

# PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

Ilaria Buonomo, PhD  
i.buonomo1@lumsa.it

**COS'È LA MOTIVAZIONE?**

# LA MOTIVAZIONE

Motus (lat.),  
movimento



Dirigersi verso  
qualcosa (obiettivo,  
oggetto desiderato,  
scopo)

# LA MOTIVAZIONE

Kreitner &  
Kinicki, 2004

«L'insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo»

«Un complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel tempo»

Avallone,  
1994

Pedon &  
Maeran, 2002

Un processo collegato sia alla categoria di risultati che la persona vuole raggiungere o evitare, sia alle specifiche azioni necessarie per ottenerli»

Un insieme di forze che danno origine a un comportamento lavorativo determinandone forma, direzione, intensità e durata»

Pinder, 1998

# LA MOTIVAZIONE

Kreitner &  
Kinicki, 2004

## Attivazione

Avvio del comportamento

## Direzione

Obiettivo verso cui è rivolto il  
comportamento

Avallone,  
1994

## ENERGIA

Pedon &  
Maeran, 2002

## Intensità

Forza dell'investimento  
energetico

## Persistenza

Disponibilità a insistere per  
conseguire l'obiettivo, anche in  
presenza di difficoltà e ostacoli

Pinder, 1998

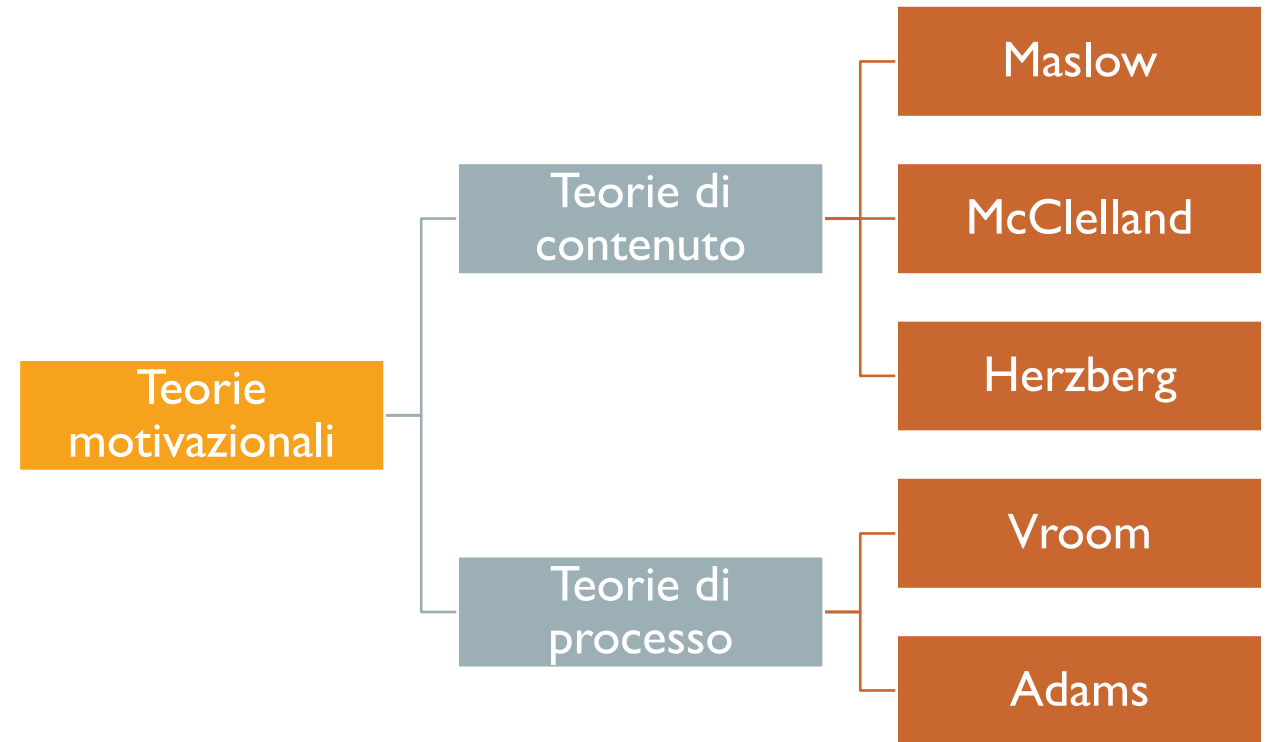
## COSA **NON** È LA MOTIVAZIONE?

**Non è un tratto di personalità!**

- Non esistono persone sempre motivate o sempre demotivate
- Ciascuno è motivato (o demotivato) a seconda dell'ambiente, del momento, e dell'attività in cui è coinvolto

# TEORIE SULLA MOTIVAZIONE

**Teorie di contenuto.** Definiscono le cause che determinano il comportamento. Rispondono alla domanda: **cosa motiva le persone?** Sono teorie «statiche»: non considerano né le modalità con cui si raggiungono gli obiettivi, né se e come questi cambiano nel tempo



**Teorie di processo.** Descrivono i processi che attivano un comportamento (ma non le sue cause). Rispondono alla domanda: **in che modo le persone decidono di agire?** L'obiettivo è capire come gli individui interagiscono con il contesto

# TEORIE DI CONTENUTO: MASLOW (1954)

Le persone sono motivate dalla spinta a soddisfare alcune categorie di bisogni:

## Bisogni secondari

Sono condizionati da fattori culturali, sociali e soggettivi

## Bisogni primari

Soddisfatti nello stesso modo da tutti gli esseri umani

Autorealizzazione

Bisogni di stima

Bisogni di affetto

Bisogni di sicurezza

Bisogni fisiologici



# TEORIE DI CONTENUTO: MASLOW (1954)

Sviluppo delle proprie potenzialità, senso della propria identità

Fiducia in se stessi, indipendenza, realizzazione, riconoscimento

Socialità, affetto, amore, accettazione

Senso di protezione e di appropriazione del «territorio»

