

# Il potere del feedback nei processi formativi e nell'attività lavorativa.

Seconda parte: Feedback nelle organizzazioni lavorative e scelte di vita e di lavoro.

MICHELE PELLERÉY<sup>1</sup>

## Introduzione

Nel contributo precedente<sup>2</sup> si è valorizzata la descrizione del feedback da parte di Robert G. Lord e collaboratori.<sup>3</sup> Il feedback sarebbe articolato, a loro avviso, secondo quattro elementi fondamentali: una funzione di input, un valore di riferimento, un comparatore, e una funzione di output. La funzione di input è costituita dalla percezione della propria attuale prestazione; il valore di riferimento è dato dall'immagine interna dello stato desiderato, come l'obiettivo che ci si è posto; il comparatore confronta l'input con quanto si sarebbe dovuto fare in base all'obiettivo posto. Se si rileva in tale confronto una discrepanza, entra in gioco la funzione di output per superarla. Così, quando si constata una differenza tra quanto si doveva fare e quanto messo in atto, si può convenire a diversi cambiamenti nel comportamento lavorativo: sul piano dell'impegno, cioè su quello volitivo; su quello cognitivo, riconsiderando l'impianto progettuale nei suoi passi successivi e i sotto obiettivi da garantire; sul piano motivazionale ed emozionale, per garantire la massima attenzione al lavoro in corso; sul piano organizzativo, superando problemi di strutturazione del contesto lavorativo.

Lo stimolo a considerare il ruolo del feedback nelle organizzazioni, facendo riferimento alle scelte occupazionali personali, deriva anche dai risultati di molte ricerche. Ad esempio, su *Psychology Today* del 14 novembre 2015 Sydney Engelberg ricordava le ricerche sviluppate negli anni precedenti da *Leadership-IQ*. Esse mettevano in luce come nei primi 18 mesi di lavoro ben il 46% dei nuovi

<sup>1</sup> Professore emerito, già ordinario di Didattica dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

<sup>2</sup> PELLERÉY M., *Il feedback nei processi formativi e nell'attività lavorativa. Prima parte: La natura e la pervasività del feedback nella vita, nello studio, nel lavoro, nell'ambiente naturale e sociale*, *Rassegna CNOS*, 38, 1, 2022, pp. 67-80.

<sup>3</sup> LORD R.G., DIEFENDORFF J.M., SCHMIDT A.M., HALL R.J., *Self-Regulation at work*, *Annual Review of Psychology*, 2010, pp. 543-568.

assunti era in crisi e abbandonava il posto, mentre solo il 19% aveva pieno successo. Contrariamente a diffuse convinzioni popolari, le prime motivazioni di questo fatto non erano carenze di competenze tecniche, bensì di competenze relazionali e personali. Il 26% non accettava il feedback sperimentato, il 19% perché incapaci di gestire le proprie emozioni, il 15% per carenza di motivazioni adeguate.<sup>4</sup>

In questo contributo verrà esplorato il ciclo più generale generato dal feedback, riguardante le scelte esistenziali e lavorative che segnano la vita stessa delle persone, il loro senso e le loro prospettive di vita e di lavoro. A questo fine viene integrato il modello di autoregolazione sviluppato da Barry Zimmerman<sup>5</sup> con quello di autodeterminazione elaborato da Edward L. Deci e Richard M. Ryan.<sup>6</sup> Con il termine “determinazione” vengono indicati: decisione, controllo di senso, intenzionalità dell’azione. Si tratta del registro della motivazione, della scelta, del progetto. Quello di “regolazione”, evoca monitoraggio, valutazione, pilotaggio di un sistema d’azione e il registro del controllo strumentale dell’azione. Il livello dell’auto-direzione, evoca, dunque, il dare senso, finalità, scopo all’azione: si tratta di un livello di controllo di tipo “strategico”. Quello dell’auto-regolazione richiede di sorvegliare la coerenza, la tenuta, l’orientamento dell’azione e regolarne il funzionamento o pilotarla; si tratta di un livello “tattico”.<sup>7</sup> Esploreremo come il feedback negativo o positivo incida anche profondamente sui processi autodeterminativi delle persone sia come scelta della propria collocazione lavorativa, sia come ripensamento delle scelte precedenti derivante da riscontri negativi, sia come assunzione di posizioni critiche e contestatarie.

## Il ciclo generale indotto dal feedback sia negativo, sia positivo

Nella teoria dell’autodeterminazione di Deci e Ryan entrano in gioco tre bisogni fondamentali delle persone: il bisogno di autonomia, il bisogno di competenza e il bisogno di relazione. Nelle nostre ricerche abbiamo constatato che occorre aggiungere un quarto bisogno, quello di dare significato e prospettiva

<sup>4</sup> ENGELBERG S., *Comunicazione* in occasione del Convegno su *Soft skills and their role in employability*, Bertinoro, 18 novembre 2015.

