

# Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Dicembre 2024  
181

Poste Italiane Spa  
spedizione in abb. postale  
Decreto legge 113/2002  
/conv. in Legge 46/2004/  
art. 1, comma 1, DCB Milano



## L'Italia nel mondo, il mondo in Italia

**Creare leader pronti  
ad affrontare il domani**  
Come stanno cambiando i paradigmi  
della formazione manageriale

**L'organizzazione piatta è anche  
per le grandi imprese**  
Superare il modello gerarchico  
per sostenere la crescita

**Le nuove generazioni definiscono  
un nuovo senso del lavoro**  
Quando i valori contano  
più dello stipendio



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

Maria Teresa Paladino

## Riaccendere l'energia

Dalle esperienze quotidiane una nuova motivazione sul lavoro



Quando sentiamo di aver perso slancio e motivazione, ci sentiamo bloccate o bloccati in una situazione che non ci soddisfa ma non sappiamo che direzione prendere, non sappiamo cosa vogliamo e non sappiamo da dove debba arrivare l'ispirazione, possiamo utilizzare le nostre esperienze quotidiane per trovare il bandolo della matassa. Rivelare così, attraverso una loro attenta lettura, quale nostra versione di sé porti a riaccendere l'energia interiore e riacquistare la gioia di fare.

Laurea specialistica *cum laude* in Psicologia della motivazione, dei processi decisionali e dei comportamenti economici, professional certified coach Icf e professional counselor, aiuta i suoi clienti a realizzare il meglio di sé, riaccendendo in loro la tenacia, la perseveranza e la voglia di evolvere e sperimentarsi che la contraddistinguono.



**C**i sono momenti più o meno lunghi nella nostra vita in cui ci sentiamo svuotati, privi di motivazione, bloccati in una situazione che non ci soddisfa. Eppure, non riusciamo a individuare una nuova direzione, una scintilla che illumini la giornata.

Non sto parlando di depressione in senso patologico, ma di quella condizione in cui potremmo ritrovarci, più volte di quante potremmo pensare, a 'tirare a campare'. Abbiamo perso la voglia di immergerci nelle consuete attività, ci trasciniamo durante la giornata e facciamo ciò che dobbiamo fare grazie alla pura forza di volontà.

E ci chiediamo da dove debba arrivare l'ispirazione, dove poter trovare qualcosa che riaccenda la voglia di fare. Ci chiediamo anche come mai le attività che prima ci davano soddisfazione e ci interessavano, ora non hanno più nessuna magia su di noi.

Il problema è che, spesso, lo scopo di un'azione ci è chiaro, ovvero ci è chiaro cosa vogliamo ottenere attraverso quella determinata azione, però non siamo del tutto consapevoli di ciò che di questo obiettivo ci attrae. Spesso costruiamo una motivazione razionale, ma le motivazioni più profonde non ci sono chiare. Per di più, dietro alla spinta che ci ha mosso, si nascondono spesso più motivi, magari confusi e intrecciati. Come ricordo nel mio libro *La Mora Magica*, la forza di attrazione che un obiettivo esercita su di noi dipende da ciò che valutiamo importante, ma l'elemento decisivo della spinta che ci porta a volerlo raggiungere non è tanto l'obiettivo in quanto tale, ma la condizione interiore a cui tendiamo. Ciò che ci spinge è l'anticipazione di ciò che proveremo quando l'avremo raggiunto. Un obiettivo lo possiamo vedere come descrizione concreta della situazione futura desiderata, ma lo possiamo vedere anche come modo per avvicinarci all'idea che abbiamo di noi stessi, alle nostre aspettative e ai nostri valori.

### **La psicologia dell'agire**

Un punto di attenzione riguardo la perdita di energia è il seguente: quando le attività che intraprendiamo creano discrepanze o inadeguatezze nella percezione del sé, potremmo essere portati a evitare o abbandonare tali attività. Quando immaginiamo una meta, ci stiamo costruendo interiormente il modello di una situazione futura che riteniamo migliore rispetto a quella attuale. La discrepanza tra la situazione attuale e ciò che vorremmo ottenere crea una tensione psicologica. Dietro alla costruzione stessa del modello c'è una motivazione. La domanda a



**Concepriamo noi stessi e le nostre attività attraverso la rappresentazione che abbiamo della nostra individualità e del mondo intorno a noi. Le mete che ci proponiamo e i progetti che elaboriamo sono espressione di queste rappresentazioni**

questo punto è perché sono spinto a costruirmi questo modello specifico e non un altro? Il motivo, o bisogno, che innesca la motivazione ad agire per colmare il gap tra dato percepito e costruzione del modello, non si riferisce in modo esclusivo a uno stato di carenza, ma anche a tutte le potenzialità che abbiamo, tra cui quella della crescita psicologica. In tal senso, la carenza può essere vista come l'ideale non raggiunto. Siamo spinti ad esprimere e sviluppare la nostra identità e la nostra individualità: il cesellamento e il completamento della nostra personalità è una meta per noi estremamente importante.