Fame, sete, bisogni fisici di base

Autorealizzazione

Bisogni di stima

Bisogni di affetto

Bisogni di sicurezza

Bisogni fisiologici

# TEORIE DI CONTENUTO: MASLOW (1954)

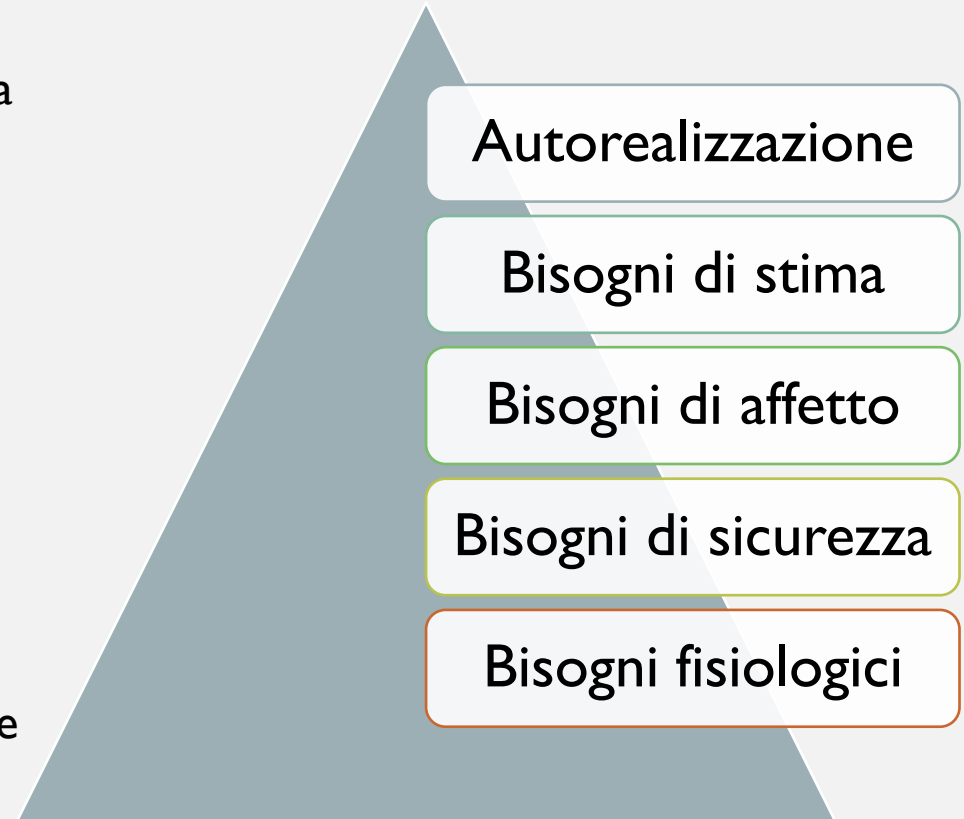
La gerarchia non riguarda solo «l'importanza» dei bisogni, ma anche il modo in cui vengono soddisfatti!

## Le regole della teoria secondo Maslow:

- Non posso sentire un bisogno di ordine superiore finchè non ho soddisfatto i sottostanti
- Una volta soddisfatto, il bisogno smette di essere motivante

## Limiti:

- Non considera gli effetti del contesto
- I bisogni si avvicendano in modo unidimensionale e lineare
- Non tutti sentono gli stessi bisogni nello stesso modo



# TEORIE DI CONTENUTO: MCCLELLAND (1961)

Potere ed  
evitamento della  
dipendenza



«Voglio generare un  
impatto sugli altri e  
sulle decisioni»

Affiliazione ed  
evitamento  
dell'isolamento



«Voglio avere delle  
relazioni strette e  
supportive a lavoro»

Successo ed  
evitamento del  
fallimento



«Voglio sfidarmi per  
diventare eccellente»

+

Competenza



«Voglio sentirmi  
padrone di ciò che  
faccio e imparare dalle  
mie esperienze»

# TEORIE DI CONTENUTO: MCCLELLAND (1961)

Potere ed  
evitamento della  
dipendenza

Orientamento a influenzare le persone secondo le proprie intenzioni.

**Al lavoro:** si vuole esercitare un impatto sulle decisioni e sulle procedure

Affiliazione ed  
evitamento  
dell'isolamento

Orientamento a creare una fitta rete di legami sociali.

**Al lavoro:** si preferiscono partner amichevoli e relazioni supportive e confidenziali

Successo ed  
evitamento del  
fallimento

Orientamento a raggiungere mete desiderate e realizzare le proprie capacità.

**Al lavoro:** si cercano obiettivi sfidanti e occasioni per raggiungere l'eccellenza

+

Competenza

Orientamento a sviluppare di continuo le proprie abilità.

**Al lavoro:** si riflette sulle esperienze passate e si affrontano le nuove in modo creativo e consapevole

## TEORIE DI CONTENUTO: MCCLELLAND (1961)

Potere ed  
evitamento della  
dipendenza

Affiliazione ed  
evitamento  
dell'isolamento

Successo ed  
evitamento del  
fallimento

+

Competenza

Secondo la teoria, i quattro bisogni sono appresi, e ogni individuo sente tutti i bisogni combinandoli in modo peculiare, ma con una prevalenza di uno dei quattro.

Il modello è ampiamente utilizzato nella psicologia del lavoro. Misurare l'«orientamento» prevalente delle risorse aiuta l'organizzazione a collocare ciascuno nella posizione più adatta a realizzare i propri bisogni (e quindi ad essere un lavoratore più motivato!)

# TEORIE DI CONTENUTO: HERZBERG (1966)

## Fattori di igiene

- Legati alle caratteristiche dell'organizzazione: Retribuzione, condizioni lavorative, sicurezza, supervisione tecnica, relazioni con pari e superiori

## Fattori motivanti

- Legati al contenuto del lavoro: Riconoscimento, attribuzione di responsabilità, opportunità di carriera e di apprendimento, crescita professionale

Se sono presenti, rendono i lavoratori non-insoddisfatti. Se sono assenti, li rendono insoddisfatti.

Ma non possono «agire» sulla soddisfazione, e, quindi, **non possono motivare a lavorare di più o meglio.**

Se sono presenti, rendono i lavoratori soddisfatti.

**Influenzano la motivazione e migliorano la prestazione.**

# TEORIE DI CONTENUTO: HERZBERG (1966)

Secondo Herzberg, non tutti abbiamo a soddisfare gli stessi bisogni:

- **Cercatori di motivazione:** cercano nel lavoro non solo la stabilità finanziaria, o un buon rapporto con i colleghi, ma anche una soddisfazione intrinseca all'attività lavorativa
  - Sono l'unica categoria che possa dichiararsi soddisfatta del proprio lavoro
- **Cercatori di igiene:** cercano nel lavoro delle buone condizioni (buono stipendio, buon ambiente, persone gradevoli), a prescindere dai contenuti del lavoro
  - Non posso dichiararsi soddisfatti (al massimo, sono non-insoddisfatti)

La teoria è stata molto criticata

- È stata verificata con studi basati su interviste, con soli contabili e ingegneri!

## TEORIE DI CONTENUTO: HERZBERG (1966)

Nonostante le critiche alla distinzione tra fattori di igiene e fattori motivanti,

- la teoria di Herzberg ha aperto un **dibattito su come le organizzazioni possano aumentare la motivazione intrinseca dei dipendenti**

Se i fattori motivanti riguardano il senso di riconoscimento, di responsabilità, di crescita,

- Cosa possono fare le organizzazioni per massimizzare queste sensazioni nei dipendenti?