<sup>5</sup> ZIMMERMAN B.J., *A social cognitive view of self-regulated academic learning*, *Journal of Educational Psychology*, 81 (1989), pp. 329-339.

<sup>6</sup> DECI E.L. - R.M. RYAN, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum, 1985.

<sup>7</sup> PELLERER M., *Dirigere il proprio apprendimento*, Brescia, La Scuola, 2006.

alle proprie azioni e alla propria esistenza.<sup>8</sup> Il nutrire questi bisogni fondamentali permette alla persona di crescere e di fiorire. Autonomia significa fare le cose volontariamente, avendo alti livelli di interesse e valutando positivamente l'attività stessa in cui si è coinvolti. Autonomia, d'altra parte, non significa indipendenza dagli altri, libertà di fare quel che si vuole, individualismo, ecc. Quanto alla competenza, essa indica avere le conoscenze e le abilità per svolgere il proprio compito, sentendosi efficace nel proprio lavoro e in grado di crescere e migliorare. La relazionalità implica il sentirsi connessi con gli altri, collaborare con essi ed essere da loro apprezzati. Il significato e la prospettiva esistenziale tendono a dare senso e forma agli altri tre bisogni. Il nutrire questi quattro bisogni porta a un adeguato impegno volitivo, a un incremento della produttività, a un benessere personale. In generale, ne possono derivare alcune indicazioni a livello delle organizzazioni: il coinvolgimento dei dipendenti nella progettazione dei processi produttivi e nella distribuzione dei compiti; la presenza di feedback informativo nei riguardi di specifiche incombenze in maniera da promuoverne il costante miglioramento; prendere in considerazione le prospettive dei dipendenti e le loro proposte.

In questo contesto, il ciclo più generale di feedback messe in rilievo da Lord e collaboratori è di tipo esistenziale ed è collegato un possibile sé lavorativo, che va definendosi e ridefinendosi sulla base delle proprie esperienze e avendo come criteri di giudizio proprio i bisogni fondamentali sopra richiamati. L'esperienza attiva e diretta di una pratica lavorativa può provocare sia subito, sia nel tempo, reazioni affettive e cognitive negative, che, se si susseguono e approfondiscono, possono portare a decisioni relative a cambiamenti anche radicali di vita e di carriera lavorativa. Analogamente, esperienze positive, che risultano congruenti con le nostre aspettative, consolidano l'identità professionale e l'attuale inserimento lavorativo, facilitando lo sviluppo di un senso di appartenenza all'organizzazione. Così, nella costruzione della propria identità professionale il feedback che deriva dall'esperienza diretta di una pratica lavorativa ha un ruolo decisivo nello stabilizzare o destabilizzare il sé lavorativo in via di sviluppo. In tale prospettiva un ruolo centrale è svolto dalla memoria autobiografica e dalla ricostruzione narrativa della propria vita lavorativa nel bene e nel male. In qualche modo ciò costituisce la base informativa di riferimento per un'autodiagnosi della capacità di gestire se stessi nel mondo del lavoro. Jerome Bruner ha evidenziato in varie sue opere<sup>9</sup> il ruolo del pensiero narrativo nella costruzione

<sup>8</sup> *Ibidem.* RYAN R.M. - E.L. DECI, *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, New York, The Guilford, 2017. La necessità di considerare un quarto bisogno fondamentale è stata individuata in: PELLERER M., *Dirigere il proprio apprendimento*, Brescia, La Scuola, 2006.

<sup>9</sup> Si può consultare a esempio: BRUNER J.S., *La mente a più dimensioni*, Bari, Laterza, 1988.

e negoziazione dei significati, che avviene nei differenti contesti culturali, linguistici e operativi. Una narrazione autobiografica è sempre una rilettura del passato alla luce del presente e una invocazione rivolta al futuro. È in primo luogo una narrazione che si fa a se stessi, una modalità per ripensare alla propria esperienza e cercare di darle senso e contemporaneamente poter verificare con altri le proprie percezioni e interpretazioni.

