

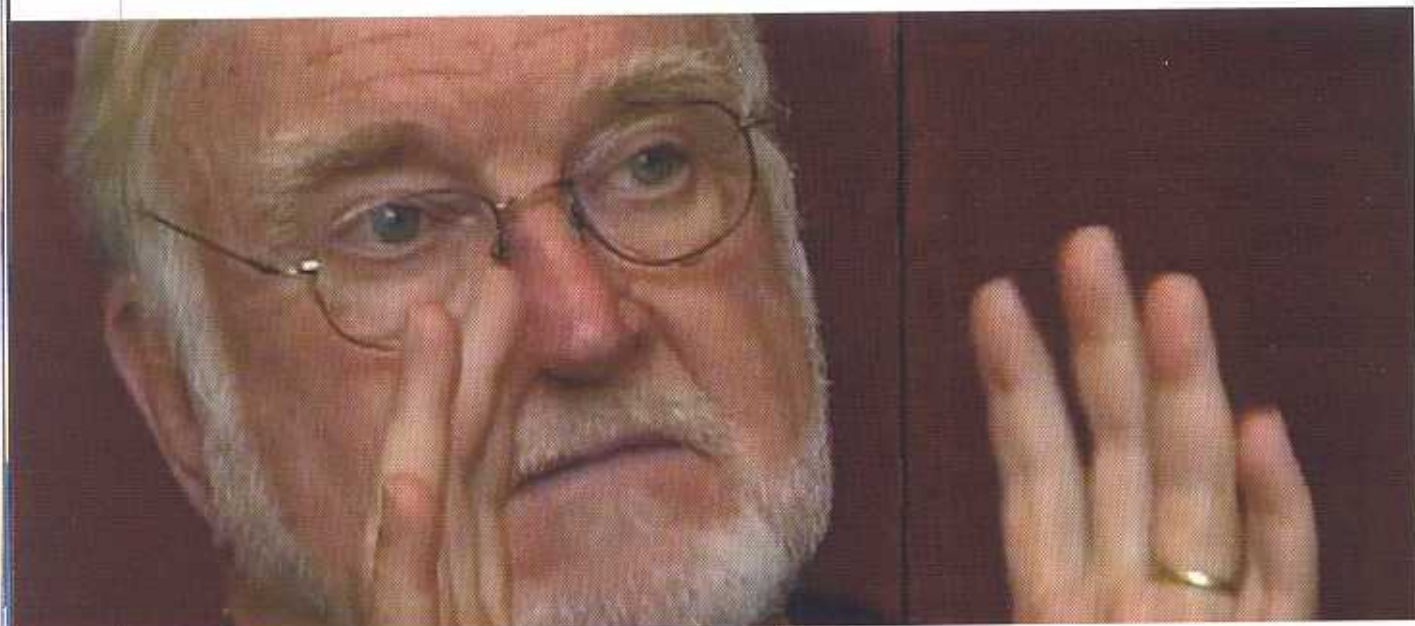


PROTAGONISTI. A colloquio con Mihaly Csikszentmihalyi

Flow in azienda

Applicare la psicologia positiva nelle imprese significa creare le condizioni per il miglior funzionamento possibile dell'organizzazione

a cura di Francesca Gianoli e Annalisa Rolandi



Autore d'importanti e affascinanti ricerche sul flow, Mihaly Csikszentmihalyi è conosciuto nel mondo come uno dei massimi esperti di psicologia positiva, disciplina che studia tutti i punti di forza delle persone come ottimismo, creatività, motivazione intrinseca e responsabilità.

Gli studi di Csikszentmihalyi sino a ora in Italia hanno trovato applicazione principalmente in ambito sportivo, in quanto la psicologia positiva sta alla base delle prestazioni eccellenti degli atleti, ma le possibili implicazioni in azienda sono altrettanto interessanti.

Il flow rappresenta lo stato di funzionamento ottimale, caratterizzato dal coinvolgimento in un'attività che si svolge in modo continuativo, e che si tiene agilmente sotto controllo, nonostante l'impegno richiesto.

Nelle ricerche del professore, lo stato di flow è descritto come piacevole e caratterizzato dal sentirsi sollecitati in modo ottimale (per l'equilibrio tra sforzo richiesto e capacità della persona), grazie all'immediata comprensione di quanto è richiesto dall'attività (poiché la persona sa cosa fare, senza riflettervi a lungo), dalla

percezione del decorso dell'attività come continuativo (poiché un passo confluisce in modo fluido in quello successivo), dalla concentrazione spontanea, come la respirazione, che consente di sentirsi in una sorta di fusione tra sé e l'attività in cui si è totalmente immersi. In sintesi, è una condizione d'elevata concentrazione, produttività e felicità di cui tutti noi intuiamo l'esistenza, e della quale avvertiamo il bisogno. Il libro di Csikszentmihalyi *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (1990), secondo quanto afferma un articolo pubblicato su "Fast Company" ha trovato apprezzamenti da parte di Bill Clinton, Tony Blair e allenatori d'importanti team sportivi americani, che gli hanno affidato incarichi di coach presso squadre di primo piano.

