

IULIIA BONDAR

**LA MOTIVAZIONE
ON MOTIVATION**

SINTESI. Il testo presenta una rapida sintesi delle principali teorie della motivazione, sottolineandone i pregi e le criticità.

PAROLE CHIAVE: Teorie della motivazione. Processi psicologici. Finalità dell'azione.

ABSTRACT. The paper presents a brief summary of the main theories of motivation, emphasizing their merits and criticalities.

KEYWORDS: Theories of motivation. Psychological processes. Purpose of action.

Nei processi di apprendimento, di insegnamento e, più in generale, di formazione un posto di rilievo spetta alla motivazione, termine con il quale si indicano i momenti e gli aspetti propulsivi dell'agire, li si identifichi poi con la vasta gamma dei bisogni, dei desideri, dei progetti e delle esigenze più varie degli esseri umani in relazione alle variabili dell'età, delle condizioni storico-sociali, dello stato di salute, delle capacità cognitive, del livello culturale e di quant'altro attiene a una individuazione quanto più possibile precisa di ciascuno dei temi e dei soggetti di cui si tratta.

Il concetto generale di motivazione è abbastanza semplice da intendere in quanto concerne «la questione del *perché* la gente fa quel che fa»¹, e tuttavia, benché esso sia stato nel tempo, e sia tuttora, oggetto di numerose indagini in pressoché tutti i campi dell'agire nei quali ha rilevanza, non si è ancora giunti alla formulazione di una teoria unitaria che ne dia complessivamente conto.

Le ragioni di questa mancata unificazione sono da ascrivere sia alla difficoltà di una classificazione esaustiva di tutte le possibili forme di motivazione – e di interpretazione della motivazione – possibili, sia ancora alla mutevolezza delle contestualizzazioni entro cui si colloca il problema in relazione alle variabili sopra accennate, nonché alla personalità dei soggetti di volta in volta presi in considerazione e alla loro autopercezione, sia infine alla molteplicità di approcci e di paradigmi che sono stati proposti.

¹ Edmund Rolls e Michael Eysenck, *La motivazione*, in Michael W. Eysenck, *Psicologia generale* (1998), a cura di G. Bellelli, S. Di Nuovo, O. Matarazzo, Idelson-Gnocchi, Napoli 2006, p. 397.

La teoria darwiniana² che vede negli istinti la spinta motivazionale più rilevante del comportamento umano, è stata poi ripresa in psicologia da James³ e successivamente da altri psicologi. Si tratta di una teoria abbastanza elementare che attribuisce la motivazione di ogni comportamento umano alla forza dell'istinto, inteso come risposta per lo più innata e involontaria a uno stimolo esterno.

Il limite di questa teoria sta nel fatto che questa attribuzione non spiega cosa sia l'istinto e soprattutto non distingue adeguatamente ciò che è innato da ciò che è appreso, cosa che peraltro è abbastanza complessa da determinare.

A parte ciò, e pur restando valida l'idea di fondo della necessità dell'organismo umano di reagire agli stimoli provenienti da una condizione di bisogno, va detto che l'omeostasi – vale a dire il mantenimento di uno stato di equilibrio tra organismo e ambiente – non può essere considerata una spiegazione sufficiente a coprire tutti i moventi dell'azione umana.

² Charles Darwin, *L'origine delle specie per selezione naturale o La preservazione delle razze privilegiate nella lotta per la vita* (1859), trad. it. di Celso Balducci, introduzione di Pietro Omodeo, in Charles Darwin, *L'evoluzione*, Newton Compton, Milano 1994, pp. 175-522.

³ William James, *Principii di Psicologia* (1890), trad. it. con aggiunte e note di G. C. Ferrari, diretta e riveduta da A. Tamburini, Società Editrice Italiana, Milano 1909, terza edizione riveduta ed ampliata.

È stata, poi, avvertita l'esigenza di una distinzione tra bisogni primari e bisogni secondari, che tuttavia, in una prima fase, non è riuscita a staccarsi da una visione comportamentista, concezione psicologica che rifiuta le ricerche su base introspettiva e ritiene fondamentale studiare le reazioni del comportamento umano agli stimoli e alle varie forme di condizionamento cui esso è sottoposto⁴.

Impostazioni della ricerca di diverso orientamento, dalla psicologia della Gestalt, alla psicanalisi, alla psicologia umanistico-esistenziale e alle varie formulazioni del cognitivismo hanno prodotto ulteriori ricerche e risultati sul tema della motivazione, che qui non possiamo trattare in dettaglio, ma di cui riprendiamo brevemente e in modo complessivo i punti salienti⁵.