La centralità dei processi narrativi nello sviluppo dei significati e valori personali è stato negli ultimi decenni più volte sottolineato. Sia la filosofia, soprattutto di impostazione ermeneutica, sia le istanze del pensiero postmoderno, hanno aperto un ampio orizzonte sul problema dell'identità narrativa. Quest'ultima espressione si deve a Paul Ricoeur<sup>10</sup> che distingue nel concetto di identità due diverse accezioni, complementari tra loro, che rispondono a due diverse domande: «che cosa sono io» e «chi sono io». La prima, relativa all'identità espressa dal termine *idem*, può essere messa in crisi dalla dispersione, frammentarietà, negatività dell'esperienza vissuta, sviluppando una dissociazione interiore, che invoca però una risposta alla seconda, relativa quest'ultima all'identità espressa dal termine *ipse*, e che si apre al futuro, portando eventualmente a decisioni di cambiamento più o meno radicati. L'identità narrativa professionale, che è intimamente legata a quella personale, si sviluppa nell'interazione tra le due identità, quella della sedimentazione anteriore, della constatazione della dispersione e della incoerenza, e quella prospettica, della promessa e dell'impegno rivolto al futuro che aspira alla coerenza e coesione.

L'incidenza a lungo termine del feedback positivo o negativo porta, dunque, a riflettere e a orientare i propri processi decisionali a livello esistenziale e professionale. In questo ambito si manifesta con grande evidenza la capacità o meno di autodeterminazione a livello vitale. Una lunga tradizione associa a tali momenti fondamentali dell'esperienza umana tre tipologie emozionali che emergono e si aggrovigliano portando la persona a profonde sofferenze psicologiche. La prima tipologia riguarda la tristezza di dover lasciare, abbandonare un cammino intrapreso fin lì. La seconda concerne la paura di quello che ci attende, data l'incertezza del futuro e, altrettanto spesso la non conoscenza diretta di tutte le conseguenze della propria scelta. Infine, l'angoscia o almeno la noia di dover compiere tale passaggio. In questa transizione emerge l'influenza anche di altri caratteri dei soggetti implicati: l'impulsività di alcuni e la tendenza a procrastinare di altri; l'inclinazione emozionale o tendenza a provare forme specifiche di emozione, come esaltazione o depressione, ecc. Per questo occorre esaminare con più cura la dimensione emozionale sollecitata dalle varie forme di feedback.

<sup>10</sup> Si può vedere in particolare il volume: RICOEUR P., *Persona, comunità e istituzioni*, a cura di Danese A., Firenze, Edizioni Cultura della Pace, 1994.

## Affettività ed emozioni conseguenti al feedback

È utile, dunque, approfondire la questione della componente affettiva ed emozionale presente nel mondo del lavoro e in particolare in riferimento al feedback nelle sue varie fonti, forme e contenuti. A questo fine una prima distinzione può essere fatta tra affettività ed emozione. Nel primo caso si tende a parlare di inclinazione affettiva come tendenza a provare determinate reazioni emozionali di fronte alle proprie esperienze. Così nel linguaggio comune si parla di preferenze, umore, desiderio, atteggiamento, di fronte a un determinato tipo di esperienze, cioè di una predisposizione abbastanza stabile a provare emozioni positive o negative, più o meno intense e durature, interpretando tali esperienze sulla base di un orientamento già presente nel proprio animo.<sup>11</sup> Ne deriva la possibilità di considerare un episodio emozionale come un ciclo nel quale a partire da tale inclinazione affettiva, si reagisce di fronte a una forma di feedback, interpretata positivamente o negativamente, sentendo la necessità di essere consapevole della natura di tale reazione, delle sue origini e conseguenze, e di gestirla in maniera positiva nel corso del proprio lavoro. È facile provare rabbia di fronte a un errore commesso e al bisogno di capire l'origine di tale errore, se dovuto a disattenzione, incapacità, interferenza di altre prestazioni presenti o preoccupazioni. Se poi si aggiungono commenti negativi da parte di colleghi, ecco altre reazioni dovute a frustrazione o vergogna. Nell'ambito dei servizi, specialmente di quelli diretti verso le persone, occorre considerare attentamente anche il feedback dei clienti, non solo nel momento della prestazione, ma anche nel seguito. Oggi è facile trovare sui social media commenti, riferiti anche a singole persone, rispetto ai modi e all'efficienza dei servizi utilizzati, sia nel bene, sia nel male. Si tratta di una tipologia di feedback ancora non presa molto in considerazione nelle ricerche, ma che ha un vero impatto emozionale a livello personale e di gruppo. Basti pensare ai servizi sanitari, a quelli bancari e postali, agli uffici pubblici, ecc.

