

La Motivazione

secondo le Teorie sui Bisogni

29 Dicembre 2023

Roberta Gabrielli

Indice

Introduzione	pag.	1
Capitolo 1 La Motivazione	pag.	3
Capitolo 2 Classifichiamo le Motivazioni	pag.	5
Capitolo 3 Le principali Teorie Motivazionali	pag.	8
Capitolo 4 La Teoria dei bisogni e la piramide di Maslow: approfondimento	pag.	23
Conclusione	pag.	26
Sitografia	pag.	29
Bibliografia	pag.	29

Introduzione

Il Coaching è un metodo di sviluppo di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione, che si svolge all'interno di una relazione facilitante, basato sull'individuazione e l'utilizzo delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di cambiamento/miglioramento autodeterminati e realizzati attraverso un piano d'azione.

In altre parole il Coaching è un processo di partnership finalizzato al raggiungimento degli obiettivi definiti con il Coachee (ovvero il committente). L'agire professionale del Coach facilita il Coachee nel migliorare le prestazioni professionali e personali mediante la valorizzazione e il potenziamento delle sue risorse, capacità personali e competenze. Queste influenzano il potenziamento dei risultati e più in generale del benessere del Coachee.

Esiste una "Formula del Coaching" originaria, ed è quella proposta a metà degli anni '70 dall'istruttore di tennis - oggi considerato il padre del Coaching - Timothy Gallwey per la quale la Performance o Prestazione (individuale o di team) è ottenuta dall'interazione tra l'utilizzo del potenziale disponibile con l'azione limitante delle interferenze interne ed esterne. Il metodo da lui adottato come Sport Coach fu ripreso ed utilizzato anche nel Business Coaching e nel Life Coaching. Egli ipotizzò una sorta di dialogo interno tra Sé 1 pensante che impartisce comandi (che enfatizzando paure e critiche risulta ostacolante per l'atleta) e il Sé 2 che invece agisce libero da interferenze.

Esiste pertanto un dialogo interno contrapposto tra il Sé 1 ed il Sé 2 in cui la consapevolezza dell'esistenza di tale dialogo, dei suoi effetti e di quanto possa essere interferente ai fini della prestazione, permette di concentrarsi sul momento, su ciò che è reale ed importante, di gestire il dialogo stesso ed orientarlo in modo da ottimizzare il risultato desiderato.

Questo pensiero viene riassunto nella Formula dell'Inner Game

Performance= potenziale - interferenze

Da questa formula si evince che per tendere ad una prestazione eccellente occorre agire in due direzioni: sviluppare il potenziale e limitare le interferenze.

Il Metodo del Coaching

In quanto metodo, il Coaching si fonda e basa la sua efficacia su:

Relazione facilitante: una relazione volta a stabilire un'alleanza, una collaborazione ed un patto di lavoro tra due soggetti: il Coach e il/i Coachee (Cliente).

Sviluppo del potenziale: l'individuazione, l'allenamento e l'utilizzo del potenziale della persona o del gruppo.

Gestione delle interferenze: la presa di coscienza, la gestione e la trasformazione delle interferenze (interne/esterne) della persona o del gruppo.

Lo sviluppo della consapevolezza e della responsabilità: un cammino di crescita nella conoscenza di sé e del proprio ambiente, nella capacità di scelta e nella responsabilità agita.

Obiettivi e piani d'azione: per la trasformazione di una richiesta di cambiamento o di miglioramento, in obiettivi concretamente perseguiti.

Monitoraggio: il monitoraggio dei risultati attraverso fasi di report e di restituzione di feedback.

Il Coaching è pertanto un processo che si svolge innanzitutto all'interno di una Relazione Facilitante tra il Coach e il Coachee, nella quale il Cliente è accompagnato nella ricerca di una più ampia dimensione di Consapevolezza, a supporto di una nuova capacità di scelta Autonoma e di Responsabilità agita, nel segno del proprio Benessere e dell' Autorealizzazione personale.

Capitolo 1

La Motivazione

Come si può definire la motivazione?

Il termine Motivazione deriva dal latino *motivus*, sostantivazione da *motus*, participio passato di *movere* – in italiano *muovere*.

La motivazione svolge fondamentalmente due funzioni: attivare e orientare comportamenti specie-specifici. Nel primo caso si fa riferimento alla componente energetica di attivazione della motivazione. Nel secondo caso si fa riferimento alla componente direzionale di orientamento.

La motivazione è un processo che avvia, guida e mantiene i comportamenti mirati. Essa è lo stimolo, cosciente o meno, all'azione volta in direzione del raggiungimento di un obiettivo desiderato (sia di natura biologica, sia sociale). La motivazione è tutto ciò che dà scopo a un comportamento.

Comunemente il termine motivazione è utilizzato per indicare i bisogni, le ragioni e i desideri legati al comportamento umano. La motivazione è, dunque, considerabile come l'insieme dei bisogni che sono alla base del comportamento che rappresenta l'esito dell'agire.

La motivazione può essere definita come un insieme di forze psicologiche nell'individuo – tra cui aspettative, abilità, valori, attitudini, pregiudizi e percezioni legati alla dimensione umana e sociale – che è alla base di ogni comportamento umano e che quindi guida le azioni volontarie verso un obiettivo. È chiaro quindi che motivazione e comportamento sono due elementi distinti: la motivazione è uno dei fattori di influenza del comportamento; il comportamento rappresenta un punto di arrivo del processo motivazionale ed è qualcosa di visibile e valutabile mediante i diversi strumenti di misurazione della performance.

Qual è l'importanza della motivazione?

In realtà la motivazione è qualcosa di ancora più importante dell'energia che sostiene il comportamento, è il significato che diamo al tempo vissuto, il senso delle nostre azioni, ed è anche la forza interiore che spinge l'individuo verso la crescita e il miglioramento personale.

Dove nasce la motivazione?

Il processo motivazionale che porta l'individuo ad agire, originerebbe da uno stato interiore di non equilibrio. Questo stato deriva dalla consapevolezza di dover soddisfare un bisogno,

segnalata da manifestazioni di tensione o attesa, una sorta di percezione di uno stato di squilibrio tra il presente (storia problematica) ed il futuro desiderato.

Capitolo 2

Classifichiamo le Motivazioni

È possibile fare una prima distinzione tra motivazioni biologiche, innate, che fanno riferimento a elementi fisiologici ed elementi motivazionali di tipo psicologico-cognitivo, il cui dispiegamento è avvenuto durante l'esperienza. Il meccanismo motivazionale si esplica come continuo interagire di questi due elementi. Un'altra distinzione fondamentale avviene attraverso il concetto di motivazione intrinseca, o motivo, non sempre o pienamente consapevole alla coscienza del soggetto, e motivazione estrinseca, quella che il soggetto dichiara verbalmente.

