



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e  
Psicologia Applicata**

**Dipartimento di Psicologia Generale**

**Corso di laurea in Scienze psicologiche sociali e del lavoro**

**Elaborato finale**

**Promuovere la motivazione autodeterminata nei  
contesti lavorativi**

**Fostering self-determined motivation in organizational contexts**

***Relatrice:  
Prof.ssa Angelica Moè***

*Laureando: Zamin Matteo  
Matricola: 2010690*

Anno accademico 2022-2023

INDICE

PREMESSA

**Capitolo 1: Teoria dell'Autodeterminazione**

- 1.1 I tre bisogni
- 1.2 Il continuum dell'autodeterminazione
- 1.3 Promuovere la motivazione autodeterminata
- 1.4 L'autodeterminazione nei contesti lavorativi

**Capitolo 2: Applicazioni nei contesti lavorativi**

- 2.1 Prevenire il burnout
- 2.2 Prevenire il workaholism

**Capitolo 3: Favorire il benessere**

- 3.1 Limiti e possibili sviluppi futuri
- 3.2 Indicazioni applicative
- 3.3 Conclusioni

**Bibliografia e sitografia**

## PREMESSA

Il mondo del lavoro negli ultimi anni è profondamente mutato, cresce il benessere economico ma aumentano anche le condizioni di disagio, di malessere e di stress dei lavoratori. La pandemia ha modificato i bisogni delle persone e ha generato una forte domanda di salute e di benessere nella società, che non può non riguardare anche le organizzazioni nelle quali gli individui trascorrono buona parte del loro tempo e nelle quali investono energie e impegno. I lavoratori, infatti, attribuiscono sempre più rilevanza al proprio benessere rispetto alla retribuzione economica, privilegiando nella scelta di un impiego, ambienti flessibili e attenti alle esigenze dei singoli.

I lavoratori e il loro benessere sono strettamente collegati, poiché quando si sentono valorizzati, motivati e apprezzati, il loro benessere aumenta. Un ambiente lavorativo sano, equo e inclusivo, che promuove il bilanciamento tra vita lavorativa e personale, favorisce la soddisfazione dei lavoratori, contribuendo così a una maggiore produttività e qualità della vita complessiva. Investire nella crescita dei lavoratori è un vantaggio sia per gli individui che per le organizzazioni, poiché porta a un maggiore impegno e successo a lungo termine.

Per favorire il benessere nelle organizzazioni, uno dei possibili fattori su cui agire è sicuramente la motivazione, ovvero il processo di attivazione dell'organismo che dà uno scopo o una direzione al comportamento e opera negli esseri umani in relazione alle condizioni ambientali (Dizionario APA online). La motivazione, infatti, è un fenomeno prima di tutto interiore che nasce "dentro di noi" e che spinge la persona ad agire. Da ciò si giunge al concetto di autodeterminazione, ossia la percezione di essere liberi nelle proprie azioni e scelte. L'autodeterminazione è un elemento fondamentale del benessere psicologico poiché, come ci si può aspettare, alle persone piace sentirsi padrone della propria vita.

Nonostante le differenze individuali, l'autodeterminazione è essenziale anche per il benessere nei contesti organizzativi ed è associata a un' elevata motivazione al lavoro, ad alti livelli di coinvolgimento e appagamento nel proprio impiego. Essa, infatti, migliora la produttività e aumenta la soddisfazione dei lavoratori. Inoltre, ha un effetto inibitorio contro le forme di disagio lavorativo poiché favorisce un funzionamento ottimale e la piena realizzazione di sé.

Per questo motivo è importante considerare e approfondire questa tipologia di motivazione e gli effetti positivi che genera nei contesti lavorativi.

## Capitolo 1: Teoria dell'Autodeterminazione

La teoria a cui si fa riferimento in questo elaborato è la Teoria dell'Autodeterminazione sviluppata da Ryan e Deci nel 1985. Essa parte dall'assunto che “tutti gli esseri umani sono attivi [...] orientati alla crescita [...], inclini all'integrazione degli elementi psichici in un senso unificato di sé e integrazione di se stessi in strutture sociali più grandi”. La teoria, inoltre, si concentra sui diversi tipi di motivazione umana e sulle conseguenze che ogni tipologia, in particolare l'autodeterminazione, ha per gli individui.

