-2004) sono stati coinvolti 761 atleti agonisti di alto livello (squadre Nazionali italiane), di età compresa tra 16 e 48 anni.

Nella seconda (2004-2010), la ricerca è stata estesa a discipline sportive meno conosciute, quali il surf, il wu-shu, la danza sportiva o il trial.

Tab.4 - Composizione numerica del campione

Disciplina	Totale	Maschi	Femmine	Livello tecnico
Prima Fase (1998-2004)				

1 Hanno collaborato alla fase di raccolta dati: Sofia Andreoni, Margherita Azzoni Tognola, Cecilia Battaglia, Raffaella Bonalumi,Federica Bontempi, Alessandro Buson, Laura Carta, Angelo Cattaneo, Francesca Cobianchi, Andrea Colombo, Marisa Colombo, Cristian Colucci, Fabio D'Argenio, Daniela Di Pinto, Michaela Fantoni, Federica Forni, Roberto Franzin, Matteo Fumagalli, Matteo Garaldi, Anna Gagliardi, Francesco Giovanetti, Milena Gnoni, Igor Guidotti, Flavio Lipari, Simona Lombardo, Filippo Maestrello, Mauro Magenes, Michele Marra, Loris Massignan, Stefano Masso, Elena giulia Montorsi, Marina Ninno, Matteo Oliva, Stefania Ortensi, Chiara Pigozzo, Gabriele Pirola, Fantasio Piscopo, Francesca Reali, Raffaella Ruggeri, Eduardo Sacco Caprotti, Pandora Segre, Silvia Seveso,Andrea Stella, Giovanni Teoli, Chiara Tresoldi, Milena Ungari, Veronica Valtorta, Alessandra Vinco, Marco Zacchetti, Marco Zago.

Ciclismo	53	42	11	Professionisti, juniores e challenge
Sci	16	0	16	Squadra Nazionale italiana
Scherma	40	23	17	Squadra Nazionale italiana
Atletica	47	33	14	Squadra Nazionale italiana
Nuoto	31	23	8	Squadra Nazionale italiana
Calcio	121	64	57	Atleti serie A, B e C
Volley	64	64	0	Atleti serie A1, A2, B1, B2
Hockey	38	38	0	Atleti serie A
Danza	43	12	31	Professionisti classica e moderna
Basket	58	28	30	Atleti Serie A1, A2, B1, B2
Rugby	38	38	0	Atleti serie A1, A2
Golf	28	23	5	Squadra Nazionale italiana golfisti professionisti
Freeride	58	48	10	Squadra Nazionale italiana
Pattinaggio	52	0	52	Squadra Nazionale italiana
Orienteering	35	23	12	Squadra Nazionale italiana
Parapendio	39	32	7	Squadra Nazionale italiana
Seconda Fase (2004-2010)				
Trial	40	39	1	Squadra Nazionale italiana
Wu-shu	16	13	3	Atleti di alto livello
Surf	12	10	2	Nazionale Italiana
Danza sportiva	16	5	11	Atleti di alto livello, fra cui atleti internazionali
Apnea	21	15	6	Atleti di alto livello
Pallamano	112	112	0	Atleti di alto livello
Calcio	15	15	0	Selezione Serie B FIGC
Equitazione	30	23	7	Atleti di alto livello
Subacquea	80	65	15	Atleti di alto livello

Si rimanda a Muzio (2004) e al sesto capitolo del presente volume per un approfondimento quantitativo dei risultati della ricerca. In questa sede, ne verranno prese in considerazione le ricadute applicative.

Dalle nove dimensioni alla preparazione mentale

Un'analisi delle implicazioni operative del vissuto di flow in ambito sportivo consente un'ulteriore interpretazione del modello multidimensionale proposto da Csikszentmihalyi (1990). Delle nove dimensioni, alcune possono essere considerate condizioni predisponenti la peak performance; le altre rappresentano caratteristiche descrittive dell'esperienza ottimale (Muzio & Crosta, 2004)

Tra le condizioni predisponenti si indicano:

- la D1 (*percezione di equilibrio tra difficoltà del compito e abilità possedute*), che promuove nell'atleta l'insorgere di un livello ottimale di arousal, con conseguente riduzione dell'instaurarsi di vissuti di ansia, o, al contrario, di noia e apatia;

- la D3 (*mete chiare*), che consente di identificare aspettative coerenti e adeguate;
- la D4 (*feedback immediato*), che agisce da rinforzo, mantenendo l'orientamento del focus attentivo sugli obiettivi.

Le restanti sei dimensioni (D2 – *unione tra azione e coscienza*; D5 – *concentrazione sul compito*; D6 – *senso di controllo*; D7 – *perdita della autoconsapevolezza*; D8 – *destrutturazione del tempo*; D9 – *esperienza autotelica*) derivano dai tre fattori predisponenti e ne rappresentano il prodotto esperienziale. Da esse origina infatti il valore intrinseco dell'esperienza di flow e la possibilità di contribuire alla peak performance attraverso un incremento di motivazione intrinseca, self-confidence e self-efficacy (Muzio & Crosta, 2004).

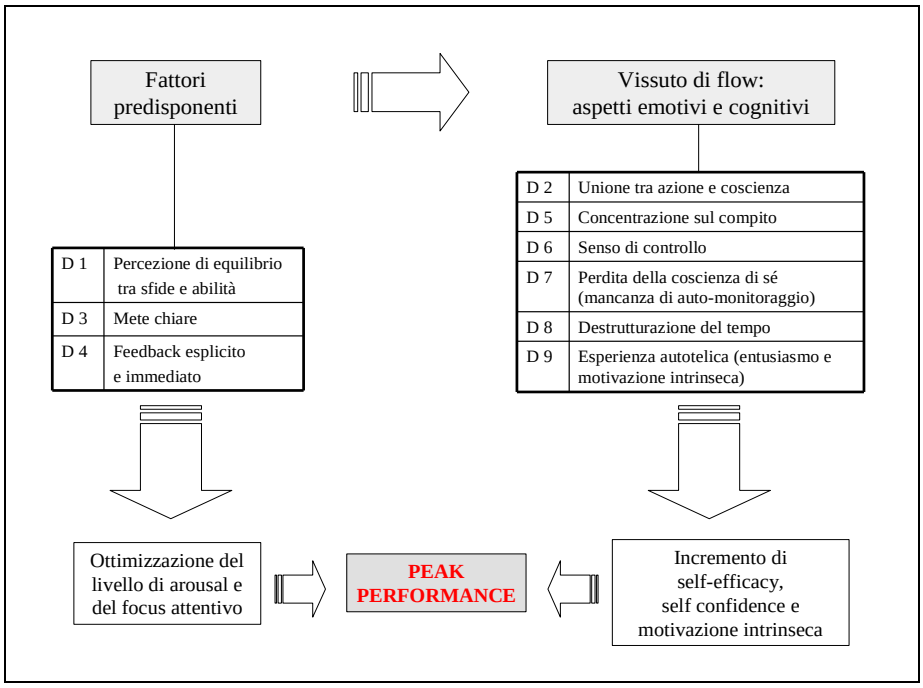
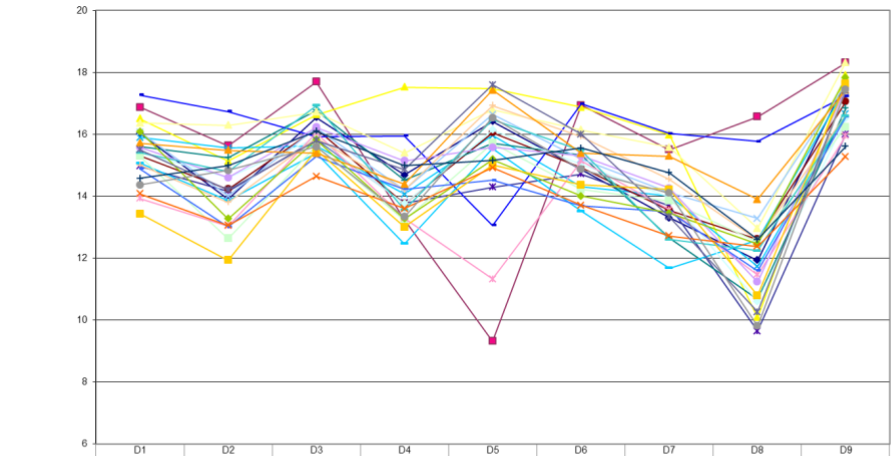


Fig. 1 - Flow: differenziazione funzionale delle nove dimensioni (Muzio & Crosta, 2004)

La specificità delle singole discipline

Negli anni, la pratica professionale ha confermato i risultati della ricerca, evidenziando la presenza di profili esperienziali specifici per ciascuna disciplina.