Come reagire in maniera non distruttiva a tali esperienze? Per questo occorre evocare la capacità di gestire le proprie emozioni, tenendo conto della natura di ogni vera esperienza. Questa è costituita da due componenti fondamentali, di cui la prima è di natura emozionale e la seconda di natura cognitiva. Il passare attraverso una situazione vissuta direttamente, ad esempio relativa al proprio intervento lavorativo e al commento che su di esso viene fatto o da colleghi, o dal supervisore, si ha inizialmente una reazione, alla quale deve seguire una

<sup>11</sup> BEN-ELIYAU A., *Academic Emotional Learning: A Critical Component of Self-Regulated Learning in the Emotional Learning Cycle*, Educational Psychologist, 2019, 54(2), pp. 84-105.

riflessione critica per capire perché si è provata tale emozione, qual è la sua natura, intensità e il perché della sua presenza, per giungere a decidere come reagire in modo da superare tale situazione in senso costruttivo e non distruttivo, e riuscire a mettere in atto tale decisione. Apprendere a gestire la propria affettività e le proprie emozioni in maniera valida e produttiva nel mondo del lavoro implica lo sviluppo di una disposizione interna stabile in questa direzione fin dal tempo della propria formazione iniziale, se non della propria esistenza. È questa la base fondamentale della possibilità di vivere anche le esperienze negative in maniera non distruttiva.

David Goleman<sup>12</sup> utilizza un quadro di riferimento proposto da Salovey e Mayer nel 1990<sup>13</sup> per impostare il problema dell'apprendere a gestire le proprie emozioni, denominato intelligenza emotiva. È un percorso di crescita su cinque livelli definiti. Il primo è *conoscere le proprie emozioni*. L'autoconsapevolezza, in altre parole la capacità di riconoscere un sentimento nel momento in cui esso si presenta, è la chiave di volta dell'intelligenza emotiva. La capacità di monitorare istante per istante i sentimenti è fondamentale per la comprensione psicologica di se stessi, mentre l'incapacità di farlo ci lascia alla loro mercé. Le persone molto sicure dei propri sentimenti riescono a gestire molto meglio la propria vita; esse, infatti, hanno una percezione più sicura di ciò che realmente provano riguardo a decisioni personali che possono in particolare riguardare l'attività professionale. Il secondo livello concerne il *controllo delle emozioni*. La capacità di controllare i sentimenti in modo che essi siano appropriati si fonda sull'autoconsapevolezza. Per questo vanno sviluppate la capacità di calmarsi, di liberarsi dall'ansia, dalla tristezza o dall'irritabilità e tener conto delle conseguenze della mancanza di tale fondamentale abilità. Coloro che ne sono privi o scarsamente dotati si trovano a dover perennemente combattere contro sentimenti tormentosi, mentre gli individui capaci di controllo emotivo riescono a riprendersi molto più velocemente dalle sconfitte e dai rovesci della vita. Per questo occorre *motivare se stessi*. Capire fino in fondo che la capacità di dominare le emozioni per raggiungere un obiettivo è una dote essenziale per concentrare l'attenzione, per trovare motivazione e controllo di sé, come pure ai fini della creatività. Il controllo emozionale la capacità di ritardare la gratificazione e di reprimere gli impulsi è alla base di qualunque tipo di realizzazione positiva. Occorre poi passare al *riconoscimento delle emozioni altrui*. L'empatia, un'altra capacità basata sulla consapevolezza delle proprie emozioni, è fondamentale nelle relazioni con gli altri. Vanno esaminate le radici dell'empatia, il costo sociale della sordità

<sup>12</sup> GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1996.

<sup>13</sup> SALOVEY P. - J.D. MAYER, *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, 9, pp. 185-211.

emozionale, e le ragioni per le quali l'empatia genera l'altruismo. Le persone empatiche sono più sensibili ai sottili segnali sociali che indicano le necessità o i desideri altrui. Questo le rende più adatte alle professioni di tipo assistenziale, all'insegnamento, alle vendite e alla dirigenza, in generale ai servizi alle persone. Infine, *gestire le relazioni*. L'arte delle relazioni consiste in larga misura nella capacità di capire e orientare le emozioni altrui. La competenza e l'incompetenza sociale, e le capacità specifiche che vi sono implicate sono abilità che aumentano la popolarità, la leadership e l'efficacia nelle relazioni interpersonali.