Uno degli autori che viene ricordato per il modo in cui ha sintetizzato la sua teoria della motivazione è Abraham Harold Maslow, psicologo riportabile

⁴ Esponenti di spicco di tale indirizzo sono stati John Broadus Watson (*Il comportamentismo*, 1924-1930, a cura di Paolo Meazzini, trad. it. di Adriano Corao e Mario Di Pietro, Giunti-Barbera, Firenze 1985), Clark Leonard Hull (*I principi del comportamento. Introduzione alla teoria del comportamento*, 1943, trad. it. G. Ballanti, Armando, Roma 1978) e Burrhus Frederic Skinner (*La scienza del comportamento. Ovvero il behaviorismo*, 1974, Prefazione di Giulio Bolacchi, trad. it. di Maria Gallone, Sugarco, Milano 1976), sebbene le loro teorie si differenzino per vari aspetti.

⁵ Può essere utile consultare i seguenti testi per la prospettiva storica: Paolo Legrenzi (a cura di), *Storia della psicologia*, Il Mulino, Bologna 2019⁶; Luciano Mecacci, *Storia della psicologia. Dal Novecento a oggi*, Laterza, Roma-Bari 2019²⁴; Robert Thompson, *Storia della psicologia*, trad. it. di Emilio A. Painatescu, Boringhieri, Torino 2013; Renato Foschi, *Storia della psicologia e della mente*, Mondadori Università, Milano 2020.

all'impostazione umanistica, al quale si deve la proposta di una scala gerarchica dei bisogni basata su cinque livelli – in un secondo momento elevati a sei –, divisibili logicamente in due blocchi, il primo dei quali comprende i livelli di ordine inferiore (bisogni fisiologici e bisogni di sicurezza), mentre nel secondo sono inclusi i livelli di ordine superiore (bisogni associativi, di stima e di autorealizzazione, cui poi si aggiunge il bisogno di trascendenza)⁶.

La scala di Maslow – esemplificata mediante una raffigurazione piramidale suddivisa in livelli procedenti dal basso verso l'alto – persuade complessivamente per i bisogni individuati per ciascun livello, ma risulta problematica e non condivisibile per la rigidità dell'ordine gerarchico di attivazione e di soddisfazione dei relativi bisogni, anche se l'autore avanza lui stesso qualche riserva al riguardo.

Secondo Maslow, infatti, non solo la motivazione è attivata dai bisogni non soddisfatti, ma è proprio la soddisfazione degli stessi a farne cessare la

⁶ Di Abraham Harold Maslow si vedano: *Teoria della motivazione umana* (1943), Pirelli, Milano 1973; *Motivazione e personalità* (1954-1973²), trad. it. di Emanuele Rivero, Armando, Roma 1970, 2010 (nuova edizione), in particolare il capitolo quarto; *Verso una psicologia dell'essere* (1962-1968²), Astrolabio, Roma 1971; *Religions, values, and peak-experiences*, Penguin Books, Harmondsworth, England, 1964.

motivazione e a consentire l'attivazione della motivazione dei bisogni collocati al livello immediatamente superiore e così via fino all'ultimo livello⁷.

Inoltre, non è affatto scontato che la scala dei bisogni, nonostante la generale priorità di quelli biologicamente predeterminati (bisogni fisiologici e di sicurezza), collegati a meccanismi biologici innati e in buona misura automatici, mantenga un eguale ordine di progressione in tutti gli esseri umani, a prescindere da età, formazione, circostanze, carattere e personalità o dalla possibile attenuazione degli istinti a opera di regole morali e sociali assorbite e interiorizzate.

A parte ciò, si può dire che la scala maslowiana dei bisogni ha avuto un seguito di interpretazioni e trasformazioni che ne hanno approfondito sia la struttura che la portata, generando teorie alternative di varia efficacia e persuasività su taluni aspetti o sull'intero complesso delle dinamiche motivazionali.

⁷ Per quanto riguarda il bisogno di trascendenza o di autotrascendenza, Scrive Henry J. Venter: «Maslow described self-transcendence as a person's ability to obtain a unitive consciousness with other humans [...]. The transcended person is able to view the world and their purpose in the world in relation to other human beings on a more global scale and is aware that they can have an impact, not just within their own geographical boundaries, but on the whole world. Maslow [...] postulated that one main characteristic of self-transcended people is autonomy and independence from culture and environment. They do not need the approval of other people; their opinions are not formed in light of their own immediate circumstances. Maslow held that self-transcendence is reached when a person seeks to further a cause beyond the self and to experience a communion beyond the boundaries of the self». Si veda Henry J. Venter, *Self-Transcendence: Maslow's Answer to Cultural Closeness*, «Journal of Innovation Management» (JIM), 2016, No 4, pp. 3-4.

Si è così meglio compresa la distinzione tra bisogni di carenza e bisogni di crescita – di ciò di cui si avverte la mancanza e di ciò cui si aspira –, tra motivazioni primarie o innate e motivazioni secondarie o acquisite – biologicamente predeterminate le prime, culturalmente o cognitivamente apprese le seconde –, tra motivazioni inconsapevoli o implicite, motivazioni consapevoli e motivazioni combinate (in parte consapevoli, in parte inconsapevoli) e così via.

