

Tra fatica e piacere: lavorare con le emozioni

"Non è perché le cose sono difficili che non osiamo farle, è perché non osiamo farle che diventano difficili" Seneca

Francesca Romana Vender Consultant per Teleos Leadership Institute (Usa)

PAROLE CHIAVE: emozioni, motivazione, flow, obiettivi, stato di flusso.

BIOGRAFIA: Sono Trainer certificato per Teleos Leadership Institute, insegno People Management e Personal Development in Scuole di Formazione Aziendale come il Politecnico di Milano. Sono Executive Coach, PCC per I.C.F. e Certificata MBTI® OPP Europe con oltre 2000 ore di sessioni individuali e di gruppo. Sono Independent Expert per la D.G. EACEA di Bruxelles. Infine sono laureata in Giurisprudenza e Psicologia del Lavoro.

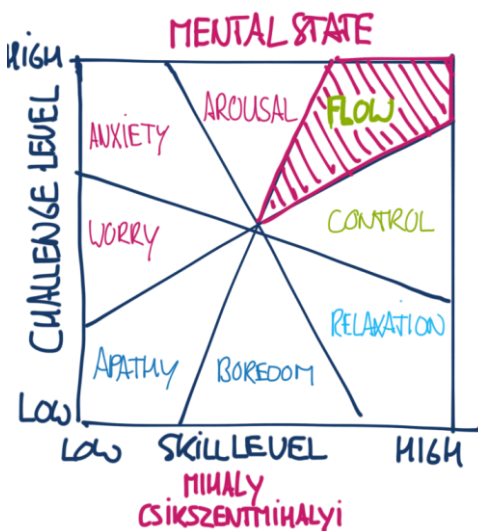
CAPIRE O SENTIRE? Le emozioni sono un motore fondamentale del nostro essere umani. Non piace troppo agli studiosi di neuroscienze distinguere il razionale dall'emozionale, dire dove inizia l'uno e termina l'altro o dove siamo influenzati da cultura o natura. Cartesio definisce che solo il razionale è reale, i Manichei (IV sec.D.C.) separano il corpo dallo spirito nonostante un passato di filosofi che considerava la persona frutto di mens et animus. Separare non porta a nulla, molti psicologi pensano invece all'umano come ad un bi-turbo. Per funzionare al meglio dobbiamo usare questa straordinaria dotazione. Uso volutamente l'automotive perché ci aiuta a scoprirne in modo grafico cosa determina la direzione, velocità, limiti insiti nelle stesse leggi della natura. Tutti abbiamo fatto l'esperienza di "piacere e godimento": svolgendo un'attività lavorativa che riempie mente, cuore e spirito. Spesso si parla di *head, gut and feeling*: dove *head* è il sapere, *gut* è sentire e *feeling* è sperimentare a livello psichico qualcosa, con tutto il nostro essere. Vorremmo prolungare quel momento per ore, e non solo per qualche minuto. Il bambino funziona esattamente così quando il piacere del gioco ma anche la difficoltà di impararne le regole ed il funzionamento, arrivano ad un alto livello di attenzione e di focalizzazione: è sempre più coinvolto, concentrato, ipnotizzato. Il bambino "ragiona e sente" insieme, è incredibilmente fuso con i suoi bisogni fisici e psichici e vive in una bolla di godimento che è funzionale alla sua crescita. Perché non dovrebbe valere lo stesso per noi adulti, cresciuti in bisogni di autosussistenza, di riconoscimento, di autorealizzazione? Come mai perdiamo il contatto con sensazioni, influenzati più dai nostri schemi mentali? Come mai perdiamo il contatto con la nostra parte istintuale, con quell'intelligenza posizionata dietro l'ombelico, che ci fa dire se una cosa è buona o meno?