Secondo Ryan e Deci (2000) la motivazione è descritta come una “spinta a matrice affettiva” che stimola il perseguimento di obiettivi e il soddisfacimento dei bisogni. Non si può parlare di motivazione senza considerare al suo interno anche le competenze, ovvero ciò che l'individuo è in grado di fare, e i valori personali ossia ciò che la persona vuole essere. Il grado di motivazione può anche essere influenzato da fattori ambientali, poiché quando l'ambiente è controllante l'individuo si percepirà inadatto e i bisogni saranno inappagati. Al contrario, quando l'ambiente è supportivo risulterà motivante, favorendo lo sviluppo e il soddisfacimento dei tre bisogni fondamentali.

La teoria, inoltre, si concentra sul modo in cui i fattori sociali e culturali facilitano o minano il senso di volontà e di iniziativa delle persone, oltre che il loro benessere e la qualità delle loro prestazioni. Essa afferma che le condizioni che sostengono l'esperienza di autonomia, competenza e relazione dell'individuo favoriscano le forme più volitive di motivazione e il miglioramento delle prestazioni.

Le dinamiche del sostegno e dell'ostacolo ai bisogni psicologici sono state studiate con successo in diversi ambiti, tra cui l'educazione, l'assistenza sanitaria, lo sport, la psicoterapia e nei campi della motivazione al lavoro e del management (Deci e Ryan 1985, Ryan e Deci 2017). La SDT (*Self Determination Theory*) suggerisce in modo specifico che, sia le prestazioni dei lavoratori, sia il loro benessere sono influenzati dal tipo di motivazione che hanno verso il loro impiego.

In questo capitolo saranno affrontati gli aspetti attinenti alla Teoria dell'Autodeterminazione, con riferimento ai tre bisogni fondamentali, al continuum dell'autodeterminazione e alla promozione della motivazione autodeterminata.

## 1.1 I tre bisogni

Il termine bisogno fa riferimento a uno stato di tensione dovuto all'assenza di qualcosa che risponde a esigenze fisiologiche, psicologiche o sociali acquisite dall'ambiente. Solitamente il concetto di bisogno viene considerato come una qualità desiderata che emerge quando si percepisce una mancanza, tuttavia, nella Teoria dell'Autodeterminazione, acquista un significato più preciso e definito. “Il bisogno è un nutrimento psicologico essenziale per l'adattamento, l'integrazione e la crescita personale degli individui” (Vansteenkiste, et al., 2020). La teoria sostiene che è necessario soddisfare i tre bisogni psicologici di base affinché gli individui sviluppino l'autodeterminazione e raggiungano il benessere.

I tre bisogni psicologici fondamentali presenti nella Teoria dell'Autodeterminazione di Ryan e Deci sono: autonomia, competenza e relazione. L'autonomia è il bisogno di sentirsi efficaci nell'esercitare le proprie capacità, di percepire il proprio agire in modo volitivo, senza la pressione di forze esterne. L'autonomia si manifesta quando un individuo si considera l'artefice delle proprie decisioni e azioni, scegliendo in modo indipendente l'attività da compiere e la modalità di svolgimento, promuovendo così un senso di responsabilità. La competenza è il bisogno di sentirsi capaci nelle proprie azioni. Consiste nel sentirsi competente e nel saper padroneggiare i compiti da svolgere. Secondo Deci e Ryan (1985) indica “il desiderio intrinseco di usare le proprie abilità e padroneggiare le sfide dell'ambiente”. La relazione è il bisogno di sentirsi integrati con gli altri e di sviluppare rapporti positivi. Si concretizza nel senso di appartenenza e nel percepirsi connessi perché ogni individuo necessita degli altri in qualche misura.