La motivazione che pertanto risulta un concetto molto ampio, può essere suddivisa in tre filoni principali:

- Motivazione estrinseca
- Motivazione intrinseca
- Orientamento motivazionale

La motivazione estrinseca

La motivazione estrinseca avviene quando una persona si impegna in un'attività per scopi che sono estrinseci all'attività stessa, quali, ad esempio, ricevere lodi, riconoscimenti, buoni voti o per evitare situazioni spiacevoli, quali derisioni, punizioni o brutte figure

La motivazione intrinseca

La motivazione intrinseca si evidenzia quando una persona si impegna in un'attività perché la trova stimolante e gratificante di per sé, e prova soddisfazione nel sentirsi sempre più competente. La motivazione intrinseca è basata sulla curiosità, che viene attivata quando un individuo incontra caratteristiche ambientali strane, sorprendenti, nuove; in tale situazione la persona sperimenta incertezza concettuale e sente il bisogno di esplorare l'ambiente alla ricerca di nuove informazioni e soluzioni. Importante per la motivazione intrinseca è, inoltre, la padronanza, cioè il bisogno di sentirsi sempre più competenti, l'autonomia e la relazione

ovvero il senso per l'individuo collegato anche a far parte di un tutto, che sia un gruppo o una comunità più grande.

Secondo la "multifaceted theory of intrinsic motivation" è possibile distinguere 16 desideri fondamentali che stanno alla base della motivazione intrinseca. Partendo dalla considerazione che ognuno dei 16 desideri di base è indipendente, e che la soddisfazione di ciascuno dei desideri produce un sentimento intrinseco di gioia si può ipotizzare che ogni persona abbia una diversa attribuzione di priorità in base al contesto sociale, ai valori di riferimento e alle esperienze personali passate.

L'orientamento motivazionale

L'orientamento motivazionale sta a sottolineare l'evolversi degli studi: dal termine "motivazione" si è giunti a valutare "orientamento motivazionale" come più appropriato, in quanto, secondo l'approccio cognitivista, una persona costruisce attivamente il suo orientamento motivazionale. Ciò avviene grazie alla rappresentazione degli obiettivi che l'individuo stesso vuole raggiungere o evitare; questi percepisce i propri mezzi e limiti, attraverso l'autostima e l'attribuzione causale, cioè l'attribuire i propri successi/insuccessi a cause interne/esterne, stabili/instabili, controllabili/incontrollabili (dove per interne-stabili-controllabili si intendono abilità-impegno-uso di strategie appropriate; per esterne-instabili-incontrollabili si intendono fortuna-malessere temporaneo-attività troppo difficile-pregiudizi altrui).

I bambini per esempio tendono a vivere le emozioni nei contesti sociali ed educativi in modo molto aperto e spontaneo. Aiutare nella fase dell'infanzia e dello sviluppo a riconoscere gli stati emotivi che si innescano, e saperli affrontare, dona un costrutto intellettuale che aiuta l'evolversi della personalità ponendo le basi per un futuro più stabile. Le emozioni, quali esse siano, vissute correttamente all'interno del contesto della classe plasmano la crescita interiore e stimolando la consapevolezza esperienziale, bagaglio indispensabile alla crescita sana e cosciente. All'interno di questo argomento possiamo menzionare la Teoria dei Rinforzi Positivi che stabilisce che è possibile influenzare un comportamento attraverso incentivi e/o disincentivi. In ambito lavorativo il rinforzo positivo fatto di dialogo e spiegazioni è orientato verso il progresso dell'individuo, in quanto incentiva la crescita

personale nel lungo periodo ed è questo che svolge un ruolo fondamentale nel processo motivazionale.

Il rinforzo negativo (ovvero la punizione) fa rapidamente cessare il comportamento indesiderato, ma ha un effetto a breve periodo in quanto non insegna cosa fare ed anzi porta a tensione ed incomprensioni verso il punitore.

Capitolo 3

Le principali Teorie Motivazionali

Numerosi sono gli approcci allo studio dei sistemi della personalità e della motivazione. Le principali teorie che vengono di seguito illustrate sono:

- la teoria della gerarchia dei bisogni;
- la teoria motivazione – mantenimento;
- la teoria della motivazione al successo;
- la teoria della crescita;
- la teoria dell'equità;
- la teoria dell'aspettativa – valore.

La teoria della gerarchia dei bisogni.

Questa teoria parte dalla premessa che gli individui sono motivati da bisogni da soddisfare e che vi sono diversi fattori interni che stimolano il comportamento. Per determinare i fattori motivanti, è quindi necessario individuare i bisogni che si desidera soddisfare; è implicito che la volontà di soddisfare i bisogni di una persona dipenda strettamente dal fatto che questi possono influenzare la performance delle attività, dal momento che contribuiscono con il loro operato allo sviluppo organizzativo di se o di un contesto sociale o lavorativo.

Il principale esponente di questo approccio è Maslow (1954), psicologo, che parte dal presupposto che ogni comportamento umano nasce dalla tendenza a soddisfare determinati ordini di bisogni, che lo studioso classifica per natura e grado di complessità in:

- bisogni fisiologici – legati alla sopravvivenza, come il bere e il mangiare;
- bisogni di sicurezza – riguardano la sopravvivenza nel lungo periodo, come la stabilità del posto di lavoro e la sicurezza dell'ambiente lavorativo;
- bisogni sociali – relativi all'esistenza di un ambiente sociale gradevole e al bisogno di interazione sociale e di amicizia;
- bisogni dell'ego – legati alla consapevolezza delle proprie capacità e all'aspirazione ad un riconoscimento sociale del proprio status;
- bisogni di autorealizzazione – riguardano l'aspirazione ad un lavoro che realizzi le potenzialità dell'individuo, gratificando la dimensione psicologica e spirituale.

Queste cinque categorie sono ulteriormente raggruppate all'interno di due macro divisioni, quella dei bisogni di ordine inferiore (bisogni fisiologici e di sicurezza) e quella dei bisogni di ordine superiore (bisogni sociali, dell'ego e di autorealizzazione) (figura n. 1).

I termini "inferiore" e "superiore" non stanno ad indicare la minore o maggiore importanza dei bisogni, ma il fatto che i bisogni fisiologici e di sicurezza sono quelli che accomunano tutte le persone, sono bisogni la cui soddisfazione è fondamentale per l'esistenza stessa e perciò hanno la precedenza su tutti gli altri.



Figura 1. La scala dei bisogni di Maslow

L'ipotesi di Maslow è che un bisogno non soddisfatto rappresenta un elemento motivante e quindi utilizzabile per stimolare un individuo a svolgere un compito, nel caso in cui questo consentirà di soddisfare quel bisogno; una volta che il bisogno è stato soddisfatto perde la sua forza motivante e quindi non è più fonte di motivazione. Ciò costituisce un'importante implicazione nell'ambito della gestione del personale; i dirigenti dovrebbero prestare attenzione alla scelta dei metodi e degli strumenti in grado di motivare i lavoratori, a fronte di bisogni emergenti o non ancora soddisfatti

Un'altra "regola" in questo modello è che non è possibile saltare da un gruppo di bisogni a un altro: è possibile soddisfare i bisogni di un livello soltanto se si sono soddisfatti quelli del livello inferiore e il processo continua fino allo stadio dell'autorealizzazione, ovvero la piena realizzazione delle potenzialità individuali (Maslow). Nell'ambito degli studi sulla motivazione, questa teoria costituisce un primo valido contributo in quanto propone una classificazione dei bisogni umani influenzanti il comportamento degli individui nel lavoro.