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Ciclismo	16,02	13,91	16,55	14,68	16,42	14,87	13,30	11,92	17,68
Sci	16,88	15,63	17,69	13,25	9,31	16,94	15,50	16,56	18,31
Scherma	16,50	15,13	16,63	17,53	17,48	16,88	15,98	10,08	17,90
Atletica	15,89	15,55	15,62	14,06	15,96	14,30	14,00	11,72	16,66
Nuoto	14,97	14,16	15,84	13,77	14,29	14,71	13,68	9,65	16,00
Calcio	15,31	14,22	16,17	13,76	16,05	14,92	13,55	12,61	17,05
Volley	15,61	15,25	16,78	14,52	15,70	15,33	12,66	10,67	16,84
Hockey	17,26	16,74	15,92	15,95	13,05	16,97	16,03	15,76	17,24
Danza	15,07	13,86	15,40	12,47	15,53	13,51	11,67	12,58	17,51
Basket	15,41	14,60	15,88	13,76	16,14	15,03	13,97	10,60	16,50
Rugby	15,29	12,63	15,63	13,21	15,71	14,21	13,84	12,53	16,24
Golf	16,36	16,29	16,71	15,39	16,79	16,14	15,57	12,96	18,32
Freeride	16,07	14,00	16,19	14,21	16,64	15,19	14,10	13,28	17,62
Pattinaggio	13,92	13,04	16,04	13,29	11,33	15,13	13,56	11,46	15,94
Orienteering	15,57	14,60	16,23	15,14	15,57	15,31	14,26	11,23	17,49
Parapendio	15,00	13,79	15,87	14,21	16,92	15,92	14,54	12,59	16,62
Trial	14,88	13,00	15,29	14,22	14,51	13,68	13,49	11,59	16,56
Wu-shu	15,40	14,80	16,92	13,56	16,48	15,48	12,60	12,24	16,60
Surf	16,09	13,27	15,82	13,27	15,18	14,00	13,45	12,45	17,83
Danza sport.	13,43	11,93	15,50	13,00	15,00	14,36	14,21	10,79	17,64
apnea	15,71	15,48	15,38	14,38	17,43	15,38	15,29	13,90	17,43
pallamano	14,08	13,05	14,64	13,60	14,92	13,70	12,71	12,37	15,28
calcio 2006	15,50	14,20	15,80	14,86	17,60	16,00	13,33	10,26	17,40
equitazione	14,37	14,83	15,60	13,33	16,53	14,87	14,10	9,80	17,43
subacquea	14,58	14,99	16,10	14,99	15,15	15,55	14,76	12,60	15,61

Fig. 2 – FSS: Differenze disciplino-specifiche

Consideriamo, a titolo esemplificativo, il caso della scherma. Il profilo esperienziale degli schermidori di alto livello si caratterizza per valori particolarmente elevati nella D2 (*unione fra azione e coscienza*), D4 (*feedback immediato)*, D5 *(concentrazione sul compito)* e D9 *(esperienza autotelica).*

Nella scherma- disciplina a open skills- la percezione di feedback immediati assume un'importanza fondamentale. In questo caso, l'informazione di ritorno non comunica soltanto all'atleta l'esito della sua azione, ma si rivolge all'ambiente esterno, o meglio, all'avversario, il quale

è costretto a modulare di conseguenza il suo comportamento. Ne deriva una spirale di rimandi bidirezionali cui prestare costantemente attenzione.

D'altronde, proprio l'oculata gestione delle risorse attentive e della concentrazione rappresenta un fattore particolarmente predisponente l'esperienza ottimale. Le strategie di esplorazione visiva devono infatti svilupparsi in senso gestaltico, conciliando in modo complementare visione periferica e centrale. In questo modo, l'atleta può leggere anticipatamente i gli sviluppi della situazione e identificare, all'interno di essa, le stimolazioni di maggiore importanza.

Il tutto avviene a grande velocità e in intervalli temporali estremamente ridotti. Per questo, la risposta dello schermidore, sia essa di attacco o di difesa, arriva durante l'analisi stessa della situazione, determinando una piena sincronia fra pensiero, intenzione e azione.

Affinchè l'esperienza si percepita come ottimale, occorre però che l'atleta provi una sensazione di profondo divertimento nell'attività praticata.

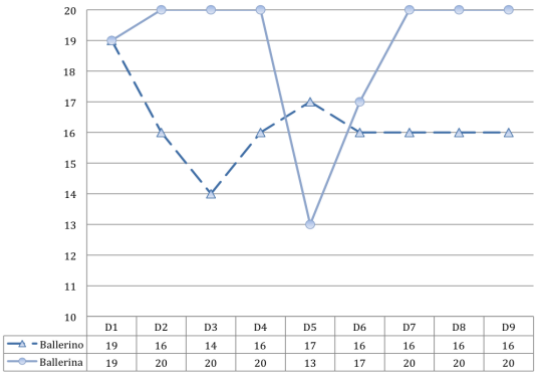
In allenamento

L'analisi del vissuto di flow in fase di allenamento permette ulteriori considerazioni sul differente ruolo delle nove dimensioni. Alcune agiscono prevalentemente in chiave tecnica, altre assumono un significato più ampio.

Una coppia di atleti di danza sportiva è di recente giunta alla nostra osservazione. Da anni, i due ballerini sono presenti nello scenario internazionale. Pur confortati da ottimi piazzamenti - sesti all'ultima edizione dei Campionati del Mondo a Singapore -, negli ultimi tempi avvertono forti difficoltà, sottolineando ripetutamente che "*la chimica della coppia non funziona più".*

Dai colloqui emergono problematiche affettive e disallineamento sugli obiettivi. In particolare, mentre il partner appare più motivato e dotato di forte self-efficacy, la ballerina dimostra problemi di immagine di sé e fragilità emotiva.

Le differenze ci appaiono ancora più evidenti dai risultati della FSS. Sono per lui molto alte la D1 (*equilibrio sfida-abilità*) e la *concentrazione* sul compito (D5); per lei forte immersione nel compito, fluidità e piacere di ballare sono in netto contrasto con la D5: "La mia testa è affollata da troppi pensieri".



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Ballerino	19	16	14	16	17	16	16	16	16
Ballerina	19	20	20	20	13	17	20	20	20

Fig. 3- FSS: Esperienza ottimale di due ballerini di livello internazionale

E' interessante notare che entrambi gli atleti fanno riferimento alla stessa competizione.

Condivisione e confronto dei risultati forniscono indicazioni per il piano di allenamento: si lavorerà su obiettivi a breve termine, ponendo particolare attenzione alle dinamiche emozionali. Parallelamente, si rendono necessari colloqui mirati ad un approfondimento delle cause di malesseri e conflitti.

In alcune situazioni, la FSS può mettere in luce segnali di disagio, così come appare nel caso che segue.

Riflettere su una dimensione come la D1(*equilibrio sfida-abilità*) sottolinea l'importanza di individuare mete chiare e realistiche, sulle quali orientare il piano di lavoro e la messa a punto di efficaci strumenti di feedback, ancor più indispensabili nel settore giovanile. Tematiche affrontate - a stagione agonistica avanzata - in un colloquio con un allenatore di ginnastica artistica. Pochi giorni prima, una sua atleta giunge alla nostra osservazione: ha tredici anni e fa parte della squadra Nazionale. Da qualche tempo si sente "molto stressata", denuncia un calo di motivazione in allenamento e soventi episodi di infortuni, seppur lievi.

Per il tecnico, ma soprattutto per i genitori non è facile ammettere, o forse, accettare, l'idea che si stiano commettendo degli errori. L'atleta si non si sente all'altezza di rispondere alle aspettative. La ginnastica ha perso il sapore del gioco. Il rischio non è solo il drop out, ma - fatto ancor più grave- l'arrecare danno al processo di sviluppo della ragazza.

Non abbiamo conferma che le nostre parole abbiano avuto un seguito. I genitori hanno disdetto l'appuntamento successivo.

