

# State of Flow: come incrementare innovazione, produttività e agilità nelle organizzazioni

**Author :** Emiliano Soldi

**Date :** 27 Maggio 2019



Lo psicologo Mihály Csíkszentmihályi (Fiume, 29 settembre 1934), definisce lo **stato di flusso** come uno stato in cui la persona è talmente immersa nell'esecuzione di un'attività da perdere la consapevolezza del tempo che passa e del mondo che lo circonda.

Quando si sperimenta quella condizione, le persone raccontano di uno stato in cui tutto sembra fluire **automaticamente**, in maniera naturale, in totale mancanza di pensieri; dove le difficoltà connesse all'attività in esecuzione sono bilanciate dalle competenze esistenti.

In quello stato, concentrazione e prestazione salgono letteralmente alle stelle. Alcuni studi affermano che le persone che sono in flusso siano mediamente dal 200% al 250% più **produttive e creative** (*Flow Genome Project*).

Sembra inoltre che quello stato sia un ottimo strumento per migliorare e raffinare le competenze, in quanto si è più predisposti all'apprendimento.

In tempi in cui **innovare e trasformarsi**, e contemporaneamente continuare a produrre risultati, è per ogni **organizzazione** un imperativo per rimanere sul mercato, quale immenso vantaggio competitivo rappresenterebbe creare un contesto in cui le persone possano operare in un continuo stato di flusso?

## Stato di flusso

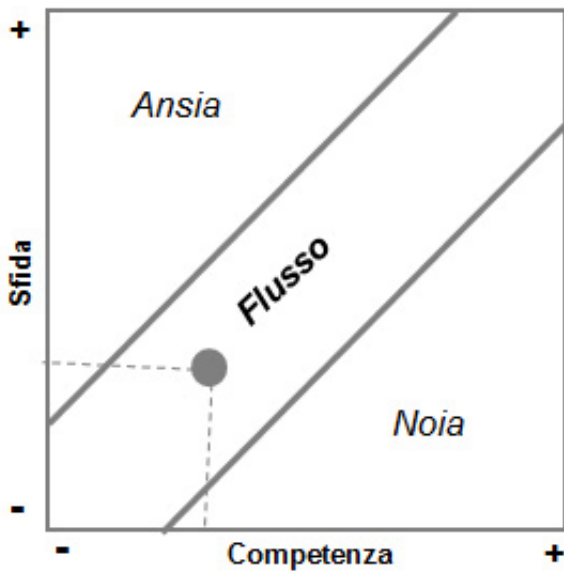
Per meglio comprendere il concetto, possiamo affidarci ad un esempio derivato dal tennis.

Poniamo il caso che veniate invitati a giocare una partita da un amico che pratica quello sport, con continuità, dall'età di sette anni e che voi invece abbiate lanciato la prima pallina al di là della rete solo qualche mese prima.

Bene, quello che sperimenterete durante il match sarà prevalentemente disagio, inadeguatezza e ansia.

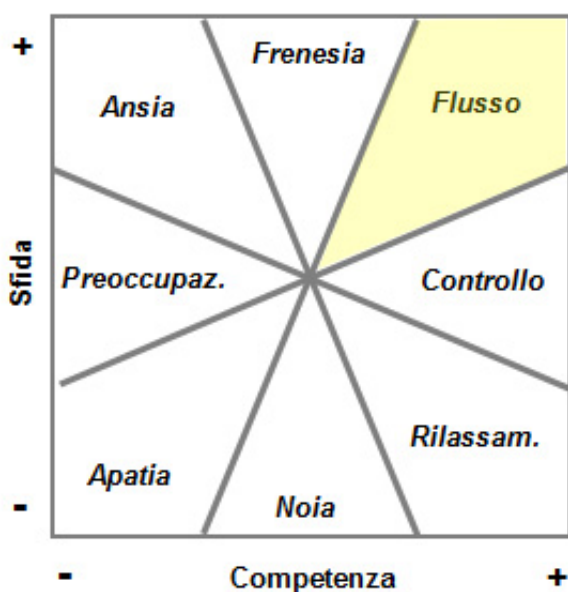
Il vostro amico, dall'altra parte del campo, completamente annoiato e distratto, maledirà il giorno in cui vi fece quella proposta.

Quando invece il livello della **sfida** dell'attività **incontra** o supera di poco le vostre **abilità** in quell'area, ecco che si creano le giuste condizioni perché possiate entrare nello stato di flusso.



Stato di Flusso (Mihály Csikszentmihályi)

Ad essere precisi, quanto riportato nel diagramma non rispecchia esattamente la realtà. Il [dottor Csikszentmihályi](#) ci spiega infatti che un basso livello di sfida, non permette di “accendere i motori” per entrare nel flusso. In quei casi si proveranno solo apatia, noia e stati di profondo rilassamento.



Stato di Flusso (Mihály Csíkszentmihályi, Jeanne Nakamura)

Nel [loro articolo \*The Concept of Flow\*](#), [Jeanne Nakamura](#) e il professore, tra altri interessanti concetti, riportano **sette condizioni** che devono essere rispettate, affinché una persona possa entrare nello stato di flusso:

1. sapere dove andare (*visione*);
2. sapere cosa fare (*missione*);
3. sapere come farlo (*abilità*);
4. conoscere le attuali performance (*feedback*);
5. alta concentrazione (*concentrazione*);
6. equilibrio tra sfida e abilità (*bilanciamento*);
7. motivazione intrinseca (*premio*).

## Visione, Missione e Abilità

Steve Jobs amava dire che quando si sta lavorando a qualcosa di **stimolante**, al quale si tiene molto, non è necessario che qualcuno eserciti pressioni o ci spinga verso quell'attività. È la **visione** del risultato derivante da tale attività, che ci **attira** letteralmente a sé.