Tuttavia, non può sfuggire che i bisogni sono un elemento di differenziazione tra un individuo e un altro (ciò che è fonte di motivazione per uno, può non esserlo per un altro); questo aspetto ha costituito la base per le critiche che sono state fatte a questo modello. Un primo limite evidenziato si basa sul fatto che la scala dei bisogni non è uguale per tutti; anzi, ogni individuo ha una sua propria scala che non necessariamente segue la gerarchia proposta da Maslow. Ad esempio, se vogliamo focalizzare l'attenzione nell'ambiente di lavoro, per un individuo un fattore fortemente motivante al lavoro può essere il bisogno di interagire con i colleghi e creare relazioni di amicizia, mentre per un altro il bisogno da soddisfare riguarda prevalentemente il desiderio di conquistare la stima e il prestigio dei propri superiori. Un secondo limite riguarda la rigida classificazione dei bisogni in cinque categorie.

A questo proposito, Alderfer (1969) spiega il comportamento umano utilizzando un numero inferiore di categorie di bisogni, che lo studioso riconduce a tre principali:

- bisogni di esistenza (E) legati alla sopravvivenza dell'individuo, come il bere e il mangiare, e vivere in un ambiente sicuro;
- bisogni di relazionarsi (R) relativi alla necessità di interagire con gli altri, di condividere pensieri e sentimenti;
- bisogni di crescita (C) legati allo sviluppo della persona, allo svolgimento di un lavoro produttivo e creativo.

Questo modello – definito Teoria ERC – è caratterizzato da una maggiore flessibilità rispetto a quello di Maslow. In primo luogo, infatti, le classi di bisogni individuate non sono regolate in modo gerarchico, dal momento che un bisogno di ordine superiore può essere motivante anche se il bisogno di ordine inferiore non è stato completamente soddisfatto; allo stesso tempo, quando un individuo è motivato a soddisfare un bisogno superiore e non riesce a farlo, crescerà la motivazione a soddisfare i bisogni di ordine inferiore.

In secondo luogo, i bisogni non sono percepiti come sequenziali e a se stanti l'uno dall'altro; se Maslow sosteneva che una volta che un bisogno è stato soddisfatto non è più fonte di motivazione, Alderfer è convinto che un individuo può trovare fonte di motivazione in diversi bisogni contemporaneamente, in relazione ai differenti contesti e alle persone con cui interagisce.

La Teoria ERC presenta alcune interessanti implicazioni anche in ambito aziendale. Innanzitutto, questo approccio alla motivazione consente ai dirigenti di comprendere e gestire più efficacemente il livello motivazionale dei propri subalterni, dal momento che la soddisfazione dei bisogni di ordine inferiore possono costituire comunque una fonte di gratificazione quando non è possibile soddisfare i bisogni di ordine superiore. In secondo luogo, il modello evidenzia che le differenze culturali e individuali influenzano i bisogni soggettivi (Alderfer, 1972); ciò costituisce la premessa agli studi successivi sulla gestione della diversità nella direzione del personale. Un'altra implicazione riguarda la nuova consapevolezza che i bisogni possono anche variare nel tempo in relazione alle circostanze lavorative e allo stadio di ciclo di vita dell'individuo; questo aspetto conduce i dirigenti ad attuare una personalizzazione dei sistemi di ricompensa anche in base alla variabilità dei bisogni nel tempo e alla variabilità dell'individuo stesso unico ed irripetibile (J. Newman)

La teoria della motivazione-igiene

Un altro interessante contributo agli studi sulla motivazione è quello di Herzberg (1959; 1966), il quale focalizza sugli effetti che certe condizioni lavorative hanno sul livello di soddisfazione. In genere, i fattori che contribuiscono a generare soddisfazione riguardano i contenuti del lavoro e gli aspetti a questo collegati, mentre i fattori di insoddisfazione sono prevalentemente rappresentati dall'ambiente di lavoro e dalla remunerazione.

Herzberg individua due grandi gruppi di fattori che sono all'origine della soddisfazione e dell'insoddisfazione nel lavoro, i "fattori motivanti" e i "fattori igienici". I primi riguardano gli aspetti associati al contenuto intrinseco del lavoro e quindi alla capacità di questo di contribuire allo sviluppo personale e psicologico di chi lo svolge. I secondi sono invece relativi alle condizioni generali del lavoro – ambiente fisico, politiche aziendali, ambiente sociale, vincoli burocratici, procedure e relazioni con il proprio supervisore – e possono generare insoddisfazione nel lavoratore. La teoria propone dunque due importanti relazioni tra fattori igienici, fattori motivazionali e soddisfazione nel lavoro e cioè:

1. quanto i bisogni motivanti sono soddisfatti, il lavoratore sarà soddisfatto; quando questi bisogni non sono appagati, il lavoratore non sarà soddisfatto;
2. quanto i bisogni igienici sono soddisfatti, il lavoratore non sarà insoddisfatto; quando questi bisogni non sono appagati, il lavoratore sarà insoddisfatto.

I due assiomi indicano che è possibile provare insieme soddisfazione e insoddisfazione; ad esempio, un individuo può essere soddisfatto perché il bisogno di avere un lavoro interessante e stimolante viene appagato (fattore motivante) e, allo stesso tempo, essere insoddisfatto a causa dell'incertezza nella stabilità del lavoro stesso (fattore igienico).

È necessario precisare che i fattori igienici non hanno una capacità motivante, ma se mancano possono ridurre la morale e l'efficienza del lavoratore; la mancanza di questi fattori non produce soddisfazione, ma la loro presenza evita l'insoddisfazione. "I fattori igienici o "soddisfattori" rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere una adeguata attivazione motivazionale. La carenza di tali fattori impedisce all'individuo di collocarsi in una situazione psicologica che gli permetta di aspirare alla soddisfazione dei bisogni superiori" (Fontana, 1997, 187).

L'applicazione pratica della teoria di Herzberg si realizza nell'arricchimento del lavoro (job enrichment), che consta nel ridisegnare il lavoro in modo che il lavoratore abbia più responsabilità e controllo sul proprio operato.