Mentre il concetto di flow è stato abbinato spontaneamente ad ambiti quali tempo libero e sport, non così si può dire del campo lavorativo, in quanto felicità e posto di lavoro, nell'immaginario collettivo, non vanno d'accordo. Ciò nonostante, negli ultimi anni in aziende come Microsoft, Ericsson, Patagonia e Toyota si è compreso che il controllo di questo feeling è fon-

damentale per ogni manager (e individuo) alla ricerca di esperienze professionali più ricche, produttive e soddisfacenti. Queste aziende hanno utilizzato le idee di Csikszentmihalyi per trarre il meglio dalle persone che ci lavorano e rafforzare le relazioni coi clienti. Senza il flow non ci sono energia positiva e creatività, e oggi non sono molte le aziende che possono permettersi di non averne. Ecco come il professore l'ha spiegato a "L'Impresa".

Come si può manifestare il flow sul lavoro e in che modo può influenzare la prestazione delle persone?

Dipende da individuo a individuo ma generalmente quello che accade è che una persona è così interessata e immersa nell'attività che sta svolgendo che si preoccupa sempre di meno di quello che sta facendo, rispetto all'impatto che la sua performance avrà sul suo futuro. Non pensa troppo al futuro o a eventuali problemi in ufficio, con il capo o i colleghi, ma a come svolgere al meglio l'attività stessa in cui è impegnata. L'individuo è completamente assorbito dall'attività che sta svolgendo. È motivato sempre di più dalla sua prestazione nella situazione specifica e desidera svolgere l'attività il meglio possibile perché la ritiene interessante. Si tratta di un'attività che rappresenta una sfida a dare il meglio di sé. L'individuo non è preoccupato del risultato e perde il senso del tempo. È "catturato" dalle sfide inerenti l'attività stessa.

Lo stato di flow migliora la performance delle persone e le porta a conseguire risultati più elevati?

Personalmente, non mi sono mai molto interessato a questo aspetto. Ciò che mi interessa è in che termini una persona trae soddisfazione e gratificazione da ciò che fa. Certamente altri ricercatori hanno studiato gli effetti sulla prestazione, trovando che le persone che raggiungono lo stato di flow di norma trascorrono più

tempo lavorando invece di svolgere attività irrilevanti a fini lavorativi (come, ad esempio, stilare la lista della spesa, o parlare di sport con i colleghi). Quando raggiungono lo stato di flow, le persone trascorrono molto meno tempo svolgendo attività non inerenti al lavoro. L'impatto sulla produttività è molto difficile da misurare direttamente. A seconda dell'organizzazione e dell'azienda, si trovano diversi metodi per misurare la produttività... è chiaro che gli individui che raggiungono lo stato di flow sono più dedicati al lavoro e meno propensi a lasciare l'azienda. Questo è stato dimostrato, ma l'impatto diretto sulla produttività è più difficoltoso da affrontare.

Quali sono le condizioni che un'azienda e i capi dovrebbero garantire per facilitare il flow?

Ci sono diversi aspetti. Il mio libro *Good Business* [edito in Italia dal Sole24Ore] tratta proprio di ciò che possono fare i capi. È importante comprendere che per avere uno stato di flow un individuo ha bisogno di obiettivi chiari rispetto a ciò che ci si attende da lui e a ciò che è possibile ottenere dall'attività che svolge. Le persone hanno anche bisogno di ricevere un chiaro feedback sulla prestazione. Inoltre, è molto importante che il capo si attivi per scoprire le capacità delle sue persone, e offra loro sfide e opportunità a un livello adeguato. È anche molto importante aiutare l'individuo a concentrarsi. La concentrazione è una condizione di base affinché il flow possa manifestarsi. Ciò significa che il capo dovrebbe eliminare qualunque distrazione (come avviene, ad esempio, quando l'individuo