La FSS può trovare un ulteriore possibilità di impiego: l'ottimizzazione dello spogliatoio.

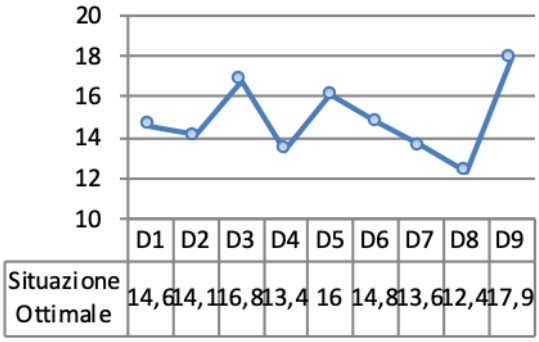
Lo scenario è quello di una squadra di calcio, che milita nella prima divisione professionistica di un campionato straniero. La richiesta di counseling è formulata dal Presidente della Società, persona dotata di forte leadership e dalla mentalità internazionale. Da subito emerge nella squadra la presenza di individualità, culture, esperienze sportive e di vita differenti.

La situazione complessa suggerisce di programmare colloqui individuali con la dirigenza, incontri di gruppo ed individuali con lo staff tecnico ed interventi per piccoli gruppi. Si ritiene fondamentale acquisire un quadro più completo di individualità, sinergie, e modalità di comunicazione in campo, nonché di possibili conflitti. Appare necessario e prioritario un intervento che alimenti empatia, che lavori sulla fiducia e che crei un terreno di condivisione e di allineamento degli obiettivi. Il focus si orienterà soprattutto sul Mister, determinante nell'alimentare e sostenere le risorse emotivo-motivazionali dei giocatori.

Una crescita della self efficacy percepita e uno staff sempre più allineato sono i protagonisti di una fase di Campionato in cui la squadra inizia ad esprimere le sue potenzialità. La FSS lo conferma (Fig.4).

C'è maggiore leggerezza (D9), si gioca una partita alla volta (D3), si rischiano nuovi schemi di gioco, sembra emergere una maggior consapevolezza e capacità di assumere responsabilità in campo (D5).

Con il supporto del Mister si parla di flow in spogliatoio. Dei 36 item ne vengono identificati e condivisi 9 (1 per dimensione). Di volta in volta, ai giocatori si chiede di mettere a confronto l'allenamento appena concluso con il profilo di funzionamento ottimale. Evidenti i vantaggi in termini collective efficacy e motivazione intrinseca.



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Situazione Ottimale	14,6	14,1	16,8	13,4	16	14,8	13,6	12,4	17,9

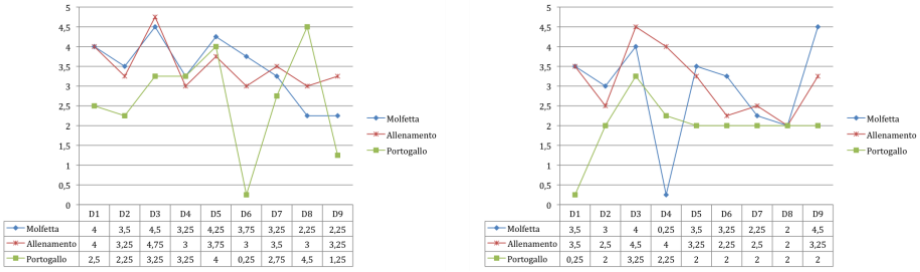
Fig. 4 – L'esperienza ottimale di una squadra di calcio professionistica

In Gara

Di pari interesse risulta l'approfondimento delle tematiche del flow in fase di gara. L'analisi delle singole dimensioni della FSS o dei dati generali, come nel caso che segue, può fornire indicazioni interessanti.

I grafici riportano i profili di due marciatori, nella stagione invernale in anno olimpico. Per entrambi la gara in Portogallo avrà esito negativo, preannunciato dallo stato di "non condizione" emerso dai punteggi alla FSS compilata nei giorni di poco precedenti la trasferta. Gli atleti sono in fase di carico: per l'uno la D1(*equilibrio sfida-abilità*) e per l'altra la D6 (*senso di controllo*) parlano chiaro. Lo stesso vale per la D9 (*esperienza autotelica*).

Venire a conoscenza, comprendere e condividere il momento delicato permette di andare in gara, meglio preparati a risultati che non possono essere che modesti. Diverse le considerazioni sul piano emotivo: un ritiro o un risultato negativo, accettati sul piano razionale, vanno accompagnati da supporti capaci di equilibrio e di vision. Le medaglie olimpiche originano anche da lì.



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Molfetta	4	3,5	4,5	3,25	4,25	3,75	3,25	2,25	2,25
Allenamento	4	3,25	4,75	3	3,75	3	3,5	3	3,25
Portogallo	2,5	2,25	3,25	3,25	4	0,25	2,75	4,5	1,25

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Molfetta	3,5	3	4	0,25	3,5	3,25	2,25	2	4,5
Allenamento	3,5	2,5	4,5	4	3,25	2,25	2,5	2	3,25
Portogallo	0,25	2	3,25	2,25	2	2	2	2	2

Fig. 5 - L'esperienza ottimale di due marciatori di livello olimpico. Per entrambi, la gara di Molfetta identifica il profilo di funzionamento ottimale.

Oltre a monitorare lo stato di flow, opportuni interventi possono aumentare la possibilità di rientrarvi. Si rendono necessari a riguardo, la ricerca e lo sviluppo di meccanismi capaci di riorientare l'attenzione verso il compito. Differenti strumenti - meglio descritti nella parte finale del capitolo - potranno essere d'aiuto. Ne sono un esempio il self-talk (Dagrou, Gauvin, & Halliwell, 1992; Hardy, Gammage, & Hall, 2001; Hardy, Hall, & Alexander, 2001), le routine preparatorie (Weinberg & Gould 1995) e la focalizzazione su stimoli specifici della prestazione

(Martens, 1991), in precedenza selezionati in base al loro potere di orientare l'attenzione sull'azione in atto.

Il flow in un processo di preparazione integrata

Lo sport agonistico richiede, a partire dai settori giovanili, un allenamento integrato che tenga conto delle diverse componenti alla base della prestazione (Fig. 6). In linea con gli studi della Positive Psychology (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), l'impegno è quello di costruire il modello di funzionamento ottimale dell'atleta, supportando e sviluppando le condizioni individuali ed ambientali predisponenti e/o favorenti la sua espressione.

Fig 6 - Modello di preparazione integrato

Un programma di preparazione mentale integrato dovrà dunque tener conto di aspetti:

- *strutturali*, volti all'analisi e al rispetto della conformazione psicologica dell'atleta;
- *funzionali*, per un' ottimizzazione dei processi di elaborazione delle informazioni nel sistema cognitivo;
- *psicofisiologici*, volti modulazione della reattività psicofisica;
- *sistemici*, per una concettualizzazione situata dell'atleta nei contesti sociali di riferimento

Esso si svilupperà poi in tre fasi (Muzio, 2004; Weinberg & Gould, 2007):

- *educazione*, finalizzata a sviluppare la consapevolezza di come le abilità mentali influenzino la prestazione e a riconoscerne l'allenabilità
- *apprendimento*, momento dell'apprendimento delle tecniche e delle strategie necessarie allo sviluppo delle differenti abilità mentali;
- *allenamento*, fase mirata all'automatizzazione delle abilità mentali e al loro trasferimento in gara.

Strumenti e Tecniche

Veniamo ora operativamente a prendere in considerazione come le nove dimensioni siano punto di partenza e, nel medesimo tempo, obiettivo di un protocollo di preparazione mentale.