Soprattutto, si è più distintamente compresa la natura prevalentemente sintetica o globale della motivazione – nella quale convergono, in misura contestualmente variabile, cause, scopi e bisogni della persona – e quindi lo stretto legame o, per meglio dire, l'inscindibilità delle problematiche della motivazione con le caratteristiche della personalità, cosa che ha spinto la ricerca psicologica a prestare una attenzione sempre maggiore alla soggettività o alle soggettività da studiare, al punto che sono emerse numerose teorie costruttivistiche, anche se tra loro non del tutto omogenee, che tendono a considerare il mondo e la stessa realtà sociale come prodotti di categorizzazioni schematiche, ovvero di processi cognitivi individuali tesi a fornire una visione della realtà coerente con le aspettative di chi la formula, pur se sempre modificabile in base all'esperienza che se ne fa. Si tratta in qualche modo dell'antica esigenza di trasformare il «caos» in «cosmos», vale a dire il disordine della realtà in un complesso ordinato sulla

base di punti di riferimento comprensibili, anche se variabili, e confrontabili con quelli altrui⁸.

Alcuni aspetti delle problematiche della motivazione, di cui si è già detto che non vi è a tutt'oggi una teoria unanimemente condivisa tra gli studiosi, meritano tuttavia di essere richiamati più da vicino. Ci soffermeremo perciò brevemente su alcuni di essi.

Una distinzione che si presenta come particolarmente interessante è quella tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. La prima stimola dall'interno la persona, che è mossa a raggiungere un obiettivo e a compiere le attività funzionali a tale raggiungimento da un desiderio personale di taglio edonistico o di natura creativa che richiede di essere appagato, la seconda è indirizzata a ottenere un beneficio esterno (talora anche a evitare un danno, una punizione o, comunque, una conseguenza negativa), eventualmente a prescindere dall'assenza di gratificazione interna. L'esempio che generalmente si utilizza al riguardo è quello del salario, per fruire del quale una buona parte dei lavoratori si impegna senza provare piacere o esercitare il proprio spirito creativo. Dal medesimo

⁸ Tra gli esponenti del costruttivismo si possono menzionare George A. Kelly (*La psicologia dei costrutti personali*, 1955, Raffaello Cortina, Milano 2004), Paul Watzlavick (*La realtà della realtà. Confusione, disinformazione, comunicazione*, 1976, Astrolabio, Roma 1978; cura di *La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*, Feltrinelli, Milano 1981), Ernst von Glasersfeld (*Il costruttivismo radicale*, Società Stampa Sportiva, Roma, 1998).

esempio si può ricavare la conclusione che, spesso, motivazione intrinseca e motivazione estrinseca si presentano come divergenti, ma che è anche possibile una loro convergenza, vale a dire una sorta di compatibilità e di sinergia⁹.

D'altra parte, «è risultato sempre più evidente che l'organizzazione e la direzione dell'azione umana deriva dalla concertazione di più tendenze all'azione che in vario modo concorrono alla regolazione della condotta» e «contemporaneamente è risultata sempre più evidente l'inscindibilità dello studio delle motivazioni da quello della personalità. Lo studio dei bisogni, dei desideri, degli scopi, degli standard personali e dei livelli di aspirazione è infatti strettamente connesso con lo studio delle strutture e dei sistemi che rendono conto della coerenza, della continuità, dell'unità dell'esperienza individuale»¹⁰.

In generale, va anche aggiunto che la reazione agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno non è mai interamente passiva, neppure nei bambini, che

⁹ Il tema della motivazione (intrinseca ed estrinseca) è diffusamente trattato, in connessione con il problema della creatività, in Teresa M. Amabile, *The Social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York 1983, e, in connessione con il problema dell'autodeterminazione, in Edward L. Deci and Richard M. Ryan, *Intrinsic Determination and Self-Determination in Human Behavior*, Springer Science + Business Media New York, New York 1985. Sulla creatività sono interessanti anche i numerosi studi di Edward De Bono. Si veda, ad esempio, Edward De Bono, *Creatività e pensiero laterale* (1970), trad. it. di Francesco Brunelli, RCS Libri S.p.A., Milano 1998.

¹⁰ Gian Vittorio Caprara, *Motivare è riuscire. Le ragioni del successo*, Il Mulino, Bologna 2013, p. 64.

tendono ad attivare meccanismi di difesa, come l'ignoramento dello stimolo fortemente negativo o altre forme di comportamento, che tuttavia possono trasformarsi talora in forme patologiche di vario genere, studiate in particolare, in ambito psicanalitico, da Anna Freud e da Melanie Klein¹¹.

Neppure si può pensare che le persone siano sempre consapevoli delle motivazioni in base alle quali agiscono, anzi va detto che talora credono di agire sulla base di motivazioni immaginate che, in realtà, occultano quelle vere che non vengono percepite a livello conscio¹².