## TEORIE DI CONTENUTO: HERZBERG (1966)

La risposta di Herzberg e colleghi sta nel massimizzare i tre fattori motivanti per eccellenza:

- Significato del lavoro: il tuo lavoro per te è importante? (Ne parleremo tra qualche lezione!)
- Senso di responsabilità: ti saranno attribuiti equamente successi e insuccessi?
- Conoscenza dei risultati: sai a cosa serve, in ultimo, il tuo lavoro?

Lo scopo è rendere le persone più autonome nel «disegnare» il proprio lavoro (job design)

- Lo smartworking (fuori da condizioni di emergenza) ha un grande potenziale di motivazione intrinseca!

NUOVE TEORIE SULLA MOTIVAZIONE

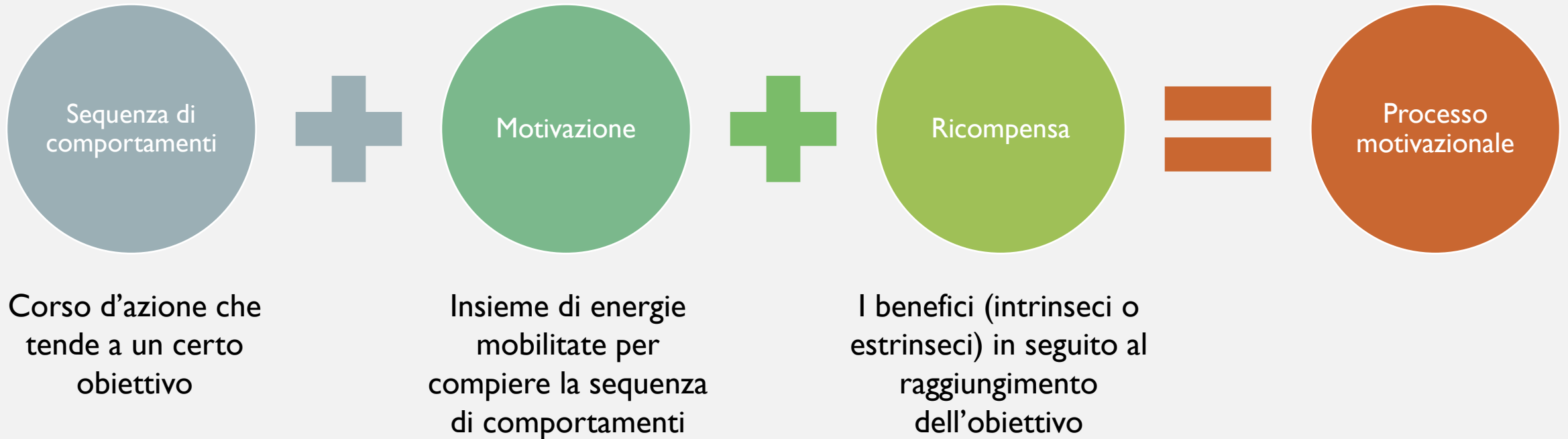
**Dan Pink**

TED Global 2009

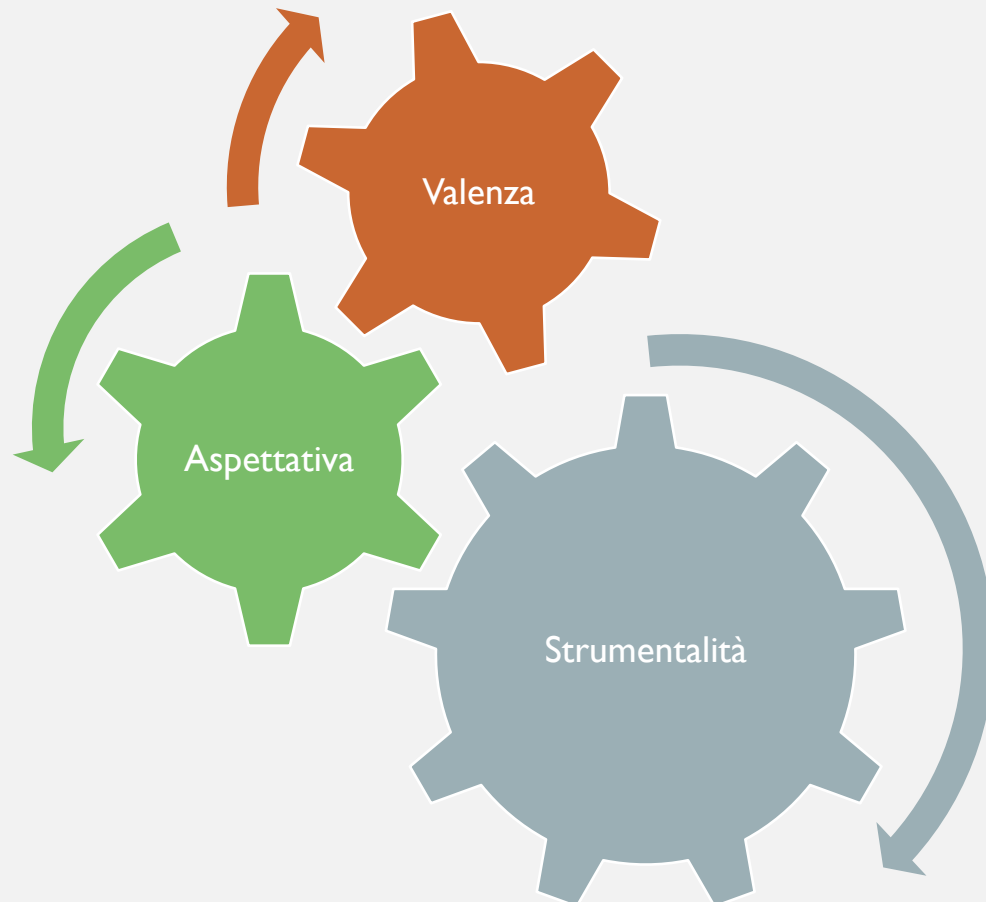
**The puzzle of  
motivation**

<https://bit.ly/2xij0j9>

# TEORIE DI PROCESSO: VROOM (1964)



## TEORIE DI PROCESSO: VROOM (1964)



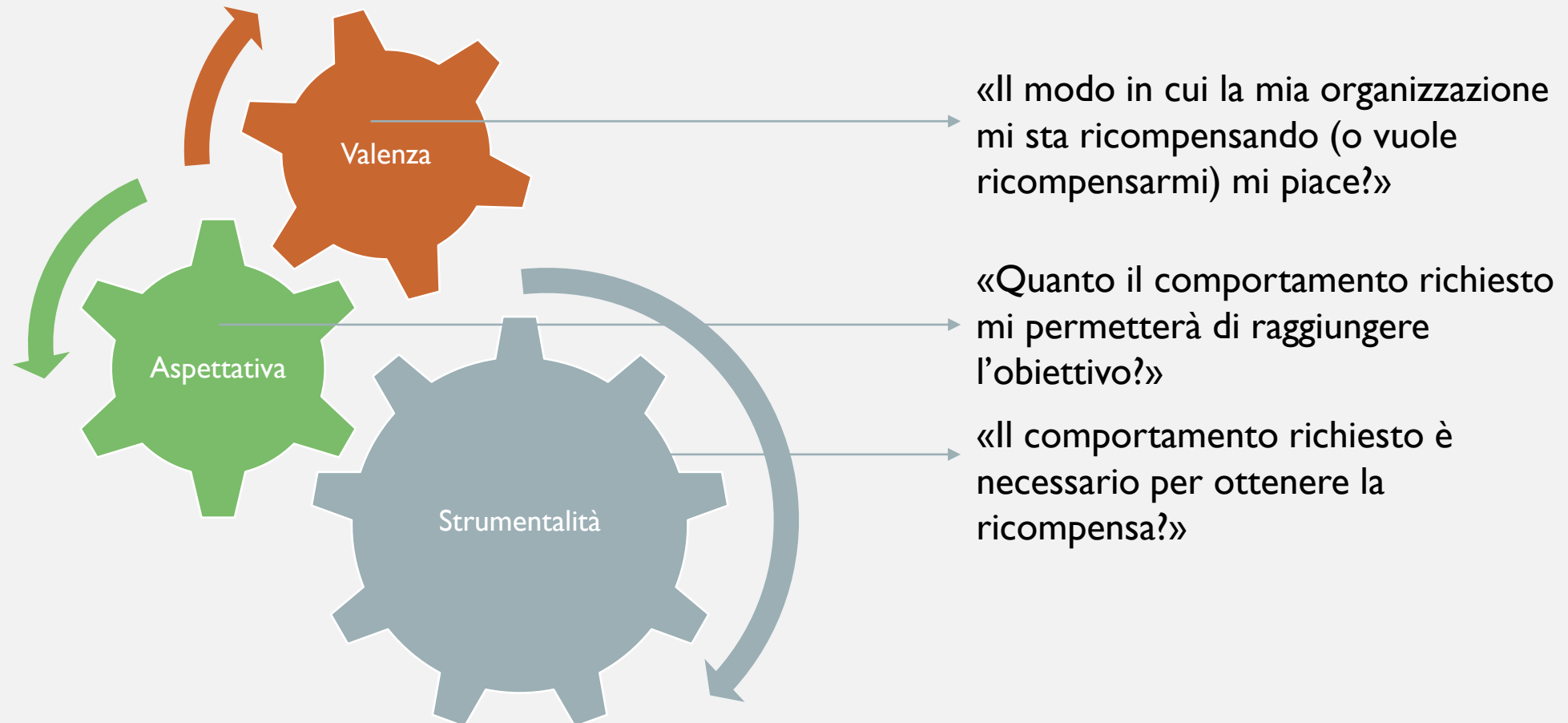
La forza della motivazione è associata a una formula, che comprende tre elementi:

**VALENZA** = attrattività della ricompensa

**ASPETTATIVA** = la probabilità di raggiungere il proprio obiettivo considerata la sequenza di comportamenti in valutazione

**STRUMENTALITA'** = la probabilità che la ricompensa possa essere ottenuta al raggiungimento dell'obiettivo

## TEORIE DI PROCESSO: VROOM (1964)



# TEORIE DI PROCESSO: VROOM (1964)

Valenza



Aspettativa



Strumentalità



Forza della  
motivazione  
legata a una  
sequenza di  
comportamenti

Può assumere valori tra:

-I (la ricompensa non mi piace)  
e  
I (la ricompensa mi piace)

Può assumere valori tra:

0 (non raggiungerò la meta )  
e  
I (raggiungerò la meta)

Può assumere valori tra:

-I (non otterrò la ricompensa)  
e  
I (otterrò la ricompensa)

Poiché la relazione tra i tre elementi è moltiplicativa:

- Se uno degli elementi ha un valore vicino allo 0, la motivazione si riduce molto
- Se la valenza o la strumentalità hanno valori negativi, si genera una motivazione a evitare quella sequenza comportamentale.

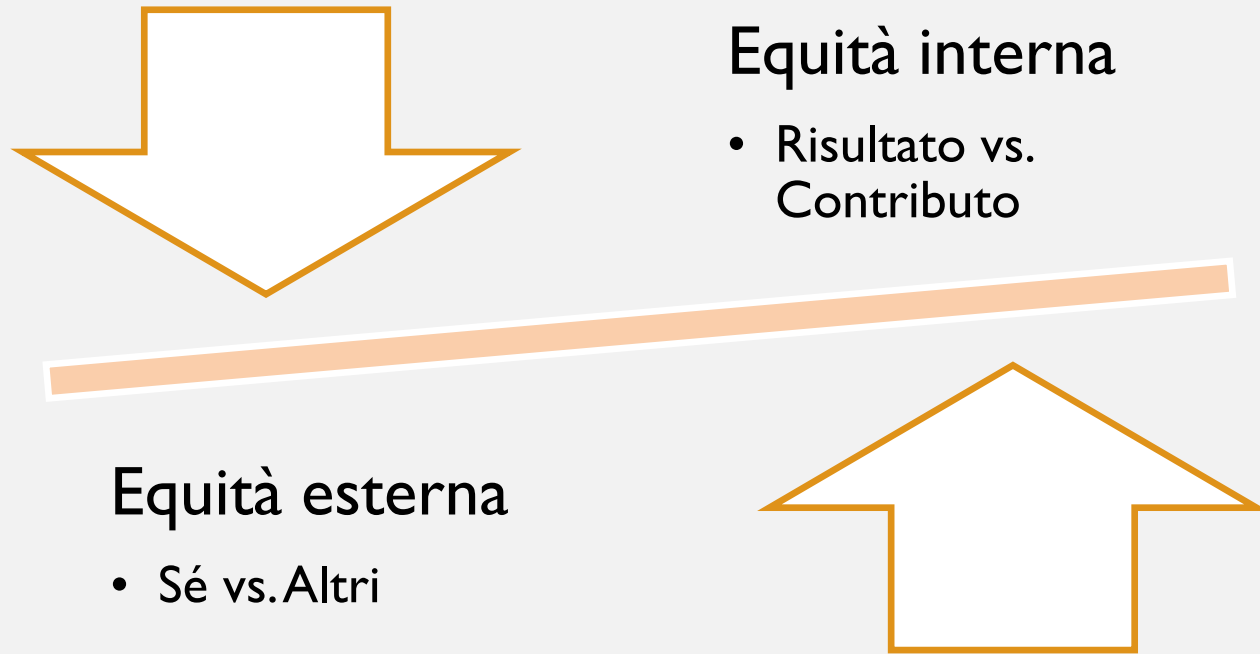
## TEORIE DI PROCESSO: ADAMS (1965)