Naturalmente le persone hanno capacità diverse in ciascuno di questi cinque ambiti; può darsi, ad esempio, che alcuni di noi riescano a controllare benissimo la propria ansia, ma siano relativamente incapaci di consolare i turbamenti altrui. Il livello di capacità di ciascuno ha, senza dubbio, una base neurale, però, il cervello è eccezionalmente plastico, sempre impegnato com'è nei processi di apprendimento. Le eventuali carenze nelle capacità emozionali possono essere corrette: ciascuno di questi ambiti rappresenta, in larga misura, un insieme di abitudini e di risposte passibili di miglioramento, purché ci si impegni a tal fine nel modo giusto. In tale ambito si insiste sullo sviluppo fin dall'infanzia delle cosiddette funzioni esecutive, ossia delle elementari competenze di governo di sé e in particolare nel caso delle proprie emozioni. Si cita ad esempio il controllo e la gestione dell'impulsività. Nel tempo queste elementari competenze di governo di sé diventano vere e proprie competenze nel procedere nello studio e poi nel lavoro. Se inizialmente la sollecitazione e la guida nel promuoverne lo sviluppo compete soprattutto agli educatori, progressivamente deve essere il soggetto stesso a impegnarsi nella loro crescita e irrobustimento. È questa una dimensione fondamentale di una persona autoregolata nello studio e nel lavoro.

## Il caso del feedback negativo

La ricostruzione della propria biografia lavorativa viene spesso attivata quando si incontrano momenti di crisi, o perché il lavoro non si trova, o perché lo si perde, o perché non si riesce più ad andare avanti. In quest'ultimo caso è evidente l'emergere di uno stato di insoddisfazione, di disagio esistenziale. Cercarne le cause può condurre a un confronto attento tra le attese, le aspirazioni che caratterizzano o hanno caratterizzato nel tempo la propria identità professionale e quanto si sperimenta oggi sul posto di lavoro. Occorre esplorare attentamente se si tratta di problemi di difficile adattamento alle esigenze derivanti da cambiamenti organizzativi o tecnologici o da una crescente consapevolezza di trovarsi in un posto sbagliato. Sia nell'un caso, sia nell'altro prima di prendere qualsiasi decisione, è bene consultarsi con altri competenti. Il dover esprimere a parole

il proprio disagio stimola la riflessione profonda e aiuta a rendere più chiare le ragioni vere del problema. Nel dialogo con un consulente si possono considerare due tipi di riflessione. Il primo tipo coinvolge processi interpretativi che aiutano a dare senso e significato alle esperienze vissute e alle situazioni problematiche da affrontare sulla base dei quadri di riferimento posseduti (attese, convinzioni, ruoli assunti). La seconda tipologia di riflessione è più profonda e coinvolge un cambiamento di prospettiva interpretativa. Jean Guichard<sup>14</sup> ha sottolineato come nell'attività di consulenza dovrebbe mettersi in moto un doppio dialogo: tra il soggetto e il consulente, ma anche del soggetto con se stesso. In questo doppio dialogo è possibile che venga sollecitata una diversa interpretazione e stimolata una diversa prospettiva di senso ed esistenziale. Il dialogo interiore dovrebbe essere guidato e condotto fino a modificare le interpretazioni e le prospettive iniziali. Così il consulente gioca un ruolo veramente attivo nello sviluppo della riflessione del soggetto e nella costruzione della propria identità non solo professionale, ma spesso anche esistenziale. Tuttavia, la decisione finale rimane nelle proprie mani. Qui entra in gioco, infatti, la capacità di auto-determinazione e di pianificazione del proprio futuro. Per evitare scelte affettate o prospettive poco realistiche, occorre fare i conti anche con la propria capacità di auto-regolazione, cioè di gestione di sé nell'affrontare le nuove sfide.

Tutto ciò vale in particolare quando un soggetto si trova in uno stato di inoccupazione e di disoccupazione e deve orientarsi nel cercare di superare tale stato, esplorando le opportunità e i vincoli che derivano dalle trasformazioni socio-economiche, organizzative e tecnologiche presenti. E ciò non è facile per chi è rimasto più o meno rigidamente ancorato a una esperienza e a un'identità professionale specificatamente riferita a condizioni lavorative ormai desuete, oppure non ha sviluppato un'adeguata base conoscitiva di sé, delle proprie aspirazioni e delle condizioni implicate da una carriera professionale. In una società in cui è diffusa la cosiddetta *gig economy*, o economia dei lavoretti, ci si può adattare a farne parte temporaneamente, ma non è certo questa la via di una scelta e di una impostazione di identità professionale. Ricorrere a un supporto consulenziale adeguato sembra in molti casi essenziale. Si tratta, infatti, spesso di trasformazione delle proprie prospettive di significato esistenziale. Un cambiamento più o meno radicale, che implica un nuovo progetto di sé con tutte le conseguenze di acquisizione di nuove conoscenze, nuove competenze, nuove esperienze e adattamenti contestuali. Un cammino che va accompagnato, sostenuto e protetto da facili delusioni, scoramenti, disperazioni. Occorre spesso ricostruire la fiducia in sé stessi, decostruire e ricostruire una propria identità.

<sup>14</sup> GUICHARD J., *Reflexivity in Life Designing interventions: comments on life and career design dialogues*, Journal of Vocational Behavior, 2016, 97, pp. 78-83.