Quando questi tre bisogni fondamentali sono soddisfatti la persona è altamente motivata, si sente coinvolta e prova fiducia in sé. A volte, però, questi bisogni possono essere frustrati, cioè ostacolati dall'ambiente. Secondo Deci e Ryan, si tratta della “percezione di un ambiente che è ostile e poco sensibile alle disposizioni e alle emozioni personali” (Deci e Ryan, 2000). Se il bisogno di autonomia è frustrato, si genera nella persona un senso di costrizione e di dissonanza per la limitazione della propria libertà. L'insoddisfazione del bisogno di competenza fa provare all'individuo impotenza, fallimento e un sentimento di inadeguatezza. La frustrazione del bisogno di relazione, invece, fa sperimentare alla persona solitudine ed esclusione nei rapporti umani.

Secondo i principi della teoria, soddisfacendo i bisogni psicologici di base, l'individuo ha una crescita personale e un funzionamento ottimale. Quando, invece, sono ostacolati, vi è una riduzione della motivazione e la persona manifesterà con maggiore probabilità malessere, comportamenti maladattati e forme di disagio (Olafsen et al., 2017).

## 1.2 Il continuum dell'autodeterminazione

L'autodeterminazione indica la libertà di scegliere un comportamento da svolgere e di percepire un senso di controllo su di esso. Essa è definita il processo attraverso il quale le persone agiscono in maniera autonoma senza influenze o richieste esterne (Dizionario APA online), attraverso comportamenti spontanei di interesse che si percepiscono come significativi per se stessi.

Deci e Ryan (2000) hanno elaborato un modello che descrive la qualità e la tipologia di motivazione che denota il comportamento autodeterminato lungo un continuum. All'estrema sinistra del continuum dell'autodeterminazione si trova l'amotivazione, ovvero la condizione di assenza di coinvolgimento e di mancanza dell'intenzione di agire, mentre all'estrema destra c'è il comportamento pienamente motivato. Le principali categorie di motivazione presenti lungo questo continuum sono riportate nella Tabella 1 e sono: la motivazione estrinseca, la motivazione intrinseca e la amotivazione.

La motivazione estrinseca si declina in quattro stili di regolazione e ognuno rappresenta uno stadio di interiorizzazione. In base al livello di interiorizzazione vi possono essere tipi diversi di regolazione: la prima è la regolazione esterna e rappresenta la forma più "controllata e non autonoma" (Ryan e Deci, 2020) della motivazione estrinseca perché il comportamento di un individuo è influenzato da "specifiche circostanze esterne" (Deci e Ryan, 2000). Con questa espressione si intendono rinforzi come premi oppure minacce o castighi che influenzano una persona a compiere un comportamento che spontaneamente non avrebbe fatto.

La seconda categoria è la regolazione introiettata che, secondo Deci e Ryan (2000), rappresenta un processo di interiorizzazione parziale. Essa comporta un conflitto interno in cui il comportamento è guidato sia dalle ricompense interne legate all'autostima per il successo, che dalla volontà di evitare l'ansia, la vergogna o il senso di colpa in caso di fallimento (Ryan e Deci, 2020). L'introiezione è una forma moderatamente controllata in cui i comportamenti sono eseguiti per evitare l'ansia, il senso di colpa o per orgoglio personale.

Sia la regolazione esterna che l'introiezione rappresentano forme controllate di motivazione, nel primo caso il controllo comportamentale viene dall'esterno, mentre nel secondo caso dagli individui stessi.

Una forma più autonoma di motivazione estrinseca è la regolazione identificata, essa descrive un'azione che è messa in atto poiché reputata significativa per l'individuo stesso. Secondo Ryan e Deci (2020), l'individuo sperimenta un livello significativo di volontà o desiderio di agire nell'eseguirlo. In questo caso il conflitto interno c'è ancora, ma è minore rispetto regolazione introiettata poiché la motivazione è interiorizzata.

La quarta categoria è la regolazione integrata e avviene quando “non solo [si] riconosce e identifica il valore dell'attività, ma lo si considera anche coerente con altri interessi” (Ryan e Deci, 2020). Il comportamento, infatti, è inteso come espressione di se stessi. La persona valuta le proprie azioni e le integra con gli altri aspetti della propria identità come valori e bisogni. “Questa è la più completa forma di interiorizzazione della motivazione estrinseca” (Deci e Ryan, 2000) ma è ancora considerata estrinseca perché il comportamento è messo in atto per raggiungere risultati separabili anziché per il suo intrinseco piacere.