L'assunto di base è che le persone sono motivate se percepiscono equità nei diversi contesti di vita (ad esempio, nel contesto lavorativo)

Per verificare la presenza di equità, gli individui considerano due aspetti:

- Il contributo personale fornito per raggiungere un certo risultato
- Il contributo fornito da altri per raggiungere lo stesso risultato

# TEORIE DI PROCESSO: ADAMS (1965)



Il confronto è vantaggioso

=

Ho ottenuto un risultato migliore di quello atteso

Ho lavorato meno di altri

Il confronto è svantaggioso

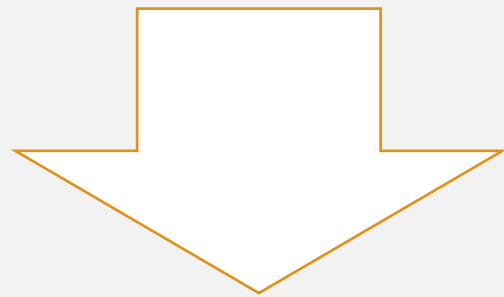
=

Ho lavorato molto, per ottenere meno di ciò che mi aspettavo

Ho lavorato più degli altri



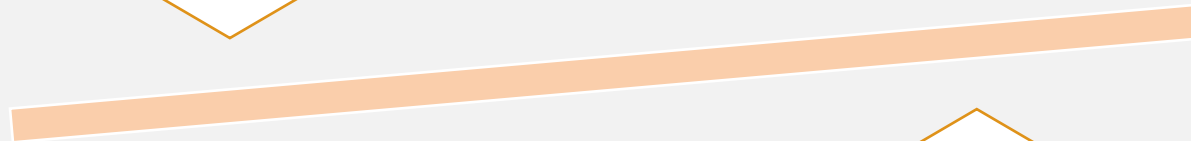
# TEORIE DI PROCESSO: ADAMS (1965)



## Equità interna

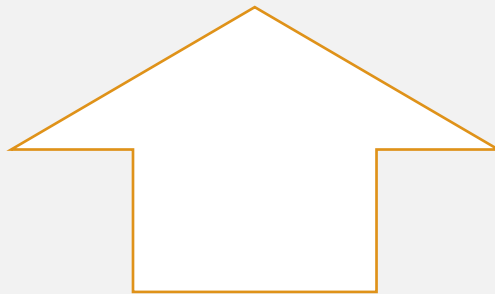
- Risultato vs. Contributo

Il confronto è vantaggioso  
Lavoro di più e più scrupolosamente, rinuncio ad alcune ricompense, spingo altri ad ottenerne, riformulo le mie valutazioni



## Equità esterna

- Sé vs. Altri



Il confronto è svantaggioso  
Contribuisco di meno, cerco un risultato migliore, abbandono il campo, riformulo le mie valutazioni

## TEORIE DI PROCESSO: ADAMS (1965)

È se non percepisco una mancanza di equità, né positiva né negativa?

- Mantengo costante la mia motivazione

Inoltre, quando percepiamo iniquità, non rispondiamo tutti allo stesso modo! Adams ha individuato tre tipologie di persone, in base alla sensibilità individuale all'equità:

- **Benevoli:** sono tolleranti verso la mancanza di equità a proprio svantaggio
- **Sensibili:** sono pronti ad agire per ridurre le ingiustizie, sia nei propri confronti che nei confronti dei colleghi
- **Aventi diritto:** se sono in una situazione di confronto vantaggioso, non si preoccupano di migliorare la situazione degli altri

## TEORIE DI PROCESSO: ADAMS (1965)

I dipendenti percepiscono iniquità. Cosa si può fare?

In letteratura si individuano 4 regole fondamentali:

1. Garantire un processo di valutazione affidabile e trasparente
2. Offrire a ciascuno la possibilità di contribuire di più, se lo desidera
  - Ad es., mediante formazioni, coaching, supporto organizzativo
3. Esplicitare chiaramente le regole di distribuzione della retribuzione e degli incentivi
4. Rispettare le regole annunciate

# DALL'EQUITÀ ALLA GIUSTIZIA

La teoria dell'equità di Adams ha consentito lo sviluppo di un costrutto molto rilevante per le organizzazioni:  
la **giustizia organizzativa**

Giustizia  
distributiva

Giustizia  
procedurale

Giustizia  
interazionale

# GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

## Giustizia distributiva

- È l'equità con cui vengono distribuite le risorse in organizzazione.
- Per *risorse* si intendono sia beni tangibili (salario, incentivi monetari), sia beni intangibili (riconoscimento del lavoro svolto)

## Giustizia procedurale

- È l'equità dei processi organizzativi, cioè quanto i processi sono percepiti come coerenti con i valori dell'organizzazione ed esenti da pregiudizi

## Giustizia interazionale

- È formata da due sottotipi:
  - Giustizia interpersonale: si riferisce a quanto si ritiene di essere trattati con rispetto e correttezza al lavoro
  - Giustizia informativa: si riferisce a quanto si ritiene che le informazioni fornite rispetto alla vita organizzativa siano tempestive, specifiche e vere

# MOTIVAZIONE: I COSTRUTTI

Cosa studiamo, quando studiamo la motivazione?

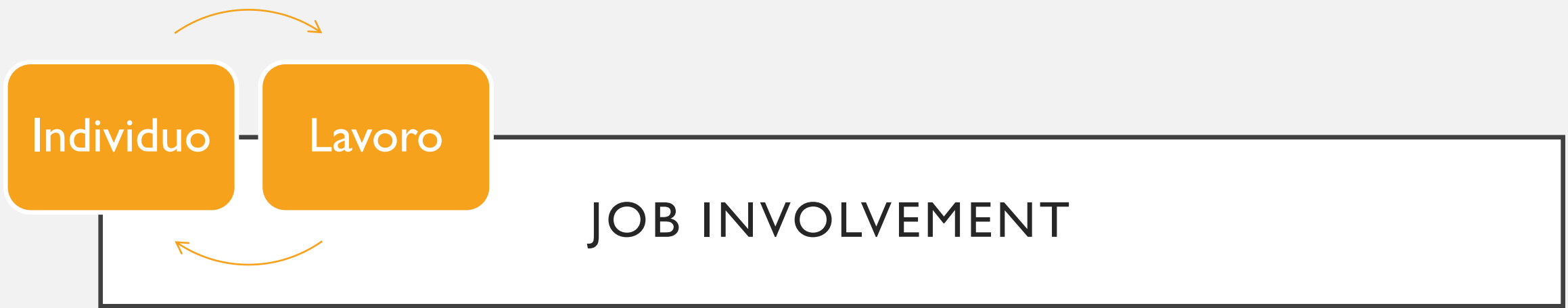
# COME OPERAZIONALIZZARE LA MOTIVAZIONE IN AMBITO ORGANIZZATIVO?