È anche interessante capire come nasce e come opera la rappresentazione di sé. Il tema è stato analizzato e approfondito partendo da prospettive di ricerca di vario orientamento¹³, che hanno chiarito con sufficiente chiarezza il processo di

¹¹ Anna Freud, *L'io e i meccanismi di difesa* (1936), in Anna Freud, *Opere 1922-1943*, Vol. 1, trad. it. Ada Cinato, Boringhieri, Torino 1978, pp. 149-265; Melanie Klein, *Scritti 1921-1958* (1948-1952), trad. it. di Armando Guglielmi, Boringhieri, Torino 1978.

¹² Gianni Gargione, *Manuale di Psicologia. La teoria neocognitiva*, Presentazione di Alessandro Meluzzi, <http://ebookgratuitiperte.altervista.org/>, p. 36: «Non sempre siamo del tutto consapevoli delle ragioni soggiacenti le nostre azioni. Può, addirittura, accadere che crediamo di compiere un'azione per una ragione, mentre, in realtà, il vero motivo che ci spinge è un altro».

¹³ Infatti, sul tema hanno riflettuto filosofi, sociologi, psicologi, psicanalisti e anche romanzieri. Ci limitiamo qui a menzionare, per la peculiarità del loro contributo, George Herbert Mead (*Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, 1934, edited and with an introduction by Charles W. Morris, Chicago and London, The University of Chicago Press 1972¹⁸) e Heinz Kohut (*The Analysis of the Self. A Systematic Approach to the Psychoanalytic Treatment of Narcissistic Personality Disorders*, The University of Chicago Press, Chicago and London 1971; *La guarigione del sé*, 1977, trad. it. di Simonetta Adamo Tatafiore, Boringhieri, Torino 1980). Restano tuttora interessanti le ampie considerazioni svolte a suo tempo da

formazione germinale dell'idea del sé, il suo graduale distacco da quella dell'oggetto e infine la sua maturazione personale in concomitanza con la maturazione del contesto sociale e con la comprensione dell'imprescindibilità della loro reciproca interdipendenza. Come è facile intendere, si tratta di un lungo processo, le cui eventuali tortuosità non sono indifferenti all'equilibrio complessivo della persona nelle fasi della sua evoluzione psico-fisica.

A parte ciò, già l'uso linguistico, che nel sé distingue l'io e il me, vale a dire la prospettiva soggettiva e quella oggettiva da cui il sé può essere osservato, ci ammonisce sulla necessità di un approccio cauto e adeguato al tema della personalità entro cui il sé va collocato.

Va anche detto che ciascuno di noi possiede diverse idee di sé medesimo, che possono sinteticamente essere condensate nell'idea del sé reale – di sé quale si avverte essere o crede di essere –, nell'idea del sé ideale – di sé quale vorrebbe essere – e in quella del sé percepito dagli altri – di sé quale pensa di apparire agli occhi degli altri –.

Questi tre sé si colorano nella loro costituzione di un'aura valoriale, nello specifico autovalutativa, che è fondamentale tenere presente per potere intendere

William James (*Principii di psicologia*, cit., Capitolo X *La coscienza dell'io*, pp. 224-296). Per una trattazione d'insieme, pur se orientata nel senso della ricerca sociale, si veda Anthony Elliott, *I concetti del sé* (2007), trad. it. di Barbara Del Mercato, Einaudi, Torino 2010.

i moventi emotivi ed etico-sociali del comportamento delle singole persone e la loro condizione psicologica complessiva nel momento in cui si trovano a dover affrontare i molteplici problemi che la vita pone innanzi a ciascuna di esse.

Dalla considerazione della rappresentazione di sé emerge una serie di altri concetti ed aspetti studiati dalla psicologia motivazionale, quali l'autocompetenza, l'autoefficacia, l'autorealizzazione, l'attribuzione, l'orientamento (al successo o all'insuccesso) e soprattutto l'autostima.

La rappresentazione di sé riveste particolare importanza per intendere sia il bisogno di realizzazione – vale a dire il bisogno di individuare obiettivi e di effettuare gli sforzi occorrenti per raggiungerli –, sia il bisogno di autorealizzazione – ossia la tendenza teoricamente presente in ogni essere umano a realizzare per intero tutte le sue capacità, tendenza che segue una escursione assai ampia di possibilità di consistenza e di affermazione, nel senso che in alcuni essa è fortissima, in altri fiacca o indebolita, sino a cessare del tutto o addirittura a capovolgersi nel «voler non essere» o nel «non voler essere» di cui parla Unamuno¹⁴.