Il passaggio dalla regolazione esterna a quella integrata, come si può notare nella Tabella 1, è definito dall'interiorizzazione. Maggiore è il grado di interiorizzazione e maggiore è il passaggio da comportamenti estrinsecamente motivati da valori e norme sociali, esterne alla persona, a comportamenti spontanei e volitivi.

Motivazione	AMOTIVAZIONE	MOTIVAZIONE ESTRINSECA				MOTIVAZIONE INTRINSECA
Stile regolatorio		Regolazione Estrinseca	Introiezione	Identificazione	Integrazione	
Locus percepito di causalità	Impersonale	Esterno	In parte esterno	In parte interno	Interno	Interno

Tabella 1. Motivazione nella Teoria dell'Autodeterminazione

Fonte: Ryan e Deci (2020)

Il livello più elevato di autodeterminazione è la motivazione intrinseca, che contraddistingue una persona che prova piacere e soddisfazione per l'attività che svolge e per il comportamento che mette in atto. Essa, inoltre, rappresenta l'apice della motivazione a cui una persona può arrivare e genera un coinvolgimento nell'attività tale che l'individuo si identifica con il comportamento stesso. Quando vi è una motivazione intrinseca, sono le esperienze spontanee di interesse e divertimento implicite nell'attività che forniscono le "ricompense" (Ryan e Deci, 2017).

Autodeterminarsi, quindi, significa avere la capacità di sentirsi competenti e guidare le proprie azioni, svolgendo attività che abbiano significato e valore per sé, fino a diventare un'espressione autentica del proprio essere (Deci e Ryan 2000).

### 1.3 Promuovere la motivazione autodeterminata

La Teoria dell'Autodeterminazione afferma che la motivazione intrinseca svolge una funzione adattiva, promuovendo sia lo sviluppo fisico che quello psicologico ed emotivo. La ricerca ha dimostrato come la soddisfazione dei bisogni psicologici di base sia fondamentale per raggiungere una condizione di benessere (Blechman et al. 2022). La teoria, infatti, considera i tre bisogni di autonomia, competenza e relazione come nutrienti indispensabili per uno sviluppo psicologico positivo. Ryan e Deci (2017) sostengono che la soddisfazione dei bisogni psicologici promuove migliori processi di interiorizzazione e integrazione, sviluppando forme di motivazione più volitive e, di conseguenza, generando un incremento del benessere. La metodologia principale per promuovere l'autodeterminazione, quindi, è il soddisfacimento dei tre bisogni di base.

Uno studio di Kaabomeir et al. (2022) ha indagato l'effetto della soddisfazione dei bisogni dei lavoratori, sulla motivazione autonoma, controllata e sull'ammotivazione. Nell'intervento, i supervisori sono formati con il Needs Support Intervention Program (NSIP), un programma che include una serie di tecniche e abilità che forniscono agli individui con ruolo di sostegno (insegnanti, genitori, supervisori) la giusta metodologia per supportare i bisogni psicologici di base delle persone. Le ipotesi prevedevano che la formazione con il NSIP avrebbe soddisfatto i bisogni di base dei dipendenti e avrebbe generato una motivazione più autonoma e meno controllata. Ci si aspettava, inoltre, che il gruppo di intervento, rispetto al gruppo di controllo, mostrasse livelli più elevati di soddisfazione dei bisogni e maggiore motivazione autonoma.

L'esperimento è stato condotto in un'azienda industriale nel Khuzestan, in Iran e sono stati coinvolti totalmente circa 1300 individui. Tra questi, 30 supervisori sono stati selezionati volontariamente e in seguito, utilizzando un metodo casuale, 15 supervisori sono stati assegnati al gruppo di intervento e 15 supervisori al gruppo di controllo. Poi sono stati selezionati, a sorte di due o tre, individui tra i subordinati di ciascun supervisore. Alla fine, la dimensione del campione del gruppo di intervento era 43 e quella del gruppo di controllo era 40.

I supervisori del gruppo di intervento hanno ricevuto il NSIP in otto sessioni di 90 minuti per due mesi. Due settimane dopo le sessioni di intervento, un test è stato somministrato ai lavoratori di entrambi i gruppi di intervento e di controllo.