In particolare, il job enrichment si attua mediante uno sviluppo verticale del lavoro, dal momento che il lavoratore va a svolgere mansioni che precedentemente erano prerogativa del supervisore (ad esempio, la pianificazione di certi orari di lavoro, le modalità di svolgimento del lavoro, il controllo delle attività svolte e la gestione del processo di apprendimento). Merito di questa teoria è quello di aver evidenziato che la condizione di un individuo in relazione al proprio lavoro può essere non soltanto soddisfacente o insoddisfacente, ma anche non insoddisfacente, dando quindi valore a tutti quei fattori, comportamenti e situazioni che, pur non appagando completamente il lavoratore, gli permettono comunque di vivere una condizione non negativa. Tuttavia, è necessario precisare che la soddisfazione lavorativa si articola in un continuum di dimensioni che vanno dalla totale soddisfazione all'assoluta insoddisfazione; inoltre, molteplici sono i fattori di influenza che ne rendono complessa la gestione e la misurazione, come la personalità, i valori, le influenze sociali e le condizioni lavorative (figura 2)



Figura 2. I fattori che determinano la soddisfazione lavorativa

La teoria della motivazione al successo

Il maggiore esponente di questa teoria è lo psicologo McClelland (1978; 1985), il quale ha condotto alcune ricerche per studiare quali sono i principali fattori che spingono gli individui a tenere certi comportamenti per raggiungere gli obiettivi lavorativi; lo studioso individua tre fattori principali che vengono di seguito illustrati:

— Il bisogno di realizzazione (need for achievement) bisogno di portare a termine un compito con successo, in un'ottica di autorealizzazione. È tipico di quelle persone che sono orientate all'eccellenza e che hanno uno spiccato senso di responsabilità; i compiti assegnati a questi individui sono solitamente di difficoltà moderata, che consente di rinforzare il comportamento con l'obiettivo di ridurre gli insuccessi, aumentare la soddisfazione dei traguardi raggiunti e proporre nuove sfide lavorative; il feedback da parte dei superiori sul lavoro svolto costituisce per queste persone un aspetto fondamentale per la valutazione delle aspettative e lo sviluppo della motivazione

— Il bisogno di affiliazione (need for affiliation) bisogno di creare e sviluppare relazioni interpersonali durature e positive sia nel lavoro che nella vita privata. Questo tipo di bisogno

distingue quelle persone che intendono stabilire e mantenere buone relazioni con gli altri, amano lavorare in gruppo ed evitano comportamenti che possono generare conflitti

— Il bisogno di potere (need for power) – bisogno di influenzare o guidare altre persone a realizzarsi. È tipico di quegli individui che hanno un forte desiderio di esercitare sugli altri un controllo (positivo o negativo) di tipo emotivo e comportamentale; caratterizza le persone con lavori dirigenziali e posizioni di leadership, proprio per l'attitudine dei manager ad influenzare gli altri.

E' possibile rilevare che le dimensioni sopra descritte coesistono all'interno di ogni personalità con diversi gradi di intensità anche a seconda delle circostanze lavorative. Sarebbe peraltro un errore pensare che, ai fini della motivazione, una persona esprima 14 completamente tutti e tre i tratti; piuttosto, accade che un fattore emerga con maggiore forza degli altri due. Ciò significa che soprattutto nella fase di selezione del personale sarà fondamentale individuare nel candidato qual è il tipo di bisogno prevalente sugli altri, al fine di assegnare con maggiore efficacia e coerenza le posizioni lavorative. A questo proposito, nel caso della selezione di individui per cariche dirigenziali, è preferibile che il manager abbia un elevato bisogno di potere, espresso mediante la capacità di influenzare positivamente gli altri, e un ridotto bisogno di affiliazione, poiché la troppa attenzione ai legami sociali può rendere difficile prendere decisioni impopolari. Allo stesso tempo, è stato evidenziato che le persone con uno sviluppato bisogno di realizzazione solitamente non restano fedeli ad un'organizzazione, ma tendono a cambiare impresa in relazione alla complessità dei compiti da svolgere e al grado in cui le remunerazioni sono proporzionate alla prestazione offerta (Turban, Keon, 1993).

La teoria della crescita

Sulla scia della scuola delle relazioni umane, anche gli studi sulla motivazione mettono in evidenza il fatto che l'approccio razionalistico degli anni Trenta ha condotto ad un impoverimento del significato del lavoro, conducendo i lavoratori ad una crescente insoddisfazione. A questo proposito, McGregor (1960) elabora i concetti di "Teoria X e Teoria Y", nella quale si evidenzia che la causa di comportamenti "passivi" degli individui (come il fatto di essere pigri, propensi a subire il controllo, a non assumersi responsabilità e a resistere

al cambiamento) è il risultato dei sistemi produttivi tayloristici, che schiacciano gli individui limitandone lo sviluppo personale e riducendone la felicità (Teoria X). Al contrario, se l'ambiente lavorativo è armonioso, viene dato spazio ai dipendenti di esprimere la propria creatività e il contenuto del lavoro è stimolante, i lavoratori saranno più propensi ad assumersi nuove responsabilità, diventare più autonomi e incrementare così il livello di soddisfazione, innalzando in tal modo la motivazione stessa (Teoria Y). Nella figura n. 3 vengono indicati alcuni comportamenti riferiti alla Teoria X e alla Teoria Y.

<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Per ogni individuo il lavoro è un impegno gravoso e sgradito. • La maggior parte delle persone non vuole responsabilità e preferisce essere guidata nell'attività lavorativa. • Il controllo è lo strumento principale per spingere le persone a lavorare al fine di raggiungere i fini organizzativi. • Nella risoluzione dei problemi, gli individui dimostrano una scarsa creatività. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il lavoro è naturale e piacevole se vi sono le condizioni idonee. • Se le circostanze sono adeguate, le persone non solo accettano le responsabilità, ma le cercano per sviluppare il senso di autoregolazione e autocoscienza. • Le persone sanno individuare autonomamente gli obiettivi, senza che il proprio comportamento sia influenzato da meccanismi di controllo e di minaccia. • La creatività è una caratteristica che riguarda tutte le persone.

Figura 3. Aspetti della natura umana secondo la teoria X e la teoria Y

Un altro studioso che parte dalla critica alle organizzazioni razionalistiche, è Argyris (1957), il quale mette in evidenza la divergenza tra le esigenze dell'individuo e quelle delle organizzazioni razionali formalmente strutturate, in cui le persone non riescono a crescere ed esprimere le proprie potenzialità, restando in uno stato psicologico infantile. Le organizzazioni fondate sui principi classici del management sono infatti formali e impersonali e gestiscono le persone in base a rigide procedure e meccanismi di controllo, limitandone la libertà con la specializzazione dei compiti, la gerarchia e il comando. Gli individui sono apprezzati non tanto perché dimostrano di essere intraprendenti, creativi e maturi, quanto invece per il fatto che sono disciplinati, poco inclini ad assumersi responsabilità e bisognosi di autorità e protezione. I soggetti con queste caratteristiche possono dunque trovare collocazione soltanto in soluzioni organizzative rigide e

standardizzate come quella tayloristica. La tesi di Argyris parte dal presupposto che l'individuo può invece accrescere la consapevolezza di sé, la conoscenza e le abilità se sostenuto dall'organizzazione mediante opportuni programmi di formazione.