¹⁴ Miguel de Unamuno, dopo aver riassunto la teoria dello scrittore americano Oliver Wendell Holmes, secondo la quale nell'intimità di un uomo si possono individuare «colui che uno è, colui che crede di essere e colui che l'altro crede che sia», afferma: «Oltre a colui che è per gli altri e colui che crede di essere, esiste colui che vorrebbe essere. E questi, colui che uno vorrebbe essere, è nell'intimo suo, il creatore, ed è il reale veramente. [...] Quindi vi è chi vuole essere e chi vuole non essere [...]. Esistono, infatti, quattro posizioni: due positive: a) voler

A prescindere dal fatto che le condizioni materiali e l'ambiente sociale entro cui il singolo si trova a operare possano favorirlo od ostacolarlo, il processo di autorealizzazione – o di autovalorizzazione, come forse sarebbe meglio dire – trova il nucleo della sua forza propulsiva all'interno di quella che si può chiamare personalità, sempre che la stessa sia orientata nel senso di un «voler essere» efficacemente supportato dalla tenacia e dalla padronanza delle strategie appropriate.

Gli psicologi hanno declinato in vari modi questi concetti di base elaborando prospettive in parte diversamente orientate, in parte sovrapponibili, che vanno dalla teoria dell'autoefficacia percepita di Bandura alla teoria

essere, b) voler non essere; e due negative: c) non voler essere, d) non voler non essere. [...] Voler non essere non è non voler essere. [...] Colui che vuole non essere lo vuole essendo». Miguel de Unamuno, *Tre novelle esemplari e un prologo* (1920), in Miguel de Unamuno, *Romanzi e drammi*, a cura di Flaviarosa Rossini, Edizioni Casini, Firenze-Roma 1964, pp. 341-342. Il riferimento di Unamuno è a Oliver Wendell Holmes, *The Autocrat of the Breakfast-Table* (1858), Ticknor and Fields, Boston 1865, pp. 61-63. Più recentemente, sono state introdotte altre figure dei «sé possibili» (Hazel Markus and Paula Nurius, *Possible Selves*, «American Psychologist», Vol. 41, No 9, September 1986, pp. 954-969) e, in particolare, quella del «sé temuto», che si manifesta prevalentemente in persone affette da disturbo ossessivo-compulsivo (Frederick Aardema, Gabriele Melli, Richard Moulding, Adam S. Radomsky, *The role of feared possible selves in obsessive-compulsive and related disorders: A comparative analysis of a core cognitive self-construct in clinical samples*, «Clinical Psychology & Psychotherapy», August 2017; Frederick Aardema and Shiu Fung Wong, *Feared possible selves in cognitive-behavioral theory: An analysis of its historical and empirical context, and introduction of a working model*, «Journal of Obsessive-Compulsive and Related Disorders», January 2020).

dell'autodeterminazione di Deci e Ryan, dalla teoria della motivazione al successo di McClelland alla teoria dell'aspettativa di Vroom e così via¹⁵.

All'interno di queste dinamiche una particolare rilevanza assume la problematica dell'autostima, con cui sono in stretto rapporto la rappresentazione di sé, il desiderio di autoaffermazione, l'attribuzione causale, l'orientamento alla riuscita, l'orientamento all'insuccesso e, complessivamente, tutti i bisogni psicosociali della persona.

Benché siano state sviluppate varie teorie non sempre sovrapponibili sulla natura e sulla funzione dell'autostima, si può dire che esista un ampio consenso sul fatto che essa vada considerata come «una potente e profonda necessità umana, essenziale per sviluppare sane capacità di adattamento, vale a dire una

¹⁵ Albert Bandura, *Self-Efficacy. The Exercise of Control*, Freeman and Company, New York 1997, sostiene che dal convincimento che le persone hanno nei confronti delle proprie capacità in relazione a un certo ambito di attività derivano gli obiettivi che si prefiggono e gli sforzi che sono disposte a fare per raggiungerli; Edward L. Deci and Richard M. Ryan, *Intrinsic Determination and Self-Determination in Human Behavior*, cit., ritengono che, quando l'individuo si impegna in un compito che gli piace e per il quale si avverte competente, non ha bisogno di altre motivazioni, ma gli basta seguire la tendenza innata a sviluppare armonicamente i vari aspetti della propria personalità e a intrecciare relazioni soddisfacenti con gli altri; David C. McClelland, *Human Motivation* (1987), Cambridge University Press, New York 2009, analizza (nella terza parte del testo) i quattro principali sistemi motivazionali – «achievement», «power», «affiliation» e «avoidance» – considerando come essi operino sul comportamento; Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, Hoboken NJ 1964, evidenzia come le persone calcolino mentalmente la probabilità di raggiungere i risultati desiderati e decidano di regolare le proprie azioni sulla base dei propri convincimenti sui risultati attesi e propone di calcolare la motivazione mediante la moltiplicazione di tre numeri esprimenti, rispettivamente, il valore dell'«aspettativa», quello della «strumentalità» e quello della «valenza», che costituiscono le tre variabili indipendenti da cui essa può essere ricavata.