Job  
involvement

Organizational  
commitment

Organizational  
citizenship

Engagement

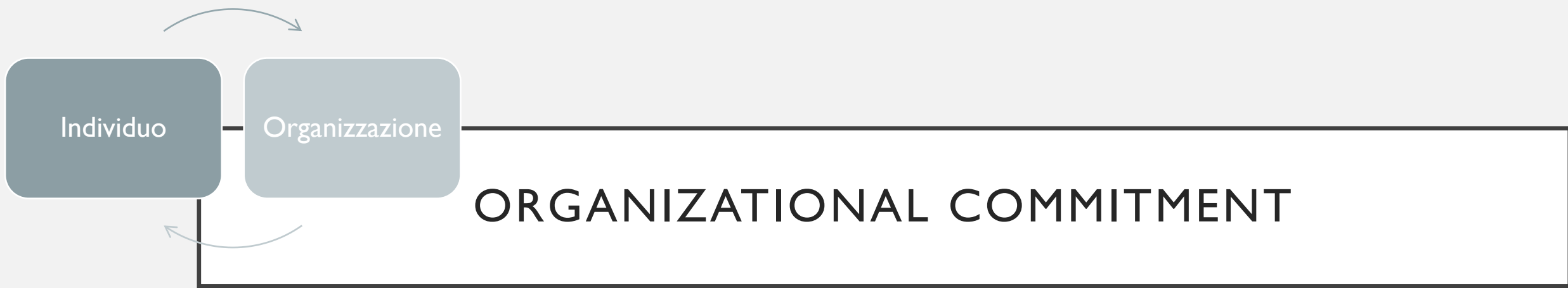


Il job involvement è:

- Il grado di coinvolgimento e identificazione nel proprio lavoro
- Il grado di attaccamento al proprio lavoro

In questo costrutto il «lavoro» corrisponde al contenuto delle attività svolte





L'organizational commitment è:

- Il grado di attaccamento alla propria organizzazione
- Riguarda il senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione, più che le mansioni svolte!

# ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Il senso di appartenenza può manifestarsi secondo tre modalità:

## AFFECTIVE COMMITMENT

«Rimango perché lo  
voglio»

**attaccamento affettivo**

## CONTINUANCE COMMITMENT

«Rimango perché ne  
ho bisogno»

**convenienza**

## NORMATIVE COMMITMENT

«Rimango perché mi  
sento obbligato»

**obbligo morale**

# ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Il commitment è sempre positivo? Non è detto...

- La forma più comune di commitment è quello affettivo
- Questa forma di commitment non è strumentale, ma si basa sulla **fiducia** che le persone provano **nei confronti dell'organizzazione** per cui lavorano
  - Finchè l'organizzazione onora il rapporto di fiducia, il commitment è fonte di motivazione, benessere e produttività
  - Se l'organizzazione viene meno al patto di fiducia, il dipendente «committed» può sentirsi insoddisfatto, frustrato, o tradito

# ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

Insieme dei comportamenti  
discrezionali che  
aumentano l'efficacia  
dell'organizzazione, pur non  
essendo richiesti o  
riconosciuti da essa

Organ, 1988

# ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

Coscienziosità  
Cura nel lavoro

Virtù civica  
Senso di  
responsabilità

Sportività  
Atteggiamento  
positivo e leale

Altruismo  
Disponibilità  
all'aiuto

Cortesìa  
Gentilezza e  
cooperazione

# ENGAGEMENT

Essere pienamente  
presenti  
nell'organizzazione,  
esprimendo se stessi  
nel lavoro

Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2006

# ENGAGEMENT

## Vigore

**Dimensione fisica**

Il grado di energia con cui  
si lavora

## Dedizione

**Dimensione emotiva**

L'insieme dei significati  
affettivi attribuiti al lavoro

## Coinvolgimento

**Dimensione cognitiva**

Il grado di risorse cognitive  
spese nel lavoro

# MOTIVAZIONE E PSICOLOGIA POSITIVA



# IL FLOW

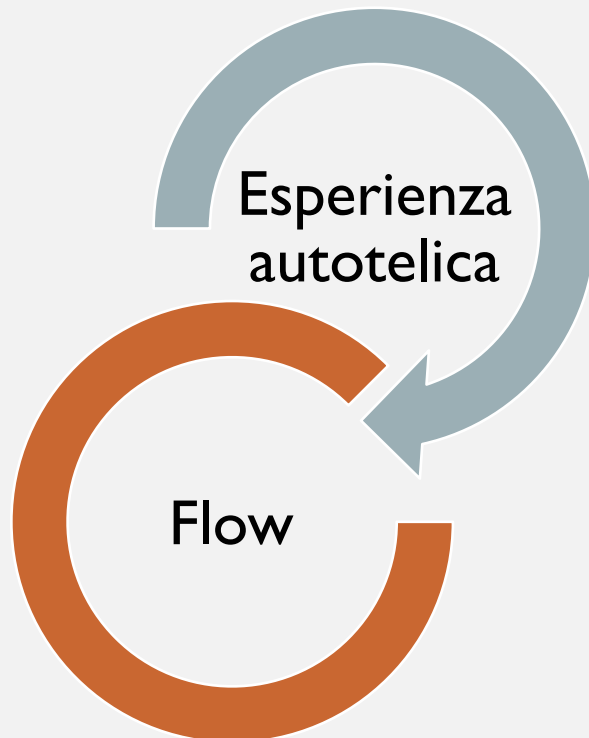
Prima ancora dell'istituzione formale della psicologia positiva,

lo psicologo ungherese Csikszentmihalyi studiava una particolare forma di motivazione intrinseca,

che aveva osservato in due categorie specifiche di professionisti:

gli sportivi e gli artisti

# ORIGINE DEGLI STUDI SUL FLOW

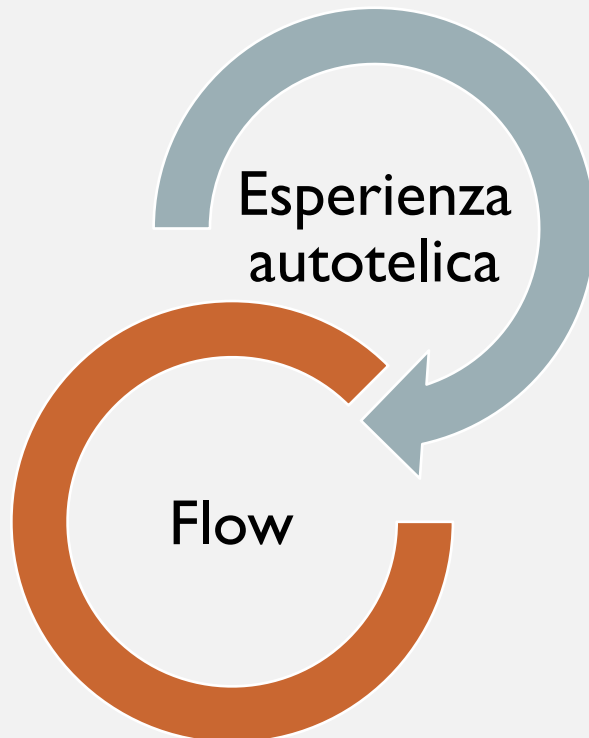


## Esperienza autotelica

È l'esperienza legata alla motivazione intrinseca: un'esperienza interessante e significativa di per sé, a prescindere dal prodotto finale o da eventuali rinforzi estrinseci