L'immagine di noi stessi è la concretizzazione del bisogno di autosviluppo, che è un bisogno insaziabile: non conosce né saturazione né la ciclicità caratteristica, per esempio, dei bisogni omeostatici (come la fame e la sete, per esempio, che si esauriscono nel momento in cui recuperiamo un equilibrio fisiologico, per poi ripresentarsi di nuovo). Il nostro sviluppo non ha limiti precisi, quindi il bisogno di autosviluppo è costantemente attivo. Concepriamo noi stessi e le nostre attività attraverso la rappresentazione che abbiamo di noi stessi e del mondo intorno a noi. Le mete che ci proponiamo e i progetti che elaboriamo sono espressione di queste rappresentazioni.

Si capisce, quindi, quanto sia importante avere la consapevolezza di queste rappresentazioni. Ed è attraverso la lettura delle esperienze quotidiane che possiamo avere un aiuto a metterle in luce. Queste rappresentazioni, poi, possono contenere immagini di sé stessi provenienti dalle figure di riferimento della nostra storia e dal contesto culturale in cui siamo

immersi. È essenziale essere in grado di distinguere ciò che vorremmo essere (il sé ideale) da ciò che pensiamo che gli altri pensino dovremmo essere, oppure da ciò che gli altri vorrebbero che fossimo o ritengono che dovremmo essere. È fondamentale porre qui l'attenzione ai verbi modali volere e dovere. Il motivo che sta dietro alle nostre azioni è ciò che vorremmo essere. Questo obiettivo deve essere ambizioso ma raggiungibile ed essere il frutto delle azioni che scegliamo di intraprendere: deve rappresentare un sé migliore e orientato al benessere proprio, di chi ci sta intorno e dell'ambiente a cui apparteniamo.

### **Superare i limiti della propria percezione**

Nella nostra memoria, abbiamo concezioni di chi siamo nel presente, ma anche immagini di chi eravamo nel passato e visioni di ciò che saremo

nel futuro. Queste ultime sono rappresentazioni che ci creiamo e riguardano ciò che ci aspettiamo, desideriamo, o anche temiamo, potremmo diventare nel futuro. Sono i nostri sé possibili. Questo è un punto molto importante perché riguarda il come ci creiamo gli obiettivi, come mettiamo in atto azioni per raggiungerli e come, passo dopo passo, ci creiamo in questo modo il nostro destino. Riguarda anche come evitiamo determinati obiettivi. Alle volte non siamo nemmeno consapevoli di quanto un sé possibile desiderato, ma che all'improvviso sentiamo divenuto impossibile, diventi un blocco insuperabile che può far vanificare lo sforzo anche di anni.

Nel testimoniare in noi lo spegnimento apparentemente inspiegabile della motivazione, dobbiamo quindi tenere presente questa azione demotivante da parte di sé possibili divenuti impossibili, o addirittura temuti. Piuttosto che pensare al futuro ponendoci obiettivi generici e impersonali (come, per esempio, diventare più sereni), oppure sotto forma di minacce percepite (per esempio evitare di ammalarsi), noi diamo forma a sé possibili altamente specifici, desiderati oppure temuti, che guidano il modo in cui pensiamo noi stessi e in cui selezioniamo situazioni e ruoli sociali. Gli obiettivi che perseguiamo sono tesi alla valorizzazione del nostro sé e alla sua conferma. Sia la valorizzazione che la conferma del sé sono strettamente legate alle convinzioni che abbiamo su noi stessi, e hanno un impatto molto forte sui tipi di obiettivi che intendiamo raggiungere e in definitiva sulla qualità della nostra vita.

Purtroppo, perseguiamo tale conferma anche quando abbiamo un'immagine di noi stessi non proprio positiva perché, paradossalmente, cercheremo di ottenere obiettivi che andranno a confermare questa immagine. L'attaccamento che sviluppiamo nei riguardi della nostra identità è molto forte, tanto da farci ignorare i rimandi positivi che gli altri o le situazioni stesse ci danno, ma che non collimano con le immagini negative che abbiamo di noi stessi. Per esempio, se la mia convinzione è di non essere in grado di avere successo nell'ambito lavorativo, andrò inconsapevolmente a cercare situazioni in cui il fallimento sarà altamente probabile. Si tratta del fenomeno che in psicologia viene definito "profezia che si auto avvera". Le convinzioni che vanno a formare il nostro concetto di sé hanno a che fare con l'autostima, ovvero il valore e l'auto-valutazione che ci attribuiamo in quanto persone. Cerchiamo persone, attività e situazioni che confermino le convinzioni che abbiamo, siano esse valorizzanti piuttosto che sminuenti.