Secondo lo studioso, l'individuo passa infatti da uno stato di infanzia ad una condizione adulta acquisendo una serie di capacità e comportamenti nuovi e più consapevoli, che possono essere così riassunti:

- a) da una condizione passiva ad una attiva e dinamica;
- b) da uno stato di dipendenza da altri a uno di relativa libertà;
- c) da una condotta di comportamento semplice e ripetitiva a una pluralità di modalità;
- d) da interessi vaghi, causali e superficiali a interessi più profondi e mirati;
- e) da un agire legato al breve periodo (spesso esclusivamente al presente), a prospettive temporali più lunghe;
- f) da uno stato di subordinazione alla famiglia e alla società a una posizione di parità se non di superiorità;
- g) da una mancanza di consapevolezza di sé a una crescita di autocoscienza e di controllo su se stesso.

Il percorso di crescita riguarda certamente lo sviluppo graduale delle condizioni umane sopra elencate, ciascuna lungo un continuum, ma non può sfuggire che un fattore fondamentale per la crescita individuale è caratterizzato dall'interazione con gli altri individui nell'organizzazione "Il grado di maturità di un soggetto non è definita soltanto dal punto di vista in cui egli si colloca lungo quei continuum, ma anche dal grado in cui egli permette ad altri di fare altrettanto. Essere maturo non è cioè una condizione solitaria ed egoistica, ma è una condizione sociale di reciproca interazione" (Bonazzi, 1995).

In questo contesto, l'organizzazione dovrebbe costituire un sistema che motivi le persone a cooperare fra loro al fine di conseguire obiettivi comuni stimolando in tal modo anche il processo di crescita individuale.

Uno strumento proposto da Argyris per superare la rigidità e l'insensibilità" delle organizzazioni razionali è quello di adottare gruppi informali di lavoro mediante una riformulazione dei compiti lavorativi. In particolare, viene suggerita una gestione autonoma basata sulla partecipazione di tutti i soggetti dell'organizzazione, su una leadership non

autoritaria dei capi e su un sistema democratico che lasci spazio all'iniziativa dei singoli; una simile disposizione non deve certamente minare le regole e le procedure formali – peraltro necessarie per la stessa sopravvivenza dell'organizzazione – ma intende rispondere alle esigenze individuali, aumentare il livello di motivazione e favorire così lo sviluppo della cultura organizzativa; tanto più questi aspetti sono perseguiti, tanto maggiore sarà il livello di soddisfazione dei lavoratori, migliore il loro rendimento e più elevata la performance complessiva aziendale. Questa prospettiva costituisce la base per studi successivi che negli anni Settanta hanno generato le teorie sull' "apprendimento organizzativo", in cui l'organizzazione diventa un sistema cognitivo in grado di generare e sviluppare conoscenza mediante le persone che vi operano. Nasce così la distinzione tra "apprendimento individuale" e "apprendimento organizzativo", dove nel primo il processo di apprendimento si attua soltanto nella sfera individuale, mentre nel secondo questo si allarga a tutta l'organizzazione diffondendo lo sviluppo della conoscenza.

La teoria dell'equità

Un altro approccio interessante agli studi sulla motivazione è quello proposto da Adams (1963); la premessa di questo approccio è che il lavoratore percepisce la relazione tra risultati (output) che vorrebbe ottenere con l'attività lavorativa – come benefits, soddisfazione, status, opportunità di carriera – e l'insieme di competenze, conoscenze, esperienza ed impegno che offre all'impresa per lo svolgimento del suo lavoro (input).

Secondo questa teoria, ai fini della motivazione, non sono importanti il frutto del lavoro e il grado di input personali impiegati in quanto tali; ciò che è fondamentale è il modo in cui il lavoratore percepisce la proporzione tra output e input in relazione a quella di un altro lavoratore che svolge attività simili.

La condizione di imparzialità percepita da un lavoratore in relazione a un altro che svolge le stesse mansioni si verifica quando il rapporto output/input di entrambi viene valutato nello stesso modo; nei casi in cui un individuo avverte che la proporzione tra output percepiti e impegno è proporzionalmente uguale a quella di un altro, si sente motivato a perseverare nel comportamento adottato, incrementando eventualmente il proprio impegno al fine di

ricevere maggiori gratificazioni. Nel caso in cui il rapporto tra output e input non è proporzionalmente uguale, si verifica una situazione di iniquità. Questo solitamente provoca tensioni e rivendicazioni nel lavoratore, il quale esprime pertanto il desiderio di ripristinare una condizione di uguaglianza rispetto alle persone con cui si confronta.

A questo proposito, Adams individua due tipi di iniquità: la prima è quella che si realizza quando il lavoratore rileva che il rapporto tra il benefit conseguito a seguito del proprio operato e le risorse impiegate è maggiore di quella del collega (iniquità positiva); la seconda è quella che si verifica quando il lavoratore percepisce che quel rapporto è minore (iniquità negativa). È chiaro che la condizione di iniquità non si verifica soltanto perché un lavoratore percepisce, ad esempio, una ricompensa inferiore a quella di un altro, se il livello dell'impegno posto da due individui è quantitati. La condizione di reale iniquità si verifica quando gli output sono diversi a parità di input impiegati.

Le situazioni sopra esposte richiedono una concreta attenzione da parte dei dirigenti alla percezione dei propri collaboratori su cosa viene considerato equo. Certamente, le condizioni di iniquità non sono funzionali all'efficacia organizzativa e, anzi, possono compromettere il livello di cooperazione tra le persone, causare conflitti interpersonali e minare la serenità del clima organizzativo, andando così a pregiudicare anche il livello motivazionale dei membri dell'organizzazione.

La teoria di Adams è stata successivamente rielaborata da alcuni studiosi (tra cui Cropanzano e Colquitt nel 2001) che hanno proposto un nuovo approccio di studio sulla motivazione denominato giustizia organizzativa, che riflette la misura in cui le persone percepiscono di essere trattate equamente sul lavoro. La giustizia organizzativa presenta tre diverse dimensioni: l'"equità distributiva", l'"equità procedurale" e l'"equità interazionale".

La giustizia distributiva è riferita alle modalità con cui le risorse e le ricompense sono distribuite o attribuite, mentre la giustizia procedurale riguarda la percezione da parte del lavoratore sulla tipologia delle procedure utilizzate per l'allocazione delle risorse. Infine, la giustizia interazionale è relativa alla percezione che le persone hanno di essere trattate equamente nel processo decisionale. Questo approccio costituisce un importante riferimento per i responsabili di gestione delle risorse umane e per i dirigenti; da una parte, la percezione positiva sulle modalità e sulle procedure utilizzate per la distribuzione dei

compensi tende ad aumentare se il lavoratore viene coinvolto nel processo decisionale, soprattutto nel caso di cambiamento organizzativo; dall'altra, la consapevolezza della qualità e imparzialità nel trattamento interpersonale contribuisce a sviluppare la motivazione e migliorare la performance lavorativa.