LA MOTIV-AZIONE A differenza del passato, si tende oggi a vedere più unite nel comportamento la dimensione motivazionale e quella emozionale. Si può dire che motivazione ed emozione rappresentano due processi fra loro correlati, interpolati: due facce della stessa medaglia. Lo studio della motivazione consente di indagare soprattutto il senso e la finalità di un dato comportamento attivato per il conseguimento di uno specifico obiettivo. Perché scegliere di leggere ad esempio un articolo sulla leadership, e non un articolo tecnico sulla composizione chimica del calcestruzzo? Lo studio delle emozioni permette un'analisi di come una persona reagisce, come avvengono cambiamenti a livello fisiologico, espressivo e del vissuto soggettivo quando raggiunge lo scopo delle cose che realizza. Tradizionalmente la motivazione era considerata come una "eccitazione organizzata" dell'organismo finalizzata alla realizzazione di un determinato scopo, mentre l'emotività era considerata, a torto, come una "eccitazione disorganizzata", un'attività cioè, non funzionale ad una particolare strategia. Sentire *troppo* frena, ingombra, distoglie dal raggiungimento di uno scopo. Questa differenziazione tra motivazione ed emozione rifletteva la sostanziale "irrazionalità" per lungo tempo attribuita al comportamento emotivo. L'emozione è stata spesso vista nelle sue caratterizzazioni più intense e traumatiche. Ne è stato sottolineato l'aspetto *perturbante*, come un fenomeno disfunzionale della persona, considerata a lungo come una sorta di corpo estraneo che irrompe nell'organismo e interferisce con la capacità di valutare con chiarezza gli eventi e di seguire un piano razionale per il conseguimento di obiettivi e risultati professionali. Le emozioni invece sono di enorme aiuto per l'adattamento e il cambiamento. Noi sappiamo che esistono emozioni che ci accompagnano ogni momento della vita quotidiana, ci aiutano a rispondere alle sollecitazioni legate al lavoro, alle performance, le stimolazioni ricevute dall'ambiente: ci incoraggiano nel perseguire gli obiettivi che vogliamo realizzare, ci aiutano a mettere in atto strategie più mirate e funzionali per evitare di annoiarci, di metterci in ansia eccessiva, di sentirci apatici. Quando la psicologia studia la motivazione si chiede: che cosa fa sì che una persona intraprenda una determinata azione? Che cosa mantiene persistente e resiliente il comportamento di quella persona? Che cosa determina la direzione e la finalità di quel comportamento? In altre parole si può dire che un soggetto persegue un certo obiettivo (**direzione**) con una certa intensità, una certa **forza** e, persiste in esso per un tempo più o meno lungo (**durata**). Ma la persona "va verso qualcosa" o "viene attratto da qualcosa"? *Va verso*, se sono comportamenti legati ai bisogni primari come fame e sete; *viene attratto da*, se gli obiettivi muovono a comportamenti complessi, come il traguardo per una medaglia alle Olimpiadi o la negoziazione di un affare. Naturalmente nel tentativo di spiegare cosa sia la motivazione, occorre tener conto delle attitudini dell'individuo e delle sue scelte, relativamente stabili nel tempo. L'individuo organizza in modo pressoché stabile una sua *costellazione* di *obiettivi/scopi*, che caratterizzano tutta la sua esperienza. Il motivo è

l'insieme dei tratti motivazionali caratteristici del singolo individuo, la motivazione è il momento concreto in cui il comportamento si attiva per il raggiungimento dell'obiettivo. Quindi le preferenze individuali relativamente costanti nel tempo sono chiamate motivi; la forza di attrazione inerente oggetti (obiettivi) perseguiti, che guida il comportamento, dipende dalle preferenze di valutazione (motivi) del singolo individuo.

IL FLOW O ESPERIENZA DI FLUSSO Esiste in psicologia, un'esperienza particolare di motivazione ed emozione strettamente correlate che si chiama esperienza di flusso. Si definisce con esperienza di flusso, l'emozione persistente che si prova quando si eseguono attività che sono in se stesse molto soddisfacenti (Csikszentmihaly, 1975) e che producono quella particolare condizione in cui ci si sente completamente assorbiti dall'attività stessa. Si caratterizza per il totale coinvolgimento e focalizzazione sull'obiettivo, per l'alterazione della dimensione temporale, per una forte motivazione intrinseca, positività ed elevata gratificazione nello svolgimento del compito. Questo tipo di esperienza si verifica spesso in ambiti di attività di grande interesse per la persona, spesso legate anche alla creatività, ma può manifestarsi anche in esperienze di lavoro, di sport. Possiamo vivere questa esperienza quando percepiamo di avere un alto grado di abilità (skill) nell'affrontare compiti che sono sia impegnativi sia sfidanti (challenge).

Nella figura di seguito riportata si mostra in quali condizioni è possibile raggiungere questo stadio di flusso.