Tab. 5- Dalle nove dimensioni del flow alla preparazione mentale

Preparazione Mentale: strumenti e tecniche	***Esperienza Ottimale: Dimensioni Allenabili***
1. Assessment psicodiagnostico	Screening del profilo di funzionamento ottimale
2. Colloquio	Trasversale alle nove dimensioni
3. Goal Setting	D3: *Mete Chiare*
4. Training Propriocettivo	D2: *Unione fra azione e coscienza* D4: *Feedback immediato*
5. Rilassamento e gestione dello stress	D1: *Equilibrio sfida-abilità* D4: *Feedback immediato* D6: *Senso di controllo*
6. Controllo del pensiero e self-talk	D1: *Equilibrio sfida-abilità* D5: *Concentrazione* D6: *Senso di controllo* D7: *Perdita di autoconsapevolezza*
7. Concentrazione	D5: *Concentrazione* D6: *Senso di controllo*
8. Imagery	D1: *Equilibrio sfida-abilità* D3: *Mete Chiare* D5: *Concentrazione* D6: *Senso di controllo*
9. Allenamento ideomotorio	D1: *Equilibrio sfida-abilità* D3: *Mete Chiare* D5: *Concentrazione* D6: *Senso di controllo*

Colloquio

Parte delicata nell'avvio di un percorso di preparazione mentale, il colloquio dovrà supportare la costruzione di un clima di fiducia, favorito da empatia e assertività, così da promuovere l'espressione di atteggiamenti, aspettative e bisogni non solo nell'atleta, ma in tutto l'ambiente circostante.

Un piano di preparazione mentale richiede sensibilizzazione e condivisione delle metodiche di lavoro con l' allenatore, o, più in generale, con lo Staff tecnico. Un simile approccio facilita la conoscenza dell'atleta e rende possibile sessioni di allenamento mentale autogestite all'interno di sedute di lavoro tecnico o atletico (Cei, 1998; Horn, 2008).

Un caso esemplificativo: specialità Fioretto, anno olimpico. Atleta selezionato per partecipare alla prova di squadra. E' di valore, intelligente, rapido in pedana. Dotato, tuttavia, di scarsa resilienza. Si lavorerà, in fase pre-olimpica, con i due maestri che lo alleneranno a sopportare botte non chiamate, o al contrario, inventeranno situazioni in cui l'avversario lo colpisce. Contribuiranno a portarlo sul podio.

Approfondimento delle specificità della disciplina, conoscenza del gergo tecnico, coinvolgimento dello Staff nella definizione di obiettivi e modalità operative del programma rappresentano, inoltre, componenti imprescindibili nello sviluppo di un corretto piano di preparazione mentale.

Assessment psicodiagnostico

L'assessment psicodiagnostico è volto alla valutazione delle caratteristiche psicologiche generali dell'atleta, del suo funzionamento in termini emotivi e cognitivi, così come della percezione del sé in prestazione e in allenamento. In questa fase, un'attenzione particolare va riservata al rapporto tra flow ed aspetti di personalità. A riguardo, Csikszentmihalyi (1990) ha evidenziato come alcuni individui - *personalità autoteliche* - siano maggiormente predisposti a sperimentare vissuti di flow, indipendentemente dalla situazione. Queste si differenziano nel processamento delle informazioni, nel mantenere la concentrazione più a

lungo, nonché nell'abilità nel leggere potenziali ostacoli come sfide per la propria crescita (Delle Fave, Bassi, & Massimini, 2003; Jackson & Csikszentmihalyi, 1999; Keller & Bless, 2008).

Tali ipotesi sono state confermate anche in ambito sportivo. All'interno di un più vasto progetto di ricerca (Nitro, 2004), è stato evidenziato come in atleti di parapendio di alto livello i punteggi elevati in caratteristiche quali il *locus of control* interno, la presenza di una personalità creativa e il bisogno di cambiamento correlassero in misura significativa con alti livelli di autotelismo.

Definito un profilo psicologico volto ad escludere o, eventualmente a monitorare la presenza di eventuali tratti psicopatologici manifesti o latenti (Terreni & Occhini, 2000), l'assessment potrà poi fornire indicazioni riguardo lo stile di funzionamento ottimale dell'atleta, la convinzione di efficacia personale, la capacità di resilienza. Altra tematica da considerare è la condivisione dei punti di forza e delle aree di miglioramento in termini di abilità mentali.

Siamo attualmente impegnati nello studio e nell'approfondimento della tematica del flow di squadra. Il nostro orientamento è in linea con l'approccio presentato nel capitolo 3 del presente volume.

Goal setting

Il goal setting, strumento di elevata utilità per il miglioramento della performance sportiva (Brugnoli, 2008; Cei, 1998; Robazza, Bortoli, & Gramaccioni, 1994; Roberts, Roberts, Darren C. Treasure, & Treasure, 2012; Weinberg, 2002), è influenzato da una complessità di fattori. Tra essi, l'importanza attribuita al raggiungimento dell'obiettivo, la complessità del compito, il livello di soddisfazione ed autoefficacia percepiti (Locke & Latham, 2002).

In particolare, gli obiettivi supportano il comportamento in tre differenti modalità (Locke & Latham, 2002). Svolgono una *funzione direttiva*, in quanto guidano l'atleta a focalizzarsi prevalentemente su attività e processi rilevanti per il raggiungimento delle mete prefissate. Esercitano, inoltre, un'influenza indiretta sull'azione: hanno una *funzione energizzante*, di stimolo e motivazione. Infine, agiscono sulla *persistenza*, soprattutto in presenza di feedback temporali precisi. Ne risultano rinforzati costanza e *committment*.

Per essere efficaci, gli obiettivi dovranno presentare un certo grado di difficoltà, essere significativi e realistici. Si differenziano in obiettivi a breve, medio e lungo termine e riguardano:

- *prestazione*, focalizzati sul raggiungimento di uno standard elevato d'azione, indipendentemente dal contesto agonistico;
- *processo*, basati su specifiche azioni, sequenze motorie, o tecniche che l'atleta deve eseguire per ottenere la prestazione eccellente;
- *risultato*, volti a finalizzare i programmi d'allenamento in vista degli impegni agonistici, prevenendo un vissuto di eccessiva risonanza emotiva.

Supportati da strategie e metodi per il loro raggiungimento, gli obiettivi devono tradursi in precisi piani operativi, garantiti da un costante monitoraggio dei progressi messi in atto dall'atleta.

Training propriocettivo

L'allenamento della propriocezione si basa su un complesso insieme di tecniche volte a lavorare sulla consapevolezza del corpo, così come sulla sua posizione e le sue possibilità motorie nello spazio, integrando le informazioni provenienti dai diversi sistemi sensoriali (De Mojà, 1995).

In base allo stile percettivo-cognitivo dell'atleta, un allenamento propriocettivo favorisce infatti la valorizzazione e il potenziamento sia della sensibilità percettiva, che della modalità di rapporto con elementi ambientali o di supporto alla prestazione, quali, superfici, attrezzi e indumenti. Così facendo diviene possibile impostare un percorso di sviluppo sia della D2 (*Unione fra azione e coscienza*) che della D4 (*feedback immediato*).

Rilassamento e gestione dello stress

Le tecniche di rilassamento favoriscono l'acquisizione di consapevolezza e controllo corporeo, consentono il monitoraggio e regolazione dei livelli di arousal al fine di gestire gli stati d'ansia e la tensione psicofisica.

Il rapporto tra *arousal* e prestazione è influenzato dalle caratteristiche individuali: alcuni atleti raggiungono le migliori *performance* a livelli di

attivazione relativamente bassi; altri necessitano di livelli più elevati. Essendo l'*arousal* un fenomeno multidimensionale, l'atleta dovrà imparare a riconoscere – a partire da una situazione di flow- quale sia il proprio bilanciamento attivazionale ottimale (fisiologico, emotivo e cognitivo) per riprodurlo. L'effetto sulla performance dipende, in larga misura, dal livello di autoefficacia percepita e dalla fiducia dell'atleta nei propri mezzi.

Di conseguenza, l'applicazione di tecniche di gestione dello stress e di rilassamento consentirà all'atleta di:

- migliorare la consapevolezza in termini di attivazione ottimale;
- definire i fattori situazionali e personali che influenzano l'attivazione, la percezione dell'ansia e, di conseguenza, la prestazione;
- riconoscere i segnali predittivi di elevati livelli di arousal e ansia durante la prestazione, incrementando la propria attenzione alla D4 (*feedback immediati*) e modulando in maniera funzionale *l'equilibrio fra sfida e abilità* (D1);
- riformulare l'interpretazione degli stati di attivazione psicofisiologica, sostituendone aspetti negativi ed improduttivi, con elementi positivi e propositivi;
- implementare il proprio *senso di controllo* (D6).

Controllo del pensiero e self talk

L'influenza del pensiero sul comportamento avviene, soprattutto, attraverso il *self talk* che si esprime come dialogo interno, sia esso silenzioso o vocalizzato ed è finalizzato ad incrementare il controllo del comportamento (Dagrou, et al., 1992; Hardy, Gammage, et al., 2001; Hardy, Hall, et al., 2001).