Tutto ciò è più agevole se la persona è sufficientemente dotata di flessibilità cognitiva, spirito di adattamento, forte identità personale basata su un senso esistenziale profondo. Altrimenti è un cammino estremamente faticoso e lento. Tutto ciò rinforza la necessità che fin da piccoli le persone debbano essere aiutate a sviluppare le loro funzioni esecutive essenziali per poi farle evolvere in vere e proprie competenze trasversali e personali strategiche di base.

Dalle precedenti considerazioni deriva anche una sfida all'attività di consulenza professionale. Jenny Bimrose, Alan Brown e collaboratori hanno esplorato la questione della loro formazione continua di fronte ai cambiamenti, spesso radicali, presenti nel mondo del lavoro. Partendo dagli studi sviluppati sulla trasformazione dell'identità professionale e collegandoli a quelli della sua costruzione proposti da Mark Savickas, essi hanno esplorato i processi di co-costruzione che possono aver luogo nel contesto dell'attività di consulenza.<sup>15</sup> Di fronte alle situazioni che sfidano i loro clienti, i consulenti sono sollecitati a riflettere e trasformare la loro stessa identità professionale, nonché le loro stesse pratiche professionali. Infatti, come i loro clienti essi devono costruire, decostruire e ricostruire il senso e l'impostazione del loro lavoro per fronteggiare con proattività e adattabilità situazioni di complessità crescente. Varie ricerche hanno messo in luce le difficoltà che tali consulenti provano nell'integrare effettivamente le teorie e le ricerche più recenti nella loro pratica.<sup>16</sup> È stata anche esplorata la possibilità di valorizzare forme di conversazioni formative al fine di sensibilizzare, sollecitare la riflessività e la co-costruzione della propria identità professionale di consulenti professionali con esiti che aprono nuove vie alla loro formazione continua.

## Il caso del feedback positivo

Ben diversa è la situazione quando la ricostruzione autobiografica permette di rileggere la propria esperienza in maniera positiva, senza particolari tensioni tra le proprie attese e aspirazioni e quanto si vive nell'attività lavorativa. È evidente che in ogni reale esperienza di lavoro a lungo termine possono succedersi momenti positivi e momenti di tensione e incertezza, ma questa fluttuazione non deve, però, mettere in crisi la propria identità personale e professionale. Si tratta di superare le momentanee difficoltà esistenziali, comunicative, lavorative. In ogni contesto possono emergere situazioni problematiche e la disponibi-

<sup>15</sup> BIMROSE J. - A. BROWN et alii, *Transforming identities and co-constructing careers counselors*, Journal of Vocational Behavior, 2019, 111, pp. 7-23.

<sup>16</sup> SAMPSON J.P. et alii (Eds.), *Integrating theory, research, and practice in vocational psychology: Current status and future directions*, Tallahassee, Florida State University, 2017.

lità ad affrontare con calma e pazienza le vie di loro soluzioni fa parte di ogni vera competenza nel gestire se stessi.

Nel quadro di situazioni generate da un feedback positivo non si può fare a meno di ricordare quanto a suo tempo ha esplorato Mihaly Csikszentmihalyi.<sup>17</sup> Egli ha esaminato in maniera articolata i contenuti fondamentali dell'esperienza, intesi come stati interni della coscienza di sé: emozioni, intenzioni, operazioni mentali. Le emozioni costituiscono l'aspetto più soggettivo della coscienza di sé, ma anche il contenuto più oggettivo presente nella mente. L'esperienza emozionale, infatti, ci appare più reale di quanto possiamo osservare nel mondo circostante o conoscere attraverso la scienza o la logica. Essa può assumere una duplice valenza, positiva e attrattiva o negativa e repulsiva e una diversa intensità. Le emozioni negative, come tristezza, paura, ansietà, noia, producono quella che è stata chiamata «entropia psichica», cioè uno stato interno che induce difficoltà di concentrazione soprattutto se rivolta verso attività esterne, perché occorre restaurare un ordine interno soggettivo. Le emozioni positive, invece, come felicità, senso di efficacia o di vigilanza producono una «negentropia psichica», cioè non abbiamo bisogno di focalizzare la nostra attenzione sul ruminare interiore e il sentirci dispiaciuti rispetto a noi stessi, mentre, invece, l'energia psichica può fluire liberamente nei nostri pensieri e nelle nostre azioni. Il prototipo delle emozioni positive è la felicità, un bene da sempre posto come obiettivo fondamentale della condizione umana. Tuttavia, occorre osservare che la qualità della vita non dipende solo dal provare tale emozione, ma anche da ciò che uno fa per essere felice. Infatti, la sensazione di essere attivi, capaci, pronti e con stato emozionale positivo, aumenta quando ci sentiamo coinvolti in compiti impegnativi e sfidanti, piuttosto che in attività agevoli o che non richiedono da parte nostra sforzo e concentrazione.