si preoccupa troppo di ciò che il capo pensa di lui). Se l'individuo si preoccupa (costantemente) del fatto che il capo non lo ritenga efficace, l'individuo sarà costantemente preoccupato di ciò che sta facendo. Quindi, i capi dovrebbero sviluppare una relazione di fiducia, in modo che la persona senta che è libera di fare ciò che ritiene giusto. Ovviamente è necessario che il capo la corregga se non performa, ma ciò dovrebbe accadere in modo che il capo non interferisca con la capacità del collaboratore di svolgere il lavoro con piena attenzione e concentrazione. Inoltre, il capo dovrebbe incontrare regolarmente la persona (per esempio, ogni due settimane) per capire di che cosa si sta occupando e come si sente, se è stressata e per quali ragioni. Quando capisci che cosa interferisce con il flow, che cosa causa ansia e inefficacia nell'individuo, puoi iniziare a correggere le cose. Ad esempio, puoi rivedere la distribuzione del lavoro o modificare le attività offrendone di nuove, se l'individuo si dimostra poco stimolato. È necessario che il capo si dimostri in grado di comprendere le esigenze del singolo.

Ci sono individui che sono maggiormente portati a raggiungere lo stato di flow?

Sì. Alcuni individui che hanno sviluppato uno stato di depressione come conseguenza degli eventi della vita sono difficili da togliere da uno stato difensivo. Altre persone sono più fortunate e accolgono le sfide con interesse; sono curiose e desiderose di cogliere le opportunità che si presentano loro. Il primo gruppo di individui, invece, lavora in modo quasi automatico e non dimostra interesse a confrontarsi con attività nuove. Il lavoro dei capi è difficile. I capi devono considerare i punti di forza e gli interessi dei collaboratori, così come il loro potenziale. Alcune persone sembrano avere un potenziale maggiore di quanto richiesto dal loro lavoro. Altre raggiungono lo stato di flow anche svolgendo attività di poca importanza. In questo consiste la sfida per i capi, che devono personalizzare il lavoro a seconda dell'individuo, in modo che ne traggano profitto sia l'organizzazione sia le persone.

Negli ultimi anni sono cambiate le condizioni di lavoro e la cultura delle aziende, in Usa e altrove, in senso facilitante o inibente il flow?

È difficile per me fare generalizzazioni. Mi rendo conto che le aziende si differenziano, in quanto al tipo di sfide che offrono alle loro persone. Attualmente, sempre di più la cosiddetta "knowledge economy" crea lavori più flessibili, costruiti in base alle caratteristiche dell'individuo, di quanto succedesse prima, e questo facilita raggiungimento del flow. Ad esempio, aziende come Intel, Apple o Gallup sono essenzialmente "knowledge companies". Chi vi lavora è in un certo senso libero di fare quello che vuole e di decidere il ritmo con cui lavorare. Queste aziende utilizzano uno stile di management che consente alle persone di prendere grandi iniziative. Se una persona non desidera andare a casa, può dormire in azienda. Si creano le condizioni perché le persone possano fare grandi cose. Ci sono d'altra parte anche aziende, specialmente manifatturiere, le cui condizioni di lavoro sono piuttosto deprimenti. Se non sei un "knowledge worker", sei ridotto a svolgere attività ripetitive e diventa difficile lavorare in stato di flow. Si trovano entrambi gli estremi sia nell'industria, sia nel management. Non credo che si possa generalizzare e affermare che le condizioni sono peggiorate. Stiamo vivendo un periodo di ristrutturazione, in cui si può notare un divario tra le aziende con le migliori condizioni di lavoro e aziende con le peggiori condizioni. Ci sono numerosi esempi di quanto siano state cattive le condizioni di lavoro in passato, sin dalla Rivoluzione Industriale. In molti casi, queste condizioni sono migliorate, ma c'è ancora molto da fare. Non sono sicuro di quello che succederà nei prossimi anni. ■



Francesca Gianoli, senior consultant Gso, attualmente risiede negli Stati Uniti e collabora su attività internazionali.



Annalisa Rolandi, partner Gso, si occupa delle possibili applicazioni degli studi sul flow del professor Csikszentmihalyi in ambito aziendale.

Chi è Mihaly Csikszentmihalyi

Nato il 29 settembre 1934 a Fiume, Csikszentmihalyi è riconosciuto come il più grande ricercatore nell'ambito della Psicologia Positiva. Emigrato negli Stati Uniti all'età di 22 anni, è oggi C.S. and D.J. Davidson Professor of Psychology and Management e direttore del Quality of Life Research Center presso la Claremont Graduate University. È noto per i suoi studi sulla felicità e la creatività, ma la sua fama si deve soprattutto alla nozione di "flow" cui ha dedicato molte ricerche.

Ha scritto numerosi articoli e libri, tra i quali ricordiamo *Buon business. Successo economico e comportamento etico*, edito nel 2007 da Il Sole24Ore.

Mihaly Csikszentmihalyi

Buon business
SUCCESSO ECONOMICO
E COMPORTAMENTO ETICO