Questa tecnica costituisce una rappresentazione dell'insieme di credenze e aspettative che ciascun atleta sviluppa, rispetto alla propria efficacia competitiva. Studi all'interno dell'ambito motivazionale suggeriscono infatti che il sentirsi responsabili del controllo delle proprie azioni determina maggior probabilità di essere intrinsecamente motivati (Deci & Ryan, 1985) con conseguente maggior predisposizione a sperimentare stati di flow.

Il self-talk favorisce lo sviluppo della *self confidence,* di nuove capacità e permette la correzione di automatismi errati (Muzio, 2004).

E' il caso di una sciatrice quindicenne di buon livello che non riesce a valorizzare in gara il potenziale espresso in allenamento. Durante il

colloquio appare motivata, solare, ben inserita nel gruppo squadra. Le sedute di coaching mettono, però, in luce la sua consuetudine a sviluppare - in fase di avvicinamento alla gara - un dialogo interno negativo ("è difficile", "non riesco"). L'intervento verte allora su una ristrutturazione cognitiva: i pensieri negativi progressivamente lasceranno spazio ad espressioni quali " è una sfida per me", "ci provo".

Dopo la fase di comprensione - non diversamente dalla tecnica e dalla condizione fisica - devono intervenire apprendimento e allenamento.

Concentrazione

La gestione ottimale delle risorse attentive permette all'atleta di concentrarsi esclusivamente sugli stimoli funzionali alla prestazione, di spostare volontariamente l'attenzione su altre fonti di informazione e di mantenere la focalizzazione sugli stimoli selezionati (*D5, concentrazione sul compito*).

Per esempio, l'abilità di controllo della fatica e del dolore nelle discipline di resistenza può migliorare attraverso una gestione oculata dell'attenzione selettiva e con la capacità di eseguire *shift attentivi* su elementi distrattori.

Allo stesso modo, la capacità di reggere la frustrazione in sport d'opposizione - nel caso, ad esempio, di una decisione arbitrale non condivisa - può avvalersi della capacità di controllare il pensiero e di riorientare in tempi rapidi l'attenzione sull'azione. Situazioni queste meglio analizzate e prese in carico se condivise sul campo con l'allenatore.

L'efficacia del sistema selettivo aumenta progressivamente in funzione dell'esperienza e del livello competitivo. Modifiche incontrollate e inadeguate del focus attentivo danneggiano la prestazione. Gli stimoli distrattori possono essere esterni (pubblico, condizioni climatiche, avversari, arbitro…) o interni (fatica, dolore, ansia, frustrazione, eccessivo automonitoraggio, continuo controllo). Possono agire da elementi distrattori:

- un elevato numero di stimoli contemporanei da monitorare, soprattutto in contesto di gara;
- l'eccessivo controllo di elementi tecnici e/o meccanici dei movimenti da eseguire;
- la difficoltà a distogliere i pensieri da ciò che è appena accaduto, soprattutto nel caso di errori commessi;

- pensieri rivolti alla programmazione o anticipazione degli sviluppi della situazione in atto.

Tra le metodologie finalizzate allo sviluppo delle abilità di controllo attentivo, (Memmert, 2009; Nideffer, 1985, 1992; Nougier, Stein, & Bonnel, 1991) figurano l'imagery, la strutturazione di sessioni d'allenamento mirate, il ricorso a routine.

Imagery

Le tecniche di visualizzazione o *imagery* costituiscono la base di varie metodologie di allenamento mentale: supportano la creazione volontaria di un'esperienza - esclusivamente mentale - che riproduce l'esperienza reale (Brugnoli, 2008; Martin, Moritz, & Hall, 1999; Shane M. Murphy, 1990; Shan M. Murphy & Martin, 2002). Possono essere rappresentate immagini visive, sensazioni tattili e propriocettive, odori, sapori, e suoni.

In fase di assessment, è necessario indagare, per ogni atleta, il personale significato che le immagini evocate rivestono e le reazioni emotive che ne derivano.

La prospettiva, con cui vengono visualizzate le immagini, può essere interna o esterna. Nel primo caso, l'atleta visualizza se stesso da un'angolazione interna, come se stesse realmente svolgendo il compito immaginato.

> Sento il peso del bacino sulla gamba sinistra, scendono le mani sullo stesso piano, i polsi sono carichi fino all'impatto. (Golfista)

Nel secondo caso, l'atleta si visualizza come se fosse uno spettatore.

> Entro al passo, cerco la mia attenzione e quella del cavallo alzando la mano e spingendo con le gambe. Percorro metà del lato lungo, poi curvo e mi dirigo verso il centro. Trovo di fronte i giudici […]. Mi preparo per lo spin a destra, arretro la gamba […], ruoto il busto e porto la mano a destra; secondo […]. (Atleta di disciplina equestre: specialità reining)

La scelta dell'una o dell'altra prospettiva dipende dall'orientamento spontaneo dell'atleta (aspetti di personalità) e dalla situazione visualizzata (caratteristiche specifiche della disciplina). Il ricorso alle immagini mentali può essere efficace nello sviluppo di numerose abilità necessarie a favorire l'esternazione di una prestazione ottimale:

- capacità di concentrazione
- fiducia in sé
- controllo delle reazioni emotive
- abilità tecniche e tattiche
- ottimizzazione del recupero da infortuni.

Nell'applicazione dell'imagery al training mentale, è utile osservare alcune importanti indicazioni, al fine di ottimizzarne l'efficacia (Martin, et al., 1999): sono imprescindibili vividezza, polisensorialità e controllabilità.

Allenamento ideomotorio

L'utilizzo dell'imagery si concretizza nei programmi di allenamento ideomotorio, cioè, in tutte quelle forme di esercitazione in cui si ha una auto-rappresentazione mentale, sistematicamente ripetuta e cosciente, dell'azione motoria da apprendere, perfezionare o stabilizzare, in assenza di esecuzione visibile esternamente - di movimenti parziali o globali (Koch, Keller, & Prinz, 2004; Shin, Proctor, & Capaldi, 2010).

L'allenamento ideomotorio può svolgere le seguenti funzioni:

- *programmatoria*, volta all'ottimizzazione della scelta d'azione ideale, attraverso l'anticipazione dettagliata dell'immagine;
- *allenante*, orientata al perfezionamento e/o alla stabilizzazione del gesto tecnico;
- *regolatrice*, per un controllo e una correzione del movimento o del comportamento in generale

Valutazione

La valutazione prevede il monitoraggio costante dei progressi compiuti e dei risultati ottenuti dall'atleta attraverso strumenti integrati. Lo sviluppo delle abilità mentali richiede investimento di tempo e applicazione metodica. Risultano utili, a riguardo, strumenti di supporto, quali interviste strutturate e schede di valutazione. Il loro impiego permette di supportare sia i feedback di natura qualitativa quali sensazioni, pensieri e stati d'animo che quelli di natura quantitativa.

Non solo lo sport dei campioni

Giochi Olimpici di Atene, ciclismo, prova individuale su strada. Franco Ballerini chiede a uno dei suoi di portare le maltodestrine a Paolo Bettini, che è in testa alla corsa. Riuscirà nell'impresa, malgrado i quaranta gradi e un compito quasi impossibile. "Me l'ha detto il mio CT. Come potevo non credergli?". Ha pedalato in stato di flow.

"Non sono felice perché vinco; vinco perchè sono felice". E' lo stato d'animo che ha accompagnato Alex Schwazer nel suo oro olimpico a Pechino nella 50 km di marcia.

Immediato, evidente, mediatico, il flow dei campioni. Silenzioso, quasi invisibile, quello di chiunque viva lo sport e nello sport. Conoscerlo potrebbe diventare un patrimonio per la vita. Questo è anche il senso del capitolo.

Bibliografia

Brugnoli, P. (2008). *Mental training nello sport*. Milano: Red.

Cei, A. (1998). *Psicologia dello sport*. Bologna: Il Mulino.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

Dagrou, E., Gauvin, L., & Halliwell, W. (1992). The effects of positive, negative and neutral self-talk on motor performance. *Canadian journal of sport sciences, 17*(2), 145-147.

De Mojà, C. A. (1995). *Manuale di Psicologia Agonistica*. Padova: Piccin.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Delle Fave, A., Bassi, M., & Massimini, F. (2003). Quality of Experience and Risk Perception in High-Altitude Rock Climbing. *Journal of Applied Sport Psychology, 15*(1), 82-98.