È stata individuata da Csikszentmihalyi osservando creativi per «professione»: artisti, creativi, musicisti

# ORIGINE DEGLI STUDI SUL FLOW



**Flow**  
Flusso di attività che «trascina» l'individuo.  
È associato a stati di estasi, cioè di tale **coinvolgimento** da non lasciare spazio al mondo esterno (fame, sete...)

È stata individuata da Csikszentmihalyi osservando individui che praticavano sport frequentemente o a livello agonistico

**Emotivo**  
(esperienza ottimale, con intense emozioni positive)

**Cognitivo**  
(stato di assorbimento attento)



# IL FLOW

- Lo studio del flow origina dall'osservazione di particolari categorie di lavoratori. L'associazione tra flow e lavoro è stata ribadita all'inizio degli anni 2000 dallo stesso Csikszentmihalyi:

*«[il flow è] l'esperienza del lavorare a pieno regime, con un impegno intenso e un'azione senza sforzo, in cui le capacità personali corrispondono alle sfide richieste»*

(Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002)

## 9 DIMENSIONI DEL FLOW

Bilanciamento  
tra sfida e abilità

Concentrazione  
totale sul  
compito

Perdita della  
consapevolezza  
di sè

Integrazione tra  
azione e  
consapevolezza

Senso di  
controllo

Distorsione  
della percezione  
temporale

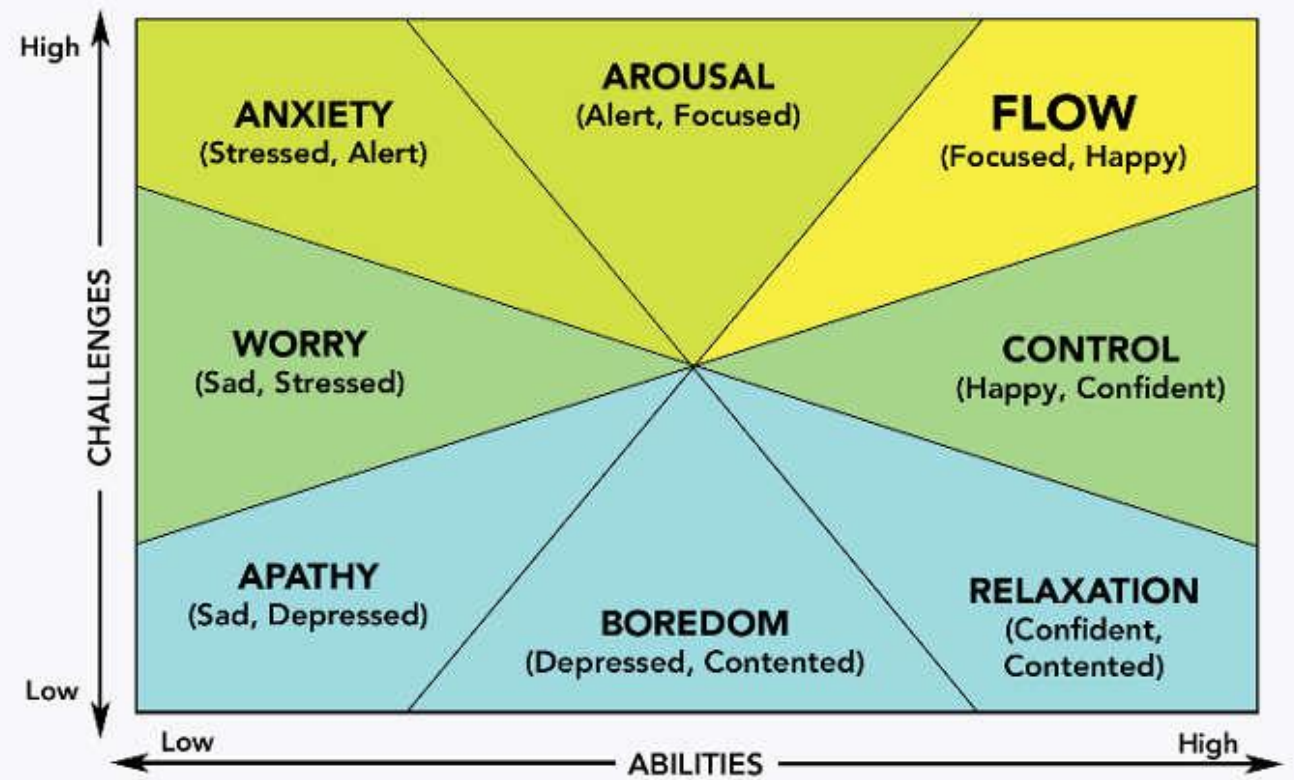
Piacere  
intrinseco

Obiettivi chiari

Feedback  
immediati

# L'INNESCO DEL FLOW

Secondo la teoria del flow,  
l'innescò di questa  
esperienza è il  
**bilanciamento tra sfida e  
abilità**



**Mihály Csíkszentmihályi's model of flow  
as related to challenge and ability.**

# DIMENSIONI DEL FLOW

## BILANCIAMENTO TRA SFIDA E ABILITA'

Sensazione di starsi impegnando in un'attività congrua per le proprie abilità

La «sfida» percepita è sostenibile!

## CONCENTRAZIONE TOTALE SUL COMPITO

Alto grado di concentrazione in un limitato campo di attenzione

L'individuo non ragiona su passato o futuro, ma solo sul presente

## PERDITA DELLA CONSAPEVOLEZZA DI SE'

Il soggetto è talmente immerso nell'attività che il suo ego scompare.