La teoria dell'aspettativa-valore

Questa teoria si focalizza sullo studio della capacità dell'individuo di percepire e anticipare le probabili conseguenze del proprio comportamento lavorativo; la motivazione al lavoro si attiva in relazione all'intensità delle aspirazioni e agli obiettivi che vogliono essere raggiunti con la prestazione lavorativa. La domanda che ci si pone è la seguente: vale la pena mettere in piedi lo sforzo per arrivare alle aspettative di riuscita?. Maggiore esponente di questo approccio è Vroom (1964), il quale sostiene che la motivazione non è altro che la scelta della quantità di energia da impiegare in una situazione lavorativa, in relazione a ciò che si potrà ottenere dallo svolgimento di quel determinato lavoro (figura 4).



Figura 4. Il meccanismo sforzo-risultato di Vroom nella teoria dell'aspettativa- valenza

La formazione delle aspettative si basa sulla scala dei valori e sull'esperienza, che servono per attuare il comportamento prescelto al fine di perseguire una certa meta; raggiungere l'obiettivo costituisce un elemento di gratificazione per il soggetto e conferma il livello dell'aspettativa. Il lavoratore tende quindi ad esercitare quei comportamenti che possono creare condizioni di benessere, sostenendo il livello della motivazione (ad esempio, ottenere bonus, gratificazioni e premi) e cerca di mantenere elevata la propria prestazione per evitare

possibili conseguenze negative come ammonizioni o delegittimazioni. La teoria dell'aspettativa identifica quindi tre fattori principali che determinano la motivazione del lavoratore:

- aspettativa: qual è la connessione tra lo sforzo e la performance lavorativa?
- strumentalità: qual è la connessione tra la performance lavorativa e il risultato?
- valore: quanto è desiderabile il risultato?

L'aspettativa riguarda la convinzione che un certo livello di sforzo implicherà un determinato livello di prestazione ed è influenzata da fattori come l'autostima, la disponibilità di mezzi per lavorare, i successi ottenuti in passato svolgendo quello stesso compito e le relazioni con colleghi, superiori e subordinati.

La strumentalità invece fa riferimento alla consapevolezza del rapporto di causa-effetto tra prestazione e risultato, il quale dipende quindi dall'impiego di un certo livello di prestazione (ad esempio, per uno studente il fatto di superare un esame è strumentale al traguardo della laurea).

Infine, la valenza è relativa al valore positivo o negativo attribuito ai risultati e riflette le preferenze dell'individuo (una maggiore retribuzione costituisce una valenza positiva al risultato conseguito nello svolgimento dell'attività lavorativa). È necessario precisare che la valenza del risultato si basa non tanto sulle qualità intrinseche di quello che un lavoratore è stato in grado di conseguire, quanto invece sulla soddisfazione – o eventuale insoddisfazione – che il soggetto manifesta già nel pensare a ciò che può provocare il raggiungimento di quel risultato. "La valenza dell'incentivo, in un certo orizzonte temporale, è influenzata dalla struttura dei bisogni dell'individuo. L'uomo, per qualunque obiettivo da raggiungere, tende a formulare delle strategie di comportamento costituite da fasi, ognuna delle quali è caratterizzata, a sua volta, da una valenza (incentivo) e da una strategia. L'intensità della motivazione a raggiungere l'incentivo finale è data dalla somma dei prodotti tra le aspettative delle singole fasi e le utilità soggettive attribuite ai singoli sub-obiettivi" (Fontana 1997).

Ciò conduce a riflettere sul fatto che il meccanismo "aspettativa-valore" è soggettivo e quindi diverso da un individuo a un altro. È possibile comunque definire tre assiomi relativi a fattori quali la scelta occupazionale, la soddisfazione nel lavoro e la performance:

a) la forza che spinge un individuo a scegliere una occupazione è una funzione del prodotto della valenza dell'occupazione per l'aspettativa della persona che il suo tentativo avrà successo;

b) la forza che spinge un individuo a rimanere nel proprio posto di lavoro è una funzione del prodotto della valenza del lavoro per la probabilità soggettiva dello stesso individuo di rimanere in tale posto di lavoro;

c) la forza che spinge una persona ad esercitare uno sforzo di particolare intensità nell'eseguire il proprio lavoro è una funzione del prodotto delle valenze di differenti livelli di performance per le probabilità soggettive della persona inerenti la capacità di tali sforzi di raggiungere i livelli di performance.

Il modello proposto da Vroom sembra efficace nel prevedere in modo significativo la prestazione, lo sforzo, le intenzioni, le preferenze e la scelta del lavoratore; tuttavia, le misure proposte per valutare l'aspettativa, la strumentalità e la valenza risultano ambigue e poco chiare ; inoltre, l'approccio non analizza la connessione dello sforzo e prestazione con la soddisfazione lavorativa. A questo proposito, Porter e Lawler (1968) identificano i cosiddetti "predittori" ovvero fattori che alimentano lo sforzo lavorativo, la prestazione e la soddisfazione e che influenzano quindi il livello di motivazione lavorativa (figura 5).

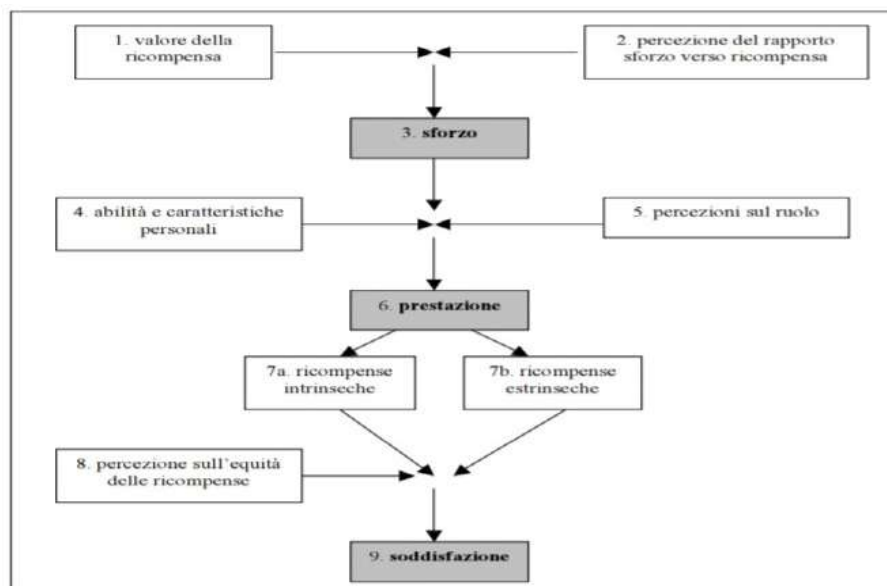


Figura 5. I predittori dello sforzo, della prestazione e della soddisfazione secondo il modello di Porter e Lawler

È possibile evidenziare alcune rilevanti implicazioni manageriali offerte da questo modello ai fini della motivazione. Innanzitutto, è importante che i dirigenti comprendano i risultati a cui i collaboratori danno valore e ciò implica anche chiarire i termini del sistema di retribuzione e attribuire le giuste ricompense per le prestazioni desiderate. Secondariamente, è necessario monitorare che i lavoratori conseguano i livelli di prestazione previsti utilizzando, ad esempio, ricompense e risultati di gruppo sì da incentivare la cooperazione e creare sinergie di conoscenza. Infine, un altro aspetto rilevante è il controllo continuo del sistema di ricompense al fine di evitare situazioni di iniquità; ciò può essere conseguito mediante un'attenta valutazione delle differenze individuali e rendendo flessibili gli strumenti per sviluppare la motivazione.