Hardy, J., Gammage, K., & Hall, C. (2001). A descriptive study of athlete self-talk. *Sport Psychologist, 15*(2), 306-318.

Hardy, J., Hall, C. R., & Alexander, M. R. (2001). Exploring self-talk and affective states in sport. *Journal of Sports Sciences, 19*(7), 469-475. doi: 10.1080/026404101750238926

Horn, T. S. (A cura di) (2008). *Advances in Sport Psychology*. Champaign: Human Kinetics.

Jackson, S. A., & Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports. The keys to optimal experiencs and performances*. Champaign: Human Kinetics.

Jackson, S. A., & Marsh, H. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 18*(1), 17-35.

Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: an experimental approach to the flow model of intrinsic motivation.*Personality & social psychology bulletin, 34*(2), 196-209.
Koch, I., Keller, P., & Prinz, W. (2004). The Ideomotor approach to action control: Implications for skilled performance. *International Journal of Sport and Exercise Psychology, 2*(4), 362-375.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.
Martin, K. A., Moritz, S. E., & Hall, C. R. (1999). Imagery use in sport: A literature review and applied model. *The Sport Psychologist, 13*(3), 245-268.
Memmert, D. (2009). Pay attention! A review of visual attentional expertise in sport. *International Review of Sport and Exercise Psychology, 2*(2), 119-138.
Murphy, S. M. (1990). Models of imagery in sport psychology: A review. *Journal of Mental Imagery, 14*(3-4), 153-172.
Murphy, S. M., & Martin, K. A. (2002). The use of imagery in sport. *Advances in sport psychology (2nd ed.)*: Champaign: Human Kinetics.
Muzio, M. (2004). *Sport: flow e prestazione eccellente : dai modelli teorici all'applicazione sul campo*. Milano: FrancoAngeli.
Muzio, M., & Crosta, D. (2004). Flow e preparazione mentale: dallo studio dell'esperieza ottimale allo sviluppo del training mentale. In M. Muzio (A cura di), *Sport: flow e prestazione eccellente. Dai modelli teorici alle applicazioni sul campo*. Milano: Franco Angeli.
Nideffer, R. M. (1985). *Athletes' guide to mental training*. Chamapign: Human Kinetics Publishers.
Nideffer, R. M. (1992). *Psyched to Win*. Champaign: Leisure Press.
Nitro, G. (2004). Flow e personalità nello sport dalla letteratura alla ricerca. In M. Muzio (Ed.), *Sport: flow e prestazione eccellente : dai modelli teorici all'applicazione sul campo*. Milano: Franco Angeli.
Nougier, V., Stein, J.-F., & Bonnel, A.-M. (1991). Information processing in sport and "orienting of attention". *International Journal of Sport Psychology, 22*(4), 307-327.
Robazza, C., Bortoli, L., & Gramaccioni, G. (1994). *La preparazione mentale nello sport*. Roma: Pozzi Edizioni
Roberts, G. C., Roberts, G., Darren C. Treasure, P. D., & Treasure, D. (2012). *Advances in Motivation in Sport and Exercise*: Human Kinetics.
Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist, 55*(1), 5-14.
Shin, Y. K., Proctor, R. W., & Capaldi, E. J. (2010). A review of contemporary ideomotor theory. *Psychological bulletin, 136*(6), 943-974.
Terreni, L., & Occhini, L. (2000). *Psicologia dello sport. Aspetti sociali e psicopatologici. Valutazione e programma di intervento*. Milano: Guerini.

Weinberg, R. S. (2002). Goal setting in sport and exercise: Research to practice. In J. L. Van Raalte & B. W. Brewer (A cura di), *Exploring sport and exercise psychology* Washington: American Psychological Association.
Weinberg, R. S., & Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (4th ed.), Champaign: Human Kinetics.

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

di Marisa Muzio

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

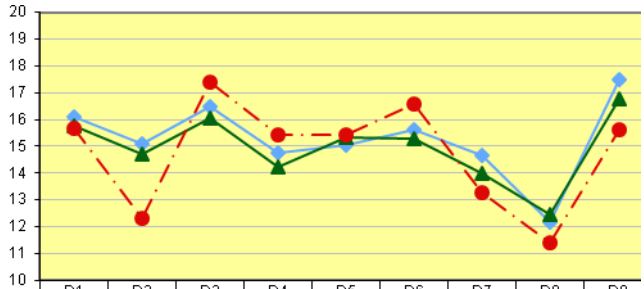
Un primo utilizzo del flow in ambito aziendale riguarda la possibilità di valutare la coerenza tra i profili dei singoli e i ruoli aziendali ad essi assegnati. In questo paragrafo vedremo in particolare due applicazioni pratiche di questo approccio.

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.



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
sport individuali	16,10	15,11	16,50	14,78	15,04	15,64	14,67	12,15	17,48
sport di squadra	15,78	14,69	16,08	14,24	15,33	15,29	14,01	12,44	16,77
manager assicurativi	15,68	12,29	17,42	15,42	15,42	16,58	13,26	11,39	15,65

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

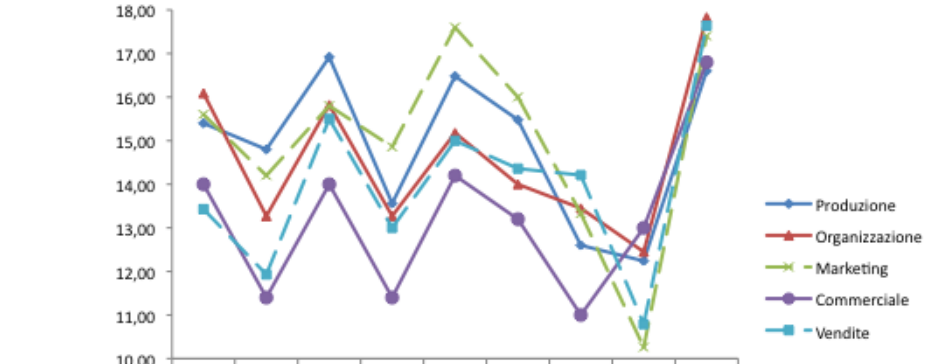
L'azienda è un'impresa costruttrice di autoveicoli industriali. Per anni, abbiamo svolto attività di formazione esperienziale con metodologie quali lo *sport outdoor training*® e il *coaching by action*®. Il flow, quale elemento predisponente la prestazione eccellente, è stato un elemento ricorrente, 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.



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Produzione	15,40	14,80	16,92	13,56	16,48	15,48	12,60	12,24	16,60
Organizzazione	16,09	13,27	15,82	13,27	15,18	14,00	13,45	12,45	17,83
Marketing	15,60	14,20	15,80	14,86	17,60	16,00	13,33	10,26	17,40
Commerciale	14,00	11,40	14,00	11,40	14,20	13,20	11,00	13,00	16,80
Vendite	13,43	11,93	15,50	13,00	15,00	14,36	14,21	10,79	17,64

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 affinchè 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.