Daniel Pink, nel suo libro *Drive*, aggiunge un ulteriore ingrediente che rende ancor più magnetico per l'essere umano il raggiungimento di un obiettivo: la visione dettata dall'organizzazione e le missioni definite dai team dovrebbero puntare a scopi che non mirino al solo raggiungimento di determinati KPI (*Key Performance Indicators*) di business, ma che si elevino a **principi più alti** e più vicini alle **persone** e al loro benessere. **Nobili**, in senso lato.

Quanto sopra crea quindi le giuste motivazioni iniziali per le persone che dovranno affrontare la prova. Ora è necessario verificare che si posseggano le **giuste competenze** e abilità per sostenere la sfida, predisponendo e lanciando iniziative di formazione e coaching adeguati al tipo di attività richieste.

Per potenziare capacità creatività e motivazione, inoltre, ai team di lavoro dovrà essere fornita la necessaria **autonomia** per decidere come operare nel contesto di riferimento, rispettando i vincoli esistenti e procedendo al raggiungimento dei risultati ipotizzati.

## Feedback continuo

Un'altra componente fondamentale di quando si è in flusso è rappresentata dal fatto che la persona, nell'esecuzione dell'attività, riceve continuamente **stimoli e segnali** dal mondo circostante. Queste informazioni permettono una continua ri-calibrazione comportamentale (fisica e mentale), che porta alla massimizzazione della performance.

Questi **stretti** cicli di feedback sono elementi che dovrebbero regolare la vita lavorativa di

persone e team che vogliono veder migliorate performance e capacità innovativa.

**Agile** è una corrente di pensiero che ha rivoluzionato il modo con cui le aziende creano valore per i loro clienti. I **pilastri** fondamentali sono: trasparenza, vicinanza al cliente, orientamento al risultato, potenziamento e responsabilizzazione delle persone, lavoro iterativo.

Non togliendo nulla all'importanza delle prime, è quest'ultima caratteristica che rende le metodologie agili buone candidate per permettere ai team di lavoro che le adottano di sfruttare appieno i meccanismi di feedback.

Il ciclo di vita di queste metodologie prevede **iterazioni continue** di lavoro molto corte (dette *Sprint*), che non superano il mese di durata e che generalmente si attestano a due settimane. In questo lasso di tempo i team pianificano, progettano, **producono** e consegnano una parte **auto-consistente** di prodotto o servizio al cliente finale, per una sua valutazione.

Inoltre, l'importanza del feedback è ancor più stressato dal fatto che durante le iterazioni, i team lavorano a strettissimo contatto, spesso co-locati o comunque interconnessi tecnologicamente, aumentando le interazioni e lo **scambio continuo** di informazioni su attività, avanzamenti e risultati.

## Focus

La concentrazione è un elemento imprescindibile per entrare nello stato di flusso; essa è fortemente influenzata dalle capacità individuali, nonché dal contesto in cui si opera.

Se per le prime ci si affida al singolo e alle sue peculiarità, predisporre un **contesto** in cui sia facilitato il raggiungimento del focus risulta una **pratica di successo** per le organizzazioni di riferimento.

I team di lavoro dovranno quindi lavorare in spazi adeguati, con aree comuni, dove sia possibile **comunicare** in maniera **diretta**, senza barriere o impedimenti. Dovranno essere messi a loro disposizione lavagne e tecnologie che permettano di sfruttare approcci visuali (*visual management*) per facilitare discussioni, brainstorming, visualizzare in maniera immediata e intuitiva stato e progresso del lavoro.

Inoltre, una chiara definizione di **ruoli** e responsabilità all'interno del team aiuta a evitare i malintesi; anche la creazione del team deve essere pensata per ridurre al minimo tempi di attese e dipendenze dall'esterno, portando a bordo competenze diversificate e complementari, funzionali all'obiettivo da raggiungere.

Anche su questo punto **Agile** risponde con puntualità. I team agili sono intrafunzionali per definizione, dove il concetto di diversità è un principio di base per la creazione del team stesso.

[Scrum](#) è un framework ispirato e disegnato sui valori e principi Agile. Questo framework prevede tre ruoli all'interno del team.

Lo **Scrum Master** è il facilitatore, colui che aiuta il team a operare in linea con il processo e a migliorarsi continuamente; egli “difende” il team da disturbi esterni e si preoccupa di risolvere eventuali impedimenti che di volta in volta si palesano, permettendo alle persone di rimanere concentrate.

Il **Product Owner** si occupa di fornire chiarezza in merito a visione e obiettivi di business da raggiungere grazie al lavoro del team. È il punto di contatto con il cliente e con gli *stakeholder* coinvolti, si occupa di assegnare priorità al lavoro, minimizzando il costo e massimizzando il valore prodotto. Anche questo ruolo permette al team di rimanere concentrato sulla produzione costante di valore.

Il terzo ruolo è genericamente chiamato **Team di Sviluppo**, l'insieme di persone che dovranno effettivamente sviluppare la soluzione.

Infine, tanto più le organizzazioni riusciranno a indirizzare le **persone** a sfruttare appieno i propri **talenti**, attitudini, inclinazioni - invece di pensare primariamente a livellare e colmare le debolezze - tanto più potranno fare affidamento sull'ultimo dei fattori che spingeranno interi team a **cavalcare lo stato di flusso**: la **motivazione intrinseca**.

E questo ci porta, in conclusione, al quinto principio del [Manifesto Agile](#):

*Fondiamo i progetti su individui motivati.  
Diamo loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno  
e confidiamo nella loro capacità di portare il lavoro a termine.*

Articolo a cura di **Emiliano Soldi**