Capitolo 4

La teoria dei bisogni e la piramide di Maslow : approfondimento



Figura 6. La piramide dei bisogni fondamentali, concepita nel 1954 da Maslow

Una teoria che incentra il costrutto di motivazione come base dello sviluppo individuale è la piramide dei bisogni fondamentali di Abraham Maslow (figura 6), che identifica sei fasi di crescita, successive e consecutive, tutte incentrate su bisogni, dal più semplice (legato all'aspetto fisiologico) al più complesso (legato all'autorealizzazione):

1. Bisogni fisiologici, la prima motivazione sviluppata, legati agli stati fisici necessari per vivere ed evitare il disagio (idratazione, alimentazione, minzione, defecazione, igiene)
2. Bisogni di sicurezza, si manifestano solo dopo aver soddisfatto i bisogni fisiologici, e constano della ricerca di contatto e protezione.
3. Bisogni di appartenenza, desiderio di far parte di un'estesa unità sociale (famiglia, gruppo amicale), che nasce solo dopo aver soddisfatto i bisogni di sicurezza.
4. Bisogni di stima, esigenza di avere dai partner dell'interazione un riscontro sul proprio apporto e sul proprio contributo, si attiva solo dopo aver soddisfatto i bisogni interpersonali.
5. Bisogni di indipendenza, esigenza di autonomia, realizzazione e completezza del proprio contributo, si attiva solo dopo aver soddisfatto i bisogni di stima.
6. Bisogni di autorealizzazione, bisogno di superare i propri limiti e collocarsi entro una prospettiva super-individuale, essere partecipe col mondo.

Un bisogno insoddisfatto concentra le energie motivazionali entro condotte atte a soddisfare quel bisogno, non accedendo ai bisogni superiori nella scala.

Tra le fasi ora descritte, nel modello originale del 1954, non compare il bisogno d'indipendenza, come mostra l'immagine.

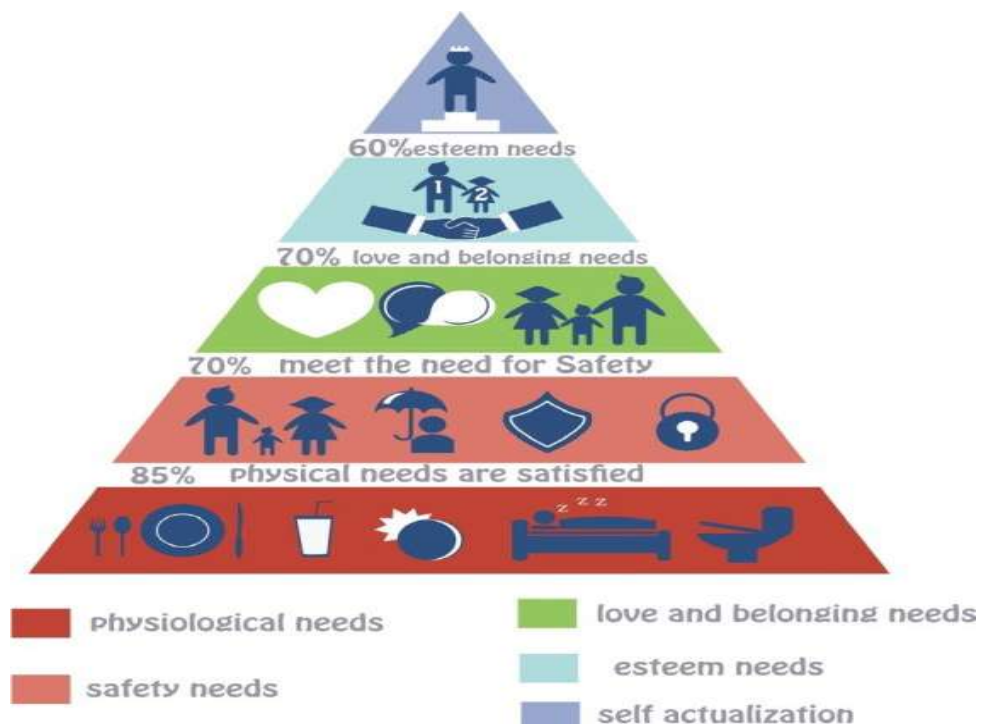
Dal punto di vista operativo di applicazione del concetto di motivazione in un'ottica di valutazione, il modello di Maslow permette di definire in maniera esaustiva le fasi di sviluppo proprie dei contenuti motivazionali, ma ne rende poco attendibile la misura.

La teoria di Maslow e la Teoria X e Teoria Y di Douglas MacGregor vengono spesso utilizzate per dimostrare come, ad alti livelli gerarchici, l'approvazione, il rispetto e il senso di appartenenza siano motivatori più forti del denaro.

Maslow elabora una piramide proprio per dare l'idea che tra i diversi bisogni esiste una gerarchia e, fino a che non si sono soddisfatti quelli più urgenti, quelli successivi non vengono avvertiti.

Cos'è la motivazione per Maslow?

La motivazione viene definita da Maslow come una spinta dettata dai bisogni che sono alla base del comportamento. La motivazione unisce pertanto quelle che sono le nostre necessità e valori con quello che sappiamo fare: ossia unisce le nostre competenze con i nostri valori personali.



Gli studi di Abraham Maslow si sono focalizzati principalmente sul tema della motivazione. Egli elaborò una classificazione gerarchica della motivazione: si parte dai bisogni primari e fisiologici, come cibo, acqua, impulso sessuale, ecc., per poi giungere a quelli superiori ovvero stima, sicurezza, affetto, amore.

La piramide di Maslow si basa sulla teoria che tutti gli esseri umani hanno bisogni fisici, emotivi, sociali e spirituali. Questi devono essere soddisfatti in base alla loro importanza. Ad esempio, i bisogni fisici come l'acqua e il cibo devono essere soddisfatti prima dei bisogni. Alla base della piramide di Maslow ci sono i bisogni fisiologici: fame, sete, sonno, bisogni non del tutto isolabili e per questo motivo sono i primi ad essere realizzati. Quando questi ultimi saranno soddisfatti, nasceranno quelli di origine superiore. Essi cessano di esistere appena realizzati emotivi come l'amore e l'affetto.

Conclusione

La rassegna delle principali teorie sulla motivazione consente di fare alcune importanti considerazioni sia in ambito lavorativo, sia in ambito emozionale e socio-relazionale.