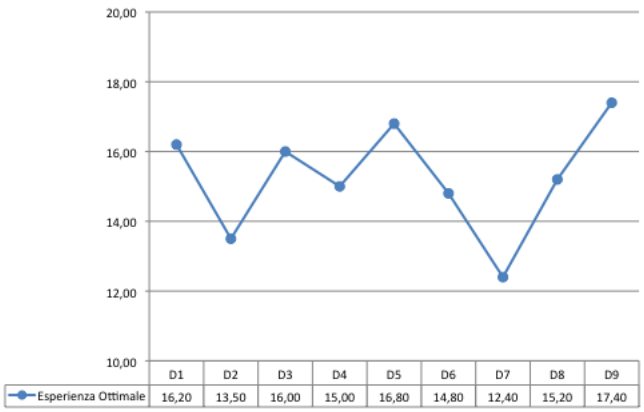


Fig. 3 – FSS: L'esperienza ottimale in una società di management consulting

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

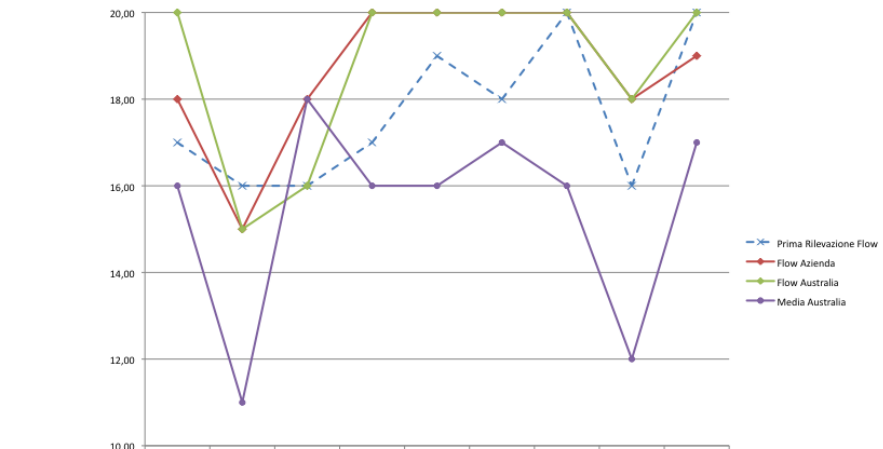
- Leadership
- Self confidence, self efficacy
- Stabilità emotiva e resilienza
- Flessibilità, durezza mentale
- Concentrazione e gestione delle risorse attentive in tempi prolungati
- Presa di decisioni in tempi rapidi,valutazione del rischio, *solution finding*
- Capacità di visualizzazione, memorizzazione 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.



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Prima Rilevazione Flow	17,00	16,00	16,00	17,00	19,00	18,00	20,00	16,00	20,00
Flow Azienda	18,00	15,00	18,00	20,00	20,00	20,00	20,00	18,00	19,00
Flow Australia	20,00	15,00	16,00	20,00	20,00	20,00	20,00	18,00	20,00
Media Australia	16,00	11,00	18,00	16,00	16,00	17,00	16,00	12,00	17,00

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.

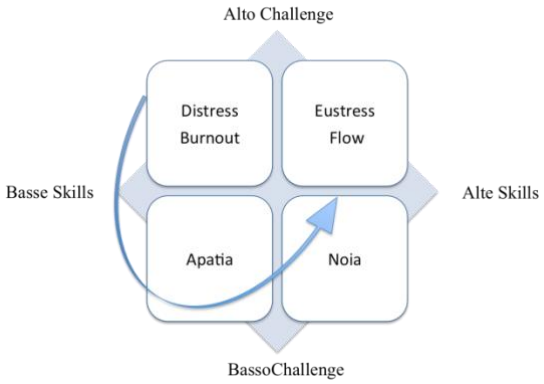


Fig .5 – Dal Distress all'Eustress

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? Distress ed Eustress	Si invita l'aula a riflettere su: - *Eustress*, intesa come un' alterazione

	dell'omeostasi individuale caratterizzata da una funzione adattiva. - *Distress*, 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 *individuali* - personalità, motivazione e capacità di adattamento - *culturali* - cambiamenti sociali e sentimenti comunitari - e *organizzativi*. 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 *challenge-skills* (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 *distress*, le organizzazioni fanno i conti con altre pericolose

	situazioni di minaccia: noia ed apatia.
Dallo *stress* 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.

Flow e nuove tecnologie per l'assessment e l'empowerment di gruppi di lavoro[2]

Formare i gruppi

La realtà contemporanea è gradualmente venuta a focalizzarsi sullo sviluppo di una comunità di pratiche, capace di farsi interprete di un'*engagement economy* (McGonigal, 2010). Si sta, infatti, affermando un'economia partecipativa volta a sostenere le potenzialità e il benessere della collettività mediante logiche di condivisione e collaborazione.

La promozione di un capitale sociale tanto variegato richiede, tuttavia, un impegno costante all'educazione e alla formazione di veri e propri uomini squadra. Per questo, si ricercano sempre più modelli vincenti, strumenti e proposte metodologiche capaci di lavorare sull'essenza stessa dell'*essere insieme*, sullo sviluppo dei gruppi di lavoro e sulla capacità individuali di team working.

In proposito, anche la tecnologia ha saputo fornire risposte importanti (Riva, 2004; Riva, Banos, Botella, Wiederhold, & Gaggioli, 2012). Il suo utilizzo in ambito aziendale, viene, infatti, a coincidere con un'importante risorsa competitiva, specie nella promozione di percorsi di empowerment individuali e collettivi (Szulanski, 2000).

L'impiego delle nuove tecnologie è, inoltre, frequentemente associato allo stato di flow. E' il caso dei videogiochi (Sherry, 2004), di internet (Chen, 2000), dei social network (Mauri M., Cipresso P., Balgera A., Villamira M., & Riva, 2011) o dei serious game (McGonigal, 2010). Parliamo, in quest'ultimo caso, di applicazioni interattive di natura ludica che si propongono di guidare l'utente in una progressiva acquisizione di competenze e conoscenze, concretamente spendibili nella realtà (Anolli & Mantovani, 2011; Bergeron, 2006).

L'utilizzo dei serious game a fini formativi in ambito aziendale è fortemente consolidato, specie nel contesto statunitense. Uno dei primi serious game sviluppati in questo ambito è *Where in the world is Carmen Sandiego's luggage,* ideato negli anni '80 per formare il personale di una

[2] A cura di L. Argenton

compagnia aerea scandinava e implementare le prassi di sevizio al cliente. Per migliorare invece la leadership e il lavoro di team building, l'Harvard Business School ha messo a punto *Everest,* simulando una scalata multi-giocatore che, soltanto alla luce di un buon lavoro di squadra e di ottime prassi comunicative, si concluderà con il successo ed il raggiungimento della cima della montagna più alta del mondo.

Si parla invece di *business game* per riferirsi a serious game che si concentrano su logiche economiche, gestionali e di management, avendo a che fare con il mondo del business e dell'investimento.

Alla luce della loro funzionalità, i serious game sono così impiegati nella formazione di molte figure professionali, integrandosi con il training di pompieri ed agenti del FBI, così come di sportivi ed amministratori delegati.

Mind the Game: un serious game per l'azienda

Per valutare le possibilità formative dei serious game nel contesto aziendale abbiamo sviluppato Mind The Game, una simulazione virtuale che, attraverso rimandi costanti e bidirezionali fra la dimensione umana e quella tecnologica, fosse in grado di stimolare l'insorgenza di una situazione di networked flow. Abbiamo così creato un spazio virtuale, a forte impronta ludica, fruibile contemporaneamente da cinque giocatori.

Al fine di massimizzare l'efficacia comunicativa della simulazione, la situazione di gioco proposta ai partecipanti è stata legata al mondo dello sport, metafora per eccellenza di una sfida che non si esaurisce nei confronti dell'avversario, ma che esplode nella sua relazionalità con il sé, mediante processi di condivisione, apprendimento e resilienza.

In particolare, la scelta si è basata sul *volo a vela* o volo in aliante. Si tratta di una disciplina sportiva dove, in assenza della spinta propulsiva di un motore o di altri apparati meccanici, il pilota è chiamato a sfruttare i moti ascensionali e gli spostamenti delle masse d'aria circostanti (le *termiche*), ottimizzando quota e velocità.

Il volo a vela riesce dunque ad integrare perfettamente la natura più epica dello sport con il suo volto più tecnico, diventando uno strumento suggestivo nel suggerire come l'eccellenza individuale rappresenti la punta di un iceberg, al di sotto del quale si nasconde un team work efficace.

Pur essendo uno sport individuale, il volo a vela richiede infatti il dispiegarsi di un costante dinamismo collaborativo tra il pilota e lo staff a terra. Dal momento che i parametri da prendere in considerazione sono

numerosi, i piloti possono avvalersi dell'intervento di professionalità specificamente formate, rispetto a parametri (Brigliadori & Brigliadori, 2010):

- *Tecnici.* La gestione dell'aliante e i movimenti di centraggio delle termiche richiedono affinate capacità valutative e manovre collaudate, la cui esplicitazione è funzionale ad un pilotaggio corretto, al mantenimento della sicurezza, alla gestione dell'imprevisto e del rischio.
- *Tattico-strategici.* L'abilità di sfruttare al meglio le circostanze che si presentano implica un processo di decision-making volto a prendere in considerazione gli aspetti meteorologici, gli altri alianti in competizione, la conformazione geografica del terreno, i messaggi radio e il funzionamento della strumentistica di bordo. La gara diviene infatti una vera e propria partita a scacchi, giocata sulle capacità di sfruttare al meglio le opportunità che si palesano durante il tema.
- *Psicologici.* Il controllo dell'emotività, la gestione dello stress e del rilassamento, la capacità di mantenere elevati livelli di concentrazione, resilienza o self-efficacy sono solo alcune delle componenti psicologiche che possono risultare decisive durante una competizione.
- *Fisico-atletici.* Il volovelista deve curare con grande attenzione la preparazione atletica, monitorando in modo particolare la nutrizione e la gestione della fatica.
- *Meteorologici.* La variabile climatica rappresenta una componente la cui analisi deve essere accurata e minuziosa in modo da evitare rischi inutili ed effettuare scelte vincenti.
- *Organizzativi.* L'atleta, insieme allo staff, deve mettere a punto l'aliante in ogni minimo dettaglio, valutando attentamente sia le fasi di gara che quelle precedenti, relative al controllo delle attrezzature e delle prassi logistiche.