Potrebbe darsi che prima di raggiungere un alto livello di sfida e di consapevole capacità da mettere in atto, si passi attraverso altre fasi del processo. Infatti, quando il livello di abilità percepito è alto, ma il compito è poco interessante si prova **noia**; quando sia il livello di abilità, percepito sia la difficoltà del compito sono bassi, si può provare **apatia**; quando non ci si sente capaci di fronte a un compito difficile, si prova **ansia**. L'esperienza di flusso si realizza soltanto quando l'individuo affronta compiti impegnativi in

cui le proprie abilità sono messe alla prova. Per individuare le condizioni che caratterizzano i momenti descritti dalle persone come quelli "migliori" della loro vita, Csikszentmihályi ha intervistato persone fra: scalatori, giocatori di scacchi, musicisti, intellettuali, che spendono molte energie in attività per passione, curiosità e per il proprio benessere, senza cercare ricompense "tradizionali" come il denaro o il riconoscimento sociale. I risultati di questa ricerca hanno permesso di definire il concetto di Flow (1990), che si riferisce a uno stato personale di benessere e gratificazione e produzione di alta energia. Il corpo, lo spirito e la mente, in questi casi sono usati al

loro limite, in uno sforzo congiunto di motivi ed emozioni. Anche Viktor Frank, sopravvissuto al campo di concentramento ricorda nel libro "Psicologo nei Lager", di aver vissuto esperienze interiori ricche e intense, come risposta a semplici accadimenti interni o esterni. Non sono solo condizioni favorevoli, le uniche capaci di far entrare in questo flusso. Csíkszentmihályi ha identificato 9 parti, la cui presenza simultanea non è necessaria:

- Equilibrio tra sfida e abilità personali: sapere che posso farlo e ne ho le competenze.
- Concentrazione totale sul compito: la persona è totalmente assorbita dal momento presente.
- Obiettivi chiari e/o grande chiarezza interiore.
- Retroazione diretta: in ogni momento la persona corregge il feedback che le arriva.
- Senso di controllo: dominio del contesto.
- Assenza di distrazione: come frutto di allenamento e d'interesse per quanto fa.
- Assenza di preoccupazione: capace di de-centrarsi e trascendere il proprio ego.
- Alterazione della percezione del tempo: le ore sembrano minuti e i minuti sembrano ore.
- Esperienza *autotelica*: sentirsi dentro e fuori la realtà.

Una persona "autotelica" (Csíkszentmihályi, 2005) è in grado di affrontare la vita con entusiasmo, impegno e passione in quello che fa. Il termine ha due radici greche: *auto* e *telos* (obiettivo) e l'attività viene intrapresa con nessun altro scopo che se stessa. Csíkszentmihályi dice inoltre che tratti di personalità, possono essere in grado di ottenere più Flow rispetto ad altri: la curiosità, la persistenza, il basso egocentrismo e un elevato livello di esecuzione delle attività esclusivamente per motivazioni intrinseche.

IL FLOW NEL LAVORO Alle ricerche di Csíkszentmihályi e LeFevre (1989) sulle attività professionali se ne sono aggiunte altre che definiscono il Flow sul luogo di lavoro come una successione di brevissimi periodi di esperienza ottimale caratterizzati da: a) assorbimento e concentrazione totale b) compiacimento per il lavoro c) motivazione intrinseca nel tipo di lavoro. Infine Csíkszentmihályi fornisce alcuni suggerimenti per un ambiente di lavoro, in cui il gruppo possa sperimentare il Flow. Le caratteristiche sono:

- Disposizioni spaziali creative: in modo che il lavoro venga svolto in piedi e in movimento;
- Design e gioco: grafici vari per evidenziare le informazioni, sintesi del progetto, un clima "sicuro" in cui tutti possono esprimere le proprie opinioni e idee;
- Trasparenza dei risultati e argomenti aperti: a) Lavoro organizzato e parallelo; b) Focus group con precisi target; c) Avanzamento dell'esistente attraverso work in progress e prototipi; e) Visualizzazione per aumentare l'efficienza; f) Utilizzare le differenze e le diversità fra i membri del gruppo come un'opportunità piuttosto che come un ostacolo.

Riflettere sulla propria motivazione e comprendere come creare delle condizioni interne a sé stessi, legate ai propri desideri, porta a risultati qualitativamente elevati e ad intraprendere sfide personali ed organizzative più appassionate. Lo stimolo per l'organizzazione è quello di favorire le condizioni, creare le leve e gli strumenti per far sì che le persone diano il meglio di sé. Occorre ripensare la questione di quanto valore la persona può aggiungere con il suo contributo al risultato finale e al successo complessivo dell'azienda.