Innanzitutto, non può sfuggire che l'implementazione di programmi per lo sviluppo della motivazione costituisce una notevole sfida per i responsabili della gestione delle risorse umane e per gli stessi dirigenti che quotidianamente interagiscono con i propri collaboratori. La realizzazione di sistemi motivazionali efficaci implica una costante attenzione ai numerosi ed eterogenei fattori che influenzano la motivazione delle persone nelle organizzazioni: la consapevolezza delle differenze individuali, il ruolo del contesto lavorativo, il rapporto tra motivazione e performance e il sistema di valutazione delle prestazioni costituiscono alcuni tra gli elementi critici per un efficace sviluppo della motivazione. Ai fini dell'applicazione delle teorie motivazionali, non è peraltro possibile identificarne una che sia valida in assoluto, ma risulta anzi opportuno per i dirigenti tenere in considerazione tutti gli aspetti evidenziati nel percorso evolutivo degli studi svolti, soprattutto alla luce delle modificazioni organizzative che caratterizzano le imprese nel loro percorso di crescita. La motivazione appare come un aspetto "variabile" nel tempo in relazione alle circostanze lavorative e allo stadio di ciclo di vita dell'individuo. La motivazione è spesso difficile da comprendere in tutte le sue dimensioni perché le persone cambiano nel tempo lungo percorsi non sempre lineari e prevedibili. Le imprese dovranno quindi comprendere che per realizzare lo sviluppo organizzativo è necessario rispondere al bisogno di dare un significato al lavoro da parte del personale dipendente e di svolgerlo all'interno di contesti possibilmente coerenti con i propri valori e con il livello di civilizzazione che caratterizza – nel dato momento – il sistema in cui si vive.

Per quanto riguarda l'aspetto relazionale ed emozionale, sebbene ci troviamo in un periodo storico in un'era dove il benessere materiale sembra essere il solo obiettivo, constatiamo che anche in condizioni economiche agiate esiste un profondo senso di insoddisfazione.

Le cause dell'insoddisfazione sono molteplici e derivano da diversi contesti. Infatti, l'insoddisfazione è uno stato d'animo che l'essere umano trova in tante situazioni della vita, come ad esempio al lavoro, nelle relazioni, nell'ambito degli obiettivi personali o, più in generale, nella propria salute e nel proprio stato di benessere.

L'insoddisfazione è un sentimento complesso e personale, per cui ognuno di noi la vive e in modo diverso e la percepisce in maniera differente in tutte le sue conseguenze. Pertanto è importante sottolineare che ci sono molteplici cause dell'insoddisfazione come:

Aspettative non soddisfatte: le aspettative ci influenzano e influiscono sulle nostre convinzioni personali, sulle relazioni con gli altri e su come gestiamo le informazioni a nostra disposizione, ci aiutano a prendere decisioni e ad affrontare le situazioni della vita quotidiana. Le aspettative creano problemi quando sono troppo ottimistiche e poi non corrispondono alla realtà. Questo genera delusione e appunto insoddisfazione;

Mancanza di realizzazione personale: quando sentiamo che non raggiungiamo i nostri obiettivi personali o quando non realizziamo qualcosa che per noi è importante avvertiamo un senso di malessere psicologico. Questo avviene perché viene meno la nostra sicurezza che riguarda noi stessi in primis e tutte le situazioni intorno a noi su cui facciamo affidamento;

Situazioni stressanti: lo stress è dannoso per la nostra salute a 360°. Infatti, esso, soprattutto se prolungato, ci porta ad essere sempre scontenti, infelici e, di conseguenza, insoddisfatti.

Conflitti interpersonali: discutere con qualcuno prosciuga le nostre energie. I conflitti ci fanno sentire stressati, ansiosi e in perenne angoscia, se ci circondiamo di relazioni negative, basate sui conflitti, ci renderemo infelici e insoddisfatti;

Mancanza di controllo: se percepiamo insicurezza e instabilità tendiamo naturalmente verso atteggiamenti di preoccupazione, ansia e insoddisfazione. Etichettare le emozioni dandogli un nome è fondamentale anche per valorizzarle e saperle associare ai contenuti ed alle situazioni; inoltre averne il controllo è importante per indirizzarle verso direzioni favorevoli.

Sensazione di limitazione: con dei limiti la sensazione che emerge è quella di impotenza. Non possiamo fare nulla per cambiare la situazione, non possiamo migliorare la nostra condizione e perpetuiamo l'insoddisfazione;

Mancanza di significato o scopo: così come la insoddisfazione nasce quando non riusciamo a raggiungere un obiettivo, anche il non avere affatto uno scopo genera insoddisfazione.

Ci sono diverse azioni che si possono mettere in atto per cercare una felicità non solo momentanea ma quella felicità prolungata che porta al benessere e alla soddisfazione.

Identificare la causa dell'insoddisfazione o le cause: comprendere cosa ci fa sentire scontenti, etichettare le emozioni dagli un nome ed una collocazione, dare voce ai propri sentimenti (Think Aloud) analizzarsi, ascoltarsi senza fretta. Bisogna interrogarsi sulle cause dell'insoddisfazione per capire quale fattore sentiamo maggiormente scatenante nelle nostre giornate e per la nostra vita;

Cambiare prospettiva: Wayne Dyer, psicologo statunitense, disse "cambiando il modo di guardare le cose, le cose che guardiamo cambiano". Se non avviene un cambiamento in noi non possiamo aspettare di trovarlo al di fuori, dobbiamo imparare a guardare le situazioni da diverse angolazioni per trovare soluzioni, perché magari scopriamo nuove opportunità;

Chiedere aiuto: parlare con chi può ascoltare per avere supporto, come punto di partenza per un percorso di crescita personale;

Fare cambiamenti positivi: essere coscienti di se stessi per fare scelte consapevoli ogni giorno e attuare cambiamenti (anche piccoli) quotidianamente per migliorare il proprio equilibrio, Step by Step perché il primo passo sia "esperenziale" per compiere il secondo e quello successivo ancora.

Praticare l'autocura: prendersi cura di se stessi, dedicando del tempo al relax, all'allenamento, alla meditazione è uno dei cambiamenti positivi che si possono decidere di attuare da subito per migliorare il benessere mentale e fisico;

Cercare nuove sfide: per quanto sia difficile e spaventoso è importante uscire dalla propria zona di comfort, mettersi alla prova per cercare di raggiungere una maggiore realizzazione personale e soddisfazione, per migliorare la propria autostima;

Imparare dalle situazioni: ciò che si vive in prima persona deve essere sempre preso come un insegnamento e come un'opportunità di crescita. In futuro, proprio grazie a queste esperienze passate, si sarà più bravi a prendere decisioni più consapevoli e, in generale, a distaccarsi da situazioni tossiche o dannose per noi perché ci rendono in prima battuta scontenti, ma ancora di più perché ci tengono ancorati, inchiodati ad un presente percepito che non ci piace e che non ci fa evolvere verso il benessere, la felicità duratura.

Sitografia

www.incoaching.it

www.ilpassosuccessivo.it

www.stateofmind.it

www.wikipedia.org

<https://core.ac.uk>

<https://oltremeta.it>

Bibliografia

Pannitti – Rossi, L'essenza del coaching, Franco Angeli, 2012

Daniel, Goleman, (1996), Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici. Rizzoli, Milano.

P. Silvestrelli, ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Studi sull'Impresa, ottobre 2006