funzionalità e una soddisfazione di sé ottimali[,] al punto che, se questa necessità rimane frustrata, ne soffre tutto il nostro sviluppo di individui»¹⁶. Nathaniel Branden la considera come «il sistema immunitario della coscienza» e ritiene che «l'essenza dell'autostima è fidarsi della propria mente e sapere di meritare la felicità»¹⁷. Lo stretto legame fra queste due componenti, il «senso di efficacia» – qui interpretato come «fiducia nel funzionamento della mia mente, nella mia capacità di pensare, capire, imparare e prendere decisioni» ovvero come «fiducia in me stesso» – e il «rispetto di sé» – inteso «come certezza del mio valore, un atteggiamento assertivo riguardo il mio diritto di vivere ed essere felice, saper affermare senza disagio le mie opinioni, i miei desideri e le mie necessità, sentire che la gioia e la realizzazione sono un mio diritto di nascita» – costituisce il significato di una sana autostima che non può fare a meno di nessuna di queste

¹⁶ Nathaniel Branden, *I sei pilastri dell'autostima* (1994), trad. it. di Olivia Crosio, Casa Editrice Corbaccio, Milano 2004, p. 12.

¹⁷ Nathaniel Branden, *I sei pilastri dell'autostima*, cit., pp. 19-20. Va detto che Nathaniel Branden è uno psicoterapeuta non digiuno di studi filosofici che esprime una visione ottimistica sulle capacità della mente di affrontare le sfide che il singolo essere umano incontra nel mondo della vita, pur nella realistica consapevolezza della loro complessità. La letteratura sull'autostima è molto vasta, anche se gran parte di essa è costituita da esposizioni del tema a uso didascalico e divulgativo. Quantunque ci siano anche pregevoli lavori scientifici, preferiamo qui appoggiarci alle tesi di Branden, in quanto ci sembrano particolarmente appropriate.

due componenti, che possono essere isolate concettualmente, ma vanno di pari passo nell'esperienza quotidiana¹⁸.

Tuttavia, non basta identificare le funzioni da attivare per fruire di una sana autostima, in quanto, «benché il pensiero sia necessario per vivere con successo, non siamo programmati per pensare automaticamente»: potremmo, infatti, rinunciare a esercitare la nostra capacità di pensare o comunque non attivarla. «Siamo l'unica specie», scrive Branden, «in grado di formulare una visione di quali valori perseguire – e poi perseguire quelli opposti»¹⁹.

In altre parole, l'attivazione della coscienza dipende dalla volontà – ed è perciò una nostra responsabilità – e la sua mancata o deficitaria attivazione ha delle immediate conseguenze sul «rispetto di sé» e sull'autostima. Quest'ultima, infatti è fluttuante e varia continuamente sulla base delle decisioni che prendiamo e delle scelte che facciamo. È evidente che «una delle radici del senso di efficacia è la volontà stessa di essere efficaci»²⁰.

Si presentano, tuttavia, almeno due questioni che è il caso di segnalare, riguardanti, la prima, il livello del «senso di efficacia» che le nostre capacità

¹⁸ Nathaniel Branden, *I sei pilastri dell'autostima*, cit., pp. 45-46 e p. 58.

¹⁹ Nathaniel Branden, *I sei pilastri dell'autostima*, cit., pp. 50-51.

²⁰ Nathaniel Branden, *I sei pilastri dell'autostima*, cit., p. 55.

cognitive sono in grado di raggiungere e, la seconda, lo stato di operatività di tali capacità cognitive in riferimento allo stadio evolutivo della persona e al tipo di formazione familiare e sociale attraverso cui è passata.

Quanto alla prima questione, è abbastanza evidente che ciascun individuo possiede un corredo di capacità cognitive segnate da limiti, sia pure parzialmente modificabili (in meglio o in peggio) sulla base delle circostanze, dei quali dovrebbe essere consapevole o acquisire consapevolezza ai fini di una rappresentazione realistica del proprio sé attuale e, conseguentemente, del proprio sé ideale o del sé cui aspira. Ignorare programmaticamente questi limiti o non prestar loro la dovuta attenzione rappresenta una delle cause più rilevanti dei fallimenti nell'ambito degli obiettivi che ci si propone di raggiungere e, più in generale, in ambito esistenziale, con pesanti ricadute sul livello dell'autostima.

Quanto alla seconda questione, è abbastanza noto che gli esseri umani nel loro processo di crescita passano attraverso vari stadi evolutivi²¹ e vengono