Nel serious game, i giocatori non saranno dunque chiamati ad immergersi nel ruolo di un pilota, ma piuttosto in quello dei membri dello staff di un atleta in lotta per il titolo del mondo[3]. In modo randomizzato a ciascuno dei partecipanti è stata assegnato uno dei seguenti ruoli: *team manager, medico, meteorologo, stratega ed esperto tecnico.* Il loro compito

[3] Per massimizzare il realismo della simulazione abbiamo coinvolto Margherita Acquaderni, pluricampionessa italiana e detentrice di ventotto primati nazionali. L'atleta è stata scelta, oltre che per il suo valore sportivo – è una fra le dieci migliori atlete al mondo – per la sua capacità di traslare le skills del volo a quelle dell'azienda.

è di guidare da terra l'atleta, agevolandolo nella selezione delle strategie più efficaci alla luce delle specificità delle situazioni di gara e delle informazioni, comunicate, di volta in volta, ai singoli.

La simulazione è stata studiata per promuovere ed esplorare costantemente lo sviluppo di dinamiche collaborative. I giocatori devono interagire in continuazione, confrontandosi con ambienti a decisionalità distribuita, all'interno dei quali il successo non può mai pervenire dall'impegno del singolo, ma dall'emergenza di fenomeni collettivi.

Solo la capacità di anteporre gli obiettivi condivisi a quelli personali potrà dunque portare al successo nel gioco e nelle diverse sfide con cui il gruppo si deve confrontare. L'equilibrata gestione del lavoro *di* gruppo, e non soltanto di quello *in* gruppo, diviene infatti esplicitazione di efficacia, efficienza, competitività, innovazione e successo.

Ciascun task è pensato in modo che la soluzione non possa essere raggiunta individualmente, ma mediante processi di decision-making di stampo collettivo. I compiti assumono infatti, nella maggior parte dei casi, una natura *complementare*, implicando la condivisione di conoscenze, dinamiche e metodi. Scandite dalla pressione temporale, le prove mirano, in particolare, a esplorare e promuovere:

- la ricerca del consenso all'interno del gruppo, stimolando l'insorgenza di sinergia e team working;
- la capacità di knowledge management e di problem-setting della squadra;
- i processi creativi e l'abilità di solution-finding;
- le competenze di leadership dei singoli;
- l'efficacia comunicativa;
- la gestione di episodi conflittuali

In quanto new medium volto a favorire il cambiamento, il serious game genera dunque un *mondo possibile* (Riva, 2004) in cui il gruppo può manifestare le proprie potenzialità, confrontandosi con una realtà che ridefinisce costantemente l'equilibrio fra challenges e skills. In essa è possibile ritrovare una circolarità virtuosa che favorisce l'accesso ad esperienze ottimali e ad alti livelli di efficacia percepita, sia in senso individuale che collettivo.

Mind The Game in azienda

Mind The Game è stato proposto a quattro gruppi di lavoro, impegnati in progetti a breve e medio termine, in altrettante realtà aziendali. Sono state coinvolte un'agenzia operante nel settore stilistico, un ente impegnato in progetti di ricerca, un'impresa attiva nel campo nella grafica ed una legata alla produzione alimentare.

Prima di sottoporre la simulazione ai partecipanti, è stato chiesto a ciascun gruppo di indicare e di valutare i dieci fattori predisponenti il proprio funzionamento ottimale. I risultati emersi sono raffigurati in Fig.6.

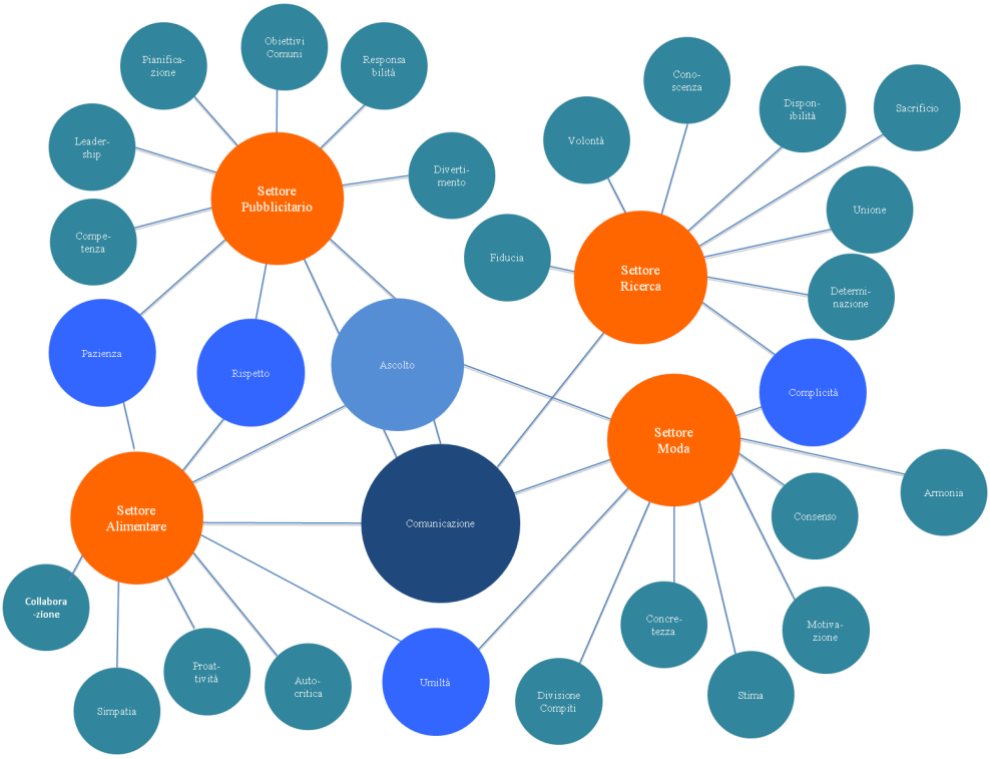


Fig.6 – Fattori alla base dell'esperienza ottimale di gruppo

In seguito all'analisi e all'omogeneizzazione delle forme lessicali, è emerso come i gruppi di lavoro identifichino come fattori legati all'insorgenza dell'esperienza ottimale sia caratteristiche personali (umiltà, pazienza, ascolto) che loro esplicazione in chiave relazionale

(comunicazione, complicità e rispetto). La comunicazione è, in particolar modo, menzionata da tutti i gruppi ed è immediatamente seguita dalla capacità di ascolto (Fq interna = 75%), da una paziente ed umile accettazione dell'altro e dall'instaurazione di un clima di forte sinergia ed affiatamento (Fq interna = 50%). A ciascun partecipante è quindi stato chiesto di indicare su Scala Likert da 1 a 5 passi quanto ciascuna delle caratteristiche evidenziate fosse presente all'interno del proprio gruppo di lavoro.

Dopo la fruizione della simulazione, ai giocatori sono stati riproposti gli stessi costrutti. Questa volta la valutazione doveva avvenire ripensando al funzionamento del gruppo durante la simulazione. Il confronto con la condizione iniziale ha consentito di identificare un significativo miglioramento globale ($t(19) = -3.22$, $p < .05$) che ci ha permesso di evidenziare le possibilità formative del serious game, come strumento che consenta la proiezione, la sperimentazione e l'accrescimento del singolo in relazione ad altri sé. Le premesse del Networked Flow.

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., & Brigliadori, 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 experiencs 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*. Milnao: 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.