La persona perde la concezione egocentrica di sé come attore

# DIMENSIONI DEL FLOW

## INTEGRAZIONE TRA AZIONE E CONSAPEVOLEZZA

Massima  
concentrazione e  
impegno

L'individuo è così  
assorto nell'azione da  
far apparire l'azione  
naturale

## SENSO DI CONTROLLO

La persona sente di  
avere tutto sotto  
controllo e di  
dominare le proprie  
azioni e tutte le  
conseguenze

## DISTORSIONE DELLA PERCEZIONE TEMPORALE

La persona non si  
rende conto del  
passare del tempo

Tipicamente, sembra  
che il tempo passi più  
in fretta



## DIMENSIONI DEL FLOW

### PIACERE INTRINSECO

La gratificazione è legata all'esperienza stessa: spesso la meta è solo una scusa per proseguire l'attività (esperienza autotelica)

### OBIETTIVI CHIARI

Gli obiettivi prossimali dell'azione sono chiari

### FEEDBACK IMMEDIATI

Poiché l'esperienza è gratificante in sé, il suo stesso svolgersi è un rinforzo per l'individuo

## FLOW E ORGANIZZAZIONI

Le categorie di lavoratori su cui è stato studiato il flow sono spesso caratterizzate da «lavoratori solitari», che esercitano in modo autonomo, o al massimo seguendo un coach, un maestro, o un allenatore.

È possibile parlare di flow anche riferendosi a lavoratori che non esercitano nel mondo dello sport e dell'arte?



(Csikszentmihalyi, 2000;  
Eisenberg et al., 2005;  
Buil et al., 2018)

## FLOW IN ORGANIZZAZIONE



FLOW IN  
ORGANIZZAZIONE

CARATTERISTICHE  
ORGANIZZATIVE

Csikszentmihalyi (1990) ha identificato quattro criteri necessari in un ambiente di lavoro che facilita il flow:

1. Definizione di obiettivi concreti e raggiungibili (bilanciamento sfida-abilità)
2. Possibilità di adattare i compiti (in termini di flussi di lavoro, gestione del tempo, ecc.)
3. Feedback chiari (chiara definizione delle aspettative e dei criteri di valutazione del proprio operato)
4. Ambiente lavorativo senza distrazioni (multi-tasking, richieste in conflitto, scadenze sovrapposte)

- La personalità autotelica è, secondo Csikszentmihalyi, propria di chi sa «godersi la vita», intendendo per godimento la **capacità di essere soddisfatti e gratificati dalle esperienze stesse**, invece che dai loro esiti.
- Le persone autoteliche sono caratterizzate da:
  - Capacità **metacognitive** come curiosità e persistenza
  - Disposizione a mantenere **l'attenzione verso ciò che accade nell'immediato**
  - Ricerca di **esperienze intrinsecamente appaganti**



FLOW IN  
ORGANIZZAZIONE

PERSONALITÀ  
AUTOTELICA

- Dipendenti **con alto orientamento motivazionale per il successo** e i risultati si attivano positivamente quando possono esprimere al meglio le proprie competenze
- Poiché il flow è caratterizzato proprio dall'espressione delle abilità, **chi ha alti livelli di motivazione al successo tenderà ad andare in flow più frequentemente, perché l'espressione delle abilità, in questi individui, è gratificante in sé**



FLOW IN  
**ORGANIZZAZIONE**  
ORIENTAMENTO AL  
SUCCESSO

# FLOW IN ORGANIZZAZIONE

## IL FLOW DI TEAM

«Allargare» il costrutto del flow al contesto organizzativo ha posto una sfida:

**I team possono andare in flow?**

E se sì, l'esperienza è paragonabile al flow individuale?

- Sappiamo che lavorare in gruppo stimola la produttività, il senso di efficacia, le abilità di problem solving e di decision making (e.g., Magyaródi, 2018)
- Perciò, il team sembra un contesto «ideale» per andare in flow individuale. Ma il flow individuale è poi estendibile al gruppo nel suo complesso?

# FLOW IN ORGANIZZAZIONE

## IL FLOW DI TEAM

Un team ha più probabilità di andare in flow di gruppo se:

Condivide lo stesso standard performativo

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi individuali

Condivide un obiettivo

Integra e bilancia bene le abilità dei membri

È caratterizzato da buone capacità comunicative

Dà un senso di sicurezza psicologica ai membri

È basato su un senso di appartenenza e impegno comune



# FLOW IN ORGANIZZAZIONE

## IL FLOW DI TEAM

### Flow di gruppo

Senso di unità  
Sensazione di fare progressi  
grazie al contributo di ciascuno  
Fiducia reciproca  
Focus olistico, che comprende  
sia l'obiettivo lavorativo che la  
dimensione relazionale del  
lavoro

Emerge quando i membri del  
team raggiungono  
individualmente il flow grazie  
alle dinamiche di gruppo  
innescate dal lavoro su un  
compito comune

## INTERVENIRE SUL FLOW

### Trigger sociali

- Concentrazione, obiettivi chiari, buone abilità comunicative
- Familiarità
- Abilità eterogenee ma di livello equivalente
- Rischio condiviso (sensazione di sfida e possibilità di fallimento)

Interventi sui team

### Trigger ambientali

- Ambienti ricchi e stimolanti
- Esperienze polisensoriali
- Variazioni nell'ambiente fisico e negli spostamenti al suo interno
- Consapevolezza della propria collocazione e del proprio movimento nello spazio

Interventi sull'ambiente di lavoro e sulla sua percezione

### Trigger individuali

- Fare un bilancio delle proprie abilità, e scegliere i propri obiettivi professionali di conseguenza
- Auto-osservazione e misurazione dei progressi

Interventi sulle risorse individuali

# INTERVENTI SUI TEAM

## Favorire la formazione:

- Skills relazionali e comunicative (per migliorare il clima)
- Skills tecniche (per aumentare il senso di abilità, e quindi rafforzare il bilanciamento sfida-abilità del team)

## Promuovere processi e strutture organizzative che sostengono il lavoro di team:

- Rispettare i limiti di orari e di ordine del giorno dei meeting
- Rispettare le scadenze per la consegna dei lavori
- Allocare una certa flessibilità organizzativa al team
- Definire chiaramente gli obiettivi (e non cambiarli in corso d'opera)

# INTERVENTI SULL'AMBIENTE

Ognuno può andare in flow in ambienti molto diversi, a seconda di:

- Disposizioni di personalità
- Stili lavorativi
- Esperienze pregresse

La situazione ambientale ideale dovrebbe consentire a ciascuno di sperimentare più tipologie di ambienti:

- Open space
- Sale riunioni private
- Stanze più appartate e silenziose per lavorare da soli

# INTERVENTI SULLE RISORSE INDIVIDUALI

## Buona valutazione delle competenze

- Anche attraverso approcci legati alla psicologia positiva (vedi teoria delle forze del carattere)

## Training attentivi e di autosservazione

- Interventi basati sulla mindfulness
- Training di time management
  - In quale momento della giornata funziono meglio?
  - Come posso distribuire le pause e le attività distraenti (e.g., controllare le e-mail) nel corso della giornata?
  - Tecnica del pomodoro