²¹ Si pensi alle teorie di Piaget al riguardo. Piaget distingue quattro stadi dello sviluppo, precisamente lo «stadio senso-motorio» (dalla nascita fino ai due anni, all'incirca) – caratterizzato da un iniziale «egocentrismo radicale» (indistinzione tra il proprio corpo e il mondo esterno) che evolve lentamente in direzione del «pensiero rappresentazionale», proprio dello stadio successivo assieme alla cosiddetta «permanenza dell'oggetto» –; lo «stadio pre-operatorio» (dai due ai sei-sette anni, all'incirca) – caratterizzato dal superamento dell'«egocentrismo radicale» e dal subentrare dell'«egoismo intellettuale» (attribuzione anche agli altri del proprio punto di vista) e da una limitata manipolazione dei concetti tra i quali non è ancora percepito un solido collegamento induttivo o deduttivo –; lo «stadio operatorio-concreto» (dai sette-otto anni fino agli undici-dodici anni) – caratterizzato dalla capacità di manipolare in modo logico le rappresentazioni interne operando però solo su oggetti concreti e

variamente influenzati, in forma non sempre esplicita, dai genitori e dagli adulti «significativi» che essi assumono come modelli tramite i processi di imitazione dei loro comportamenti esteriori e di identificazione cognitiva con l'assorbimento dei loro modi di pensare, con conseguenze non sempre e non necessariamente positive sull'autostima.

Il bambino, che non ha ancora raggiunto un'adeguata maturazione della capacità razionale, pur possedendo i principi logici (identità, non-contraddizione, analogia, ecc.) che dovrebbero essere innati sia pure in forma embrionale, vede spesso soffocata o alterata la sua capacità di ragionare dai modelli illogici diffusi nel contesto familiare e socio-culturale nel quale si trova a vivere e ciò pone degli ostacoli a volte insormontabili alla sua crescita come persona. Come liberarsi o

dall'acquisizione del concetto della «reversibilità» delle azioni concrete, ad esempio, in relazione alla conservazione dei liquidi nel loro travaso da un recipiente a un altro –; lo «stadio delle operazioni formali» (a partire dagli undici-dodici anni) – caratterizzato dalla capacità di sviluppare operazioni mentali su concetti astratti e simboli, anche a prescindere da ogni riferimento a oggetti concreti, e dunque dal possesso del pensiero ipotetico-deduttivo tipico degli adulti, punto finale dello sviluppo cognitivo degli esseri umani –. Cfr.: Jean Piaget, *Lo sviluppo e l'educazione dell'intelligenza*, Antologia di scritti a cura di Roberto Maragliano, Loescher, Torino 1974; Jean Piaget, *L'equilibratura delle strutture cognitive* (1975), a cura e trad. it. di Gabriele Di Stefano, Boringhieri, Torino 1981. Le tesi di Piaget sono state criticate per diversi aspetti, principalmente per la rigidità con cui è concepita la successione degli stadi dello sviluppo cognitivo, ma anche per l'attribuzione delle difficoltà incontrate dai bambini nella esecuzione di determinati compiti ai limiti della loro capacità di ragionare. La teoria piagetiana è anche stata incrementata con l'aggiunta di un quinto stadio, caratterizzato dalla ricerca dei problemi e modificata in relazione a vari altri punti.

come liberarlo da questa condizione è un tema sul quale si affaticano psicologi e psicoterapeuti suggerendo strategie di vario genere, di cui qui non ci occupiamo.

Branden esorta a non confondere la sana autostima – che può fiorire soltanto sul terreno dell’autoconsapevolezza e della razionalità della singola persona convinta del proprio intrinseco valore e che, perciò, se può momentaneamente accusare dei momenti di calo, è sempre in grado di risorgere – con la pseudoautostima che trova fondamento nell’esteriorità del successo e degli apprezzamenti altrui e che, di conseguenza, è destinata a crollare quando gli eventi esterni che la sorreggono vengano a mancare²².

²² Branden così sintetizza il suo punto di vista: «Dato che l’autostima è la *conseguenza*, il prodotto di pratiche generate dall’interno, non possiamo lavorare *direttamente* né sulla nostra, né su quella degli altri. Dobbiamo andare alla fonte. Se comprendiamo che cosa sono queste pratiche, possiamo impegnarci a *iniziare* dentro di noi e a trattare con gli altri in modo tale da *aiutarli o incoraggiarli* a fare altrettanto. Incoraggiare l’autostima nelle scuole o sul posto di lavoro, per esempio, significa creare un clima di sostegno e rinforzo delle pratiche che la rafforzano. [...]

Ecco quali sono i sei pilastri dell’autostima:

La pratica di vivere consapevolmente

La pratica dell’accettazione di sé

La pratica del senso di responsabilità

La pratica dell’affermazione di sé

La pratica di darsi un obiettivo

La pratica dell’integrità personale» (Nathaniel Branden, *I sei pilastri dell’autostima*, cit., pp. 88-89).

Sul tema della vita consapevole Branden si esprime in maniera più diffusa nel libro: Nathaniel Branden, *L’arte di vivere consapevolmente* (1997), trad. it. di Olivia Crosio, Corbaccio, Milano 2006.

Connessa al tema dell'autostima è la problematica dell'attribuzione, nella misura in cui essa si proponga motivi inesistenti o congetturali che giustifichino il nostro fallimento nel raggiungimento degli obiettivi che ci eravamo prefissi.