Le intenzioni, gli obiettivi, le motivazioni che ci spingono ad agire sono tutte manifestazioni di negentropia psichica. Esse canalizzano l'energia psichica, indicano priorità e in questo modo creano ordine nella nostra coscienza. Senza di esse i nostri processi mentali sarebbero nel caos e deteriorerebbero rapidamente. Da questo punto di vista è meglio possedere non solo motivazioni intrinseche, bensì anche motivazioni estrinseche, invece di agire automaticamente, senza un vero obiettivo su cui concentrarsi. Imparare a gestire i propri desideri e i propri obiettivi costituisce quindi un importante passo nel raggiungere livelli di eccellenza nella vita quotidiana e lavorativa.

Il terzo contenuto della coscienza di sé è dato dalle operazioni mentali. Queste vengono attivate e dirette dalle intenzioni d'azione. Nell'impostazione

<sup>17</sup> CSIKSZENTMIHALYI M.R., *Finding flow. The psychology of engagement with everyday life*, New York, Basic Books, 1997.

di Nuttin<sup>18</sup> tali intenzioni derivano dall'immaginare una situazione migliore di quella percepita. Csikszentmihalyi sottolinea come in tali pensieri sono coinvolti le emozioni e i desideri che attivano le energie psichiche, mentre le intenzioni forniscono loro un ordine, una prospettiva, un quadro di riferimento di risultati desiderati. Emozioni, intenzioni e operazioni mentali entrano in gioco in genere contemporaneamente, interagendo tra loro. La concentrazione, operazione mentale legata alla capacità di gestire la propria attenzione, è tanto più difficile da ottenere, quanto più difficile è il compito. Quando la persona, però, ama ciò che fa ed è motivata a farlo, la focalizzazione della propria attenzione avviene senza sforzo anche quando le difficoltà oggettive sono elevate.

## Il fluire positivo della propria esperienza lavorativa

Csikszentmihalyi ha esplorato l'intera gamma delle esperienze segnate da risvolti emozionali. Egli ha preso in esame non tanto e non solo le sensazioni di benessere e di felicità, ma soprattutto di coinvolgimento personale intenso e produttivo. E ha racchiuso il livello massimo di questi stati personali nel concetto di «flow», cioè di piena partecipazione e di esplicitazione completa delle proprie capacità e potenzialità. L'attività che viene realizzata in queste condizioni è percepita come degna di essere svolta per se stessa e fonte, essa stessa, di soddisfazione e gratificazione: in una parola *autotelica*. È un'esperienza di sé come persona che riesce ad agire al massimo delle proprie capacità e questo stato di cose è già di per se stesso motivo di rinforzo. È un *sentimento di efficacia*, che viene definito da Csikszentmihalyi e Nakamura<sup>19</sup> come l'esperienza di un fluire dell'azione, fluire che presenta un quadro fenomenologico di questo tipo: il soggetto è coinvolto nell'attività che sta svolgendo; ha una chiara idea di come l'attività sta procedendo; esegue l'attività anche se non deve farlo per forza; non si annoia; non deve fare uno sforzo per stare attento a ciò che accade; non si distrae; prova piacere a fare ciò che sta facendo e ad usare le proprie capacità; non si sente in ansia; sa chiaramente che cosa si propone di fare; si sente in grado di controllare la situazione; non disperde attenzione nel guardarsi «dal di fuori», ovvero egli è totalmente immerso nell'attività; si sente bene; percepisce un «bilanciamento», un'adeguatezza tra le proprie capacità e le opportunità di azione o «sfide» poste dall'ambiente.

<sup>18</sup> NUTTIN J., *Teoria della motivazione umana*, Roma, Armando, 1983.

<sup>19</sup> M.R. CSIKSZENTMIHALYI - J. NAKAMURA, The dynamics of intrinsic motivation: a study of adolescents, in AMES C. - R. AMES (Eds.), *Research on motivation in education, Vol. 3: Goals and cognitions*, San Diego, Academic Press, 1989, pp. 45-71.