**La transizione di carriera va vista attraverso una prospettiva olistica, che si focalizzi sull'adattabilità della persona piuttosto che su performance o motivazione; che prenda in considerazione le emozioni, gli interi temi di vita, i contesti individuali e lo sviluppo del sé**

### **Percorsi professionali e umani**

Riflettendo su tutto questo, si può comprendere quanto sia auspicabile un'attenta riflessione su come abbiamo generato quel sé possibile che ci ha instradato in un percorso piuttosto che in un altro. Una sua mancata chiarezza, quando ci troviamo davanti ad una decisione importante o a un bivio nella nostra vita, ci porta prima o poi a dover riconsiderare le scelte fatte. Tuttavia, nonostante il costo pagato, queste esperienze sono un'importante fonte di apprendimento e sono comunque preziosissime perché hanno fatto di noi ciò che siamo adesso. Ma ad una condizione: che ogni esperienza, ogni "tuffo in una drupa della mora magica" ci faccia riemergere arricchiti interiormente, sempre più consapevoli di chi siamo, e che ci aiuti a intraprendere e mantenere una direzione di vita sempre più aderente alla nostra essenza e perciò sempre più densa di significato. Ciò che viene comunemente definito "fallimento", o che consideriamo come tale, è in realtà un modo con cui la vita ci sta dicendo che ci stiamo muovendo nella direzione sbagliata.

Il senso di vuoto, d'insoddisfazione, di confusione riguardo la propria direzione di vita, così come l'assenza di motivazione, di energia e voglia di fare, ci possono dare un forte segnale che dobbiamo riconsiderare il nostro cammino per rialinearci alla nostra essenza. Diventa chiaro, a questo punto, che la questione è da chi vogliamo essere, a che cosa vogliamo fare. Per fare un esempio, spesso le

transizioni di carriera rappresentano una rottura radicale dai piani e dagli obiettivi precedenti, il desiderio di essere qualcuno differente, e possono comportare il fatto di provare nuovi ruoli e identità e ripercorrere ostacoli e timori passati. La situazione di un adulto maturo in transizione di carriera è differente da quella di un giovane nella stessa condizione, perché il primo interpreta sé stesso e il mondo con maggiore complessità. Gli adulti maturi sono generalmente guidati meno dal confronto sociale e più dal modo in cui essi vogliono idealmente essere, e sono intensamente impegnati nella ricerca di significato nella vita.

### **Ripensare lo sviluppo di carriera**

Plimmer e Schmidt, due studiosi dell'argomento, sostengono che "i sé possibili hanno un impatto particolarmente forte nello sviluppo di carriera, perché tengono in considerazione la complessità di ciò che è importante per le persone man mano che avanzano con l'età, e perché il sé è centrale nel processo. Chi voglio essere diventa il cuore di ciò che conta. Lo sviluppo di sé è intensamente personale e il processo cambia le prospettive delle persone in modi durevoli. Grazie a ciò, l'uso dei sé possibili aumenta la probabilità che avvengano transizioni di successo». I limiti del career counseling tradizionale risiedono nel fatto che esso tratta sia le persone che le carriere come statiche, anziché in evoluzione. Infatti, gli approcci tradizionali sono normalmente centrati su una classificazione delle persone basata, per esempio, su fattori come la personalità, lo stadio di carriera o i valori, cercando poi di creare un matching con le attività lavorative corrispondenti.

La transizione di carriera andrebbe, invece, vista attraverso una prospettiva più olistica, che si focalizzi sull'adattabilità della persona piuttosto che sul mettere a punto decisioni attorno a questioni di performance o motivazione. Che prenda in considerazione le emozioni, gli interi temi di vita, i contesti individuali e lo sviluppo del sé. Il percorso di auto sviluppo che sottende la realizzazione di parti di sé che riteniamo importanti al fine di attuare chi vogliamo essere (che si esprime in cosa vogliamo fare e come lo vogliamo fare, sia a livello professionale che in altri ambiti della vita), presuppone una competenza motivazionale, cioè saper conciliare le situazioni attuali e future con le proprie preferenze nelle attività.

FINE



# Da vent'anni nel cuore del lavoro. E delle competenze.

*Precisione senza tempo. Foto di Giuliana Fumagalli, candidata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.*

**20**  
anni di

**Persone &  
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante  
**rivista** indipendente  
dedicata alla **gestione**  
**delle risorse umane.**



*Persone&Conoscenze  
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento

**Cartacee e Digitali**

a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale

**ESTE**  
Cultura d'impresa