La cosa è abbastanza semplice da intendere. Per raggiungere un obiettivo non è sufficiente desiderarlo velleitariamente, ma bisogna bastare all'impresa, bisogna cioè possedere le capacità occorrenti, adottare le strategie appropriate ed essere determinati e adeguatamente motivati, mettendo nel conto anche il fatto che possibili variabili intervenienti rendano infruttuoso il tentativo. Se, per mantenere la fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità, si stravolge la verità e si attribuisce impropriamente il fallimento da noi causato all'incapacità di altri o a circostanze che nulla hanno a che fare con esso, di fatto falsifichiamo la realtà cercando di dare alla nostra autostima un sostegno fittizio, consapevole o meno che sia questa operazione.

D'altra parte, la nostra autostima può anche essere così bassa che ci votiamo in partenza all'insuccesso o attribuiamo a noi stessi insuccessi che invece sono dovuti ad altri o alle circostanze, compiendo quello che può essere considerato un atto di autosabotaggio nei confronti delle nostre reali capacità.

In breve, gli errori di attribuzione sono strategie cognitive, consapevoli o inconsapevoli, mirate a sollevare l'agente da ogni responsabilità nel fallimento e

a scaricarla sugli altri o sulle circostanze, vale a dire sui fattori interni che muovono il comportamento altrui (attribuzione interna) o su fattori dovuti a circostanze indipendenti dal nostro controllo (attribuzione esterna)²³.

Da quanto sopra detto, emerge con chiarezza come l'autostima sia connessa con tutti i processi motivazionali, compresi l'orientamento alla riuscita e quello all'insuccesso. In casi estremi è anche possibile che l'agente precipiti in una condizione di completa demotivazione, ovvero di esaurimento della carica motivazionale e di rinuncia alla fiducia in sé e alle proprie capacità di realizzare obiettivi significativi, galleggiando in una sorta di ignavia o inerzia morale che finisce con il dare in pasto agli altri la gestione della persona.

Le problematiche della motivazione e dell'autostima che ne registra il livello sono naturalmente di vitale importanza in ambito scolastico ed educativo e richiedono supporto e sostegno didattico nei confronti degli studenti che ne hanno

²³ L'attribuzione causale si concreta nella formulazione di teorie sviluppate dall'agente sul proprio comportamento e sul comportamento altrui, oltre che sulla rilevanza causale di eventi esterni. Queste teorie producono il cosiddetto errore fondamentale di attribuzione quando sono guidate dal desiderio, anche subconscio, di scagionare l'agente dalla responsabilità dell'insuccesso o di attribuirgli un successo non meritato. Sull'argomento esistono vari studi diversamente articolati. Ci limitiamo a menzionare qui: Fritz Heider, *The Psychology of Human Relations*, John Wiley and Sons, New York 1958 (uno dei primi studiosi a trattare tale tematica), e Bernard Weiner, *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, Springer-Verlag New York Inc., New York 1986.

bisogno, soprattutto nei casi degli alunni con disabilità e disturbi di vario genere – che in genere risultano portatori di una autostima più bassa –.

D'altra parte, anche i bambini della scuola dell'infanzia o addirittura in età prescolare che presentano alterazioni del comportamento sono da attenzionare e monitorare, in quanto non c'è dubbio che un adeguato intervento precoce può evitare problemi più gravi in età successiva.

E comunque, nei casi di scarsa autostima e di orientamento all'insuccesso bisogna ben guardarsi dal far prevalere il cosiddetto «teorema della profezia che si autoadempie» così definito dal sociologo Robert King Merton: «La profezia che si autoadempie è, all'inizio, una definizione *falsa* della situazione che determina un nuovo comportamento che rende *vera* quella che originariamente era una concezione falsa. La speciosa validità della profezia che si autoadempie produce ripetutamente e continuamente situazioni erronee. Così il profeta citerà il reale corso degli eventi come prova che egli aveva ragione fin dal principio»²⁴.

²⁴ Robert K. Merton, *Teoria e struttura sociale. II. Studi sulla struttura sociale e culturale* (1949, 1968 Enlarged edition), trad. it. di Carlo Marletti e Anna Oppo, Il Mulino, Bologna 2000, pp. 768-769. L'edizione italiana è formata da tre volumi. Al tema è dedicato tutto il Capitolo tredicesimo, pp. 766-789. Merton riferisce di aver tratto spunto da un'affermazione (1928) del sociologo William Isaac Thomas («Se gli uomini *definiscono* certe situazioni come reali, esse *sono* reali nelle loro conseguenze»), ma di aver trovato espressa l'idea anche in autori di epoca più remota.

Dal punto di vista psicologico, probabilmente sarebbe meglio parlare di «sindrome della profezia che si autoadempie», anche se la natura del concetto non cambia.

Poniamo qui termine al presente lavoro, nel convincimento di aver fornito una sintesi complessivamente adeguata delle problematiche della motivazione, ciascuno dei cui molteplici aspetti, naturalmente, è suscettibile, e meritevole, di una trattazione più analitica e più ampia in altra sede.