L'esperienza del fluire della nostra attività lavorativa può essere accostata alla condizione di lavoro dell'esperto, perché una delle distinzioni più chiare, che emerge tra le prestazioni di un esperto e quelle di chi non si può definire tale, riguarda la diversa organizzazione delle conoscenze possedute. I principianti spesso possiedono una buona parte degli elementi di conoscenza necessari per affrontare il problema e, pur riuscendo a ricordarli successivamente, manifestano, tuttavia, una loro scarsa organizzazione funzionale e di conseguenza rigidità nell'impostare una strategia operativa. Gli esperti evidenziano, invece, una valida e completa organizzazione gerarchica di tali elementi, basata spesso su criteri di generalizzabilità, di implicazione e di sotto e sovra-ordinamento derivati dalla propria esperienza professionale. Di fronte a un problema gli esperti tendono a impiegare una buona parte del tempo nel cercare di inquadrarlo in uno schema risolutivo più generale, per poi passare, spesso per analogia, alla considerazione del caso particolare.

Una caratteristica peculiare degli esperti sta poi nel fatto che le conoscenze sia di natura concettuale, che operativa sono organizzate più sulla base dell'esperienza precedente nella soluzione di problemi, che a partire da una organizzazione logica. Queste conoscenze svolgono in primo luogo una funzione interpretativa della situazione problematica: esse servono a comprendere e inquadrare concettualmente il caso, per poi ricercare nella memoria situazioni analoghe e le strategie che in tali casi sono state adottate. Sulla base dell'esperienza sono stati infatti costruiti schemi interpretativi e operativi che possono applicarsi a una molteplicità di situazioni specifiche.

## **La prospettiva derivante dagli studi sull'autodeterminazione**

Per molte persone il tempo e l'energia dedicate al lavoro superano notevolmente quelle dedicate ad altre attività, come quelle spese per la famiglia, il tempo libero, il riposo. Inoltre, per molti il lavoro non rappresenta solo un modo per ottenere quanto necessario in termini economici per vivere, ma è anche una forma di autorealizzazione e di soddisfazione esistenziale. Si cerca in questi casi la possibilità di affrontare carriere lavorative che siano significative sul piano personale e non solo quanto a reddito monetario. Anche se, occorre ben riconoscerlo, per la gran parte delle persone l'attività lavorativa è origine soprattutto di fatica, di stanchezza, di delusione. Secondo Ryan e Deci ciò è dovuto soprattutto per gli effetti negativi della percezione di una mancanza più o meno accentuata di autonomia, di una carenza di riconoscimento di competenza e di

relazioni interpersonali disturbanti.<sup>20</sup> Nelle loro ricerche si è evidenziato come per dare supporto alla percezione di autonomia sia necessario: prendere in considerazione le prospettive altrui; assicurare la presenza di forme di feedback informativo adeguatamente gestite; la valorizzazione dell'iniziativa personale e/o della partecipazione alle questioni emergenti nel lavoro e alla loro risoluzione. Certo, gli incentivi economici sono spesso uno stimolo fondamentale, si tratta però altrettanto spesso di motivazioni estrinseche all'attività svolta, che non portano a una soddisfazione personale adeguata, soprattutto se la percezione di sé nell'impegno quotidiano è fonte di disagio e disillusione, con conseguenze anche su piano della redditività.

I suggerimenti migliorativi ai fini della costituzione di un clima di impegno, di collaborazione, di senso di autonomia puntano di conseguenza sulla formazione dei manager e dei supervisor dell'organizzazione imprenditoriale. Le finalità fondamentali della loro formazione sono così riassunte: renderli più capaci di prendere in considerazione le prospettive dei dipendenti e di comprendere i loro sentimenti e convinzioni e non apparire solo come un controllore; favorire una maggiore partecipazione alle scelte e alle decisioni; comprendere che molte volte ricorrere a premi e punizione è poco vantaggioso; apprendere come gestire un feedback informativo positivo a supporto dello sviluppo di competenza; considerare il feedback negativo come sollecitazione alla ricerca di soluzioni a comportamenti inefficaci; incoraggiare l'iniziativa personale e l'esplorazione di nuovi apporti migliorativi; comprendere come una buona comunicazione può favorire nei dipendenti motivazione, prestazioni effettive e benessere.

D'altra parte, tra i compiti manageriali più importanti sta la definizione operativa degli obiettivi da raggiungere in termini di processo produttivo e prodotto e di valutazione delle prestazioni dei dipendenti, elementi fondamentali nell'impostare il lavoro altrui e nel controllarne l'efficienza. Il messaggio che deriva dalla teoria dell'autodeterminazione è quello di svolgere tali funzioni il più possibile in maniera da favorire l'autonomia personale, il senso di competenza e la qualità delle relazioni interpersonali.

<sup>20</sup> RYAN R.M. - E. DECI, *Work and Organizations. Promoting Wellness and Productivity*, in RYAN R.M. - E. DECI, *Self Determination Theory*, New York, Guilford, 2017, Chapter 21.