Per valutare la soddisfazione dei bisogni è stato utilizzato il Need satisfaction at work Scale (NSa-WS, Stenling & Tafve, 2018), mentre per valutare la motivazione controllata e la motivazione autonoma è stata utilizzata la Scala Multidimensionale della Motivazione al Lavoro (MWMS, Gagné et al., 2015).



È stato dimostrato dai risultati post-intervento che i dipendenti del gruppo sperimentale avevano una motivazione più autonoma e una maggiore soddisfazione dei bisogni psicologici rispetto ai dipendenti del gruppo di controllo. Queste differenze indicavano l'efficacia dell'intervento sperimentale e il ruolo rilevante dei supervisor nel soddisfare i bisogni dei lavoratori e motivarli.

Come si evince da questo studio, favorire la capacità di autodeterminazione non è un processo agevole, tuttavia, ci sono alcuni principi che possono essere messi in atto per promuoverla. I campi di intervento principali sono due: le abilità della persona e le caratteristiche dell'ambiente. Per quanto riguarda il primo campo secondo la metanalisi condotta da Van den Broek et al. (2016), variabili individuali e di personalità come autostima, autoefficacia e ottimismo sono tra i più importanti antecedenti di base per la soddisfazione dei bisogni psicologici. Secondo Wehmeyer et al. (2000), le abilità componenti del comportamento autodeterminato includono l'autoconsapevolezza, la conoscenza di sé, la capacità di fissare obiettivi, le capacità decisionali e la capacità di creare piani d'azione per raggiungere i propri obiettivi. Un'altra abilità fondamentale, inoltre, è la capacità di autoregolazione e autoefficacia. Tutte queste skills possono essere sviluppate per aumentare il livello di autodeterminazione ed esse concorrono a favorire la motivazione intrinseca.

Per quanto riguarda l'ambiente, esso svolge un ruolo significativo e ha un'elevata influenza sulla motivazione. Secondo Van den Broek et al. (2016) alcune variabili organizzative come comportamenti di leadership positivi, percezione dell'uguaglianza, rapporto persona-ambiente possono moderare la soddisfazione dei bisogni psicologici di base. Gli ambienti che soddisfano i bisogni di autonomia, competenza e relazione possono condizionare non soltanto il grado di benessere percepito (Blechman et al., 2022), ma anche le prestazioni e l'impegno dell'individuo (Slemp et al., 2018). Tutte le condizioni che consentono alle persone di sperimentare efficacia, libertà e integrazione con gli altri promuovono l'autodeterminazione e un maggiore coinvolgimento (Kaabomeir et al., 2022).

Per promuovere l'autodeterminazione, quindi, è necessario agire sia a livello personale sia sui fattori ambientali che possono influenzare l'individuo.

#### 1.4 L'autodeterminazione nei contesti lavorativi

Tutte le aziende ricercano alti livelli di produttività e profitto, non solo preoccupandosi della redditività dei loro stakeholder, ma anche cercando di favorire tutto il contesto organizzativo, compresi i loro dipendenti. Le organizzazioni efficaci cercano sia di aumentare la qualità delle loro prestazioni, sia di far crescere i loro lavoratori attraverso la motivazione al lavoro e il benessere (Ryan e Deci, 2017). Invece che perseguire obiettivi a breve termine, esse hanno come mission la salute organizzativa, la soddisfazione dei clienti e il successo finanziario a lungo termine con l'aiuto dei dipendenti. In questa prospettiva, la motivazione dei lavoratori è essenziale per raggiungere il successo organizzativo.

Secondo la Teoria dell'Autodeterminazione la motivazione intrinseca è fondamentale per il benessere, e ciò vale soprattutto nei contesti lavorativi, dato che, quando le persone si impegnano volontariamente nel loro lavoro perché lo trovano piacevole, interessante o prezioso è più probabile che ottengano migliori risultati. I lavoratori che hanno autonomia e controllo sul proprio lavoro, infatti, hanno maggiori probabilità di sentirsi motivati e competenti nel raggiungere gli obiettivi lavorativi desiderati. È più probabile che si sentano sicuri e coinvolti nel loro impiego, generando una maggiore produttività e un migliore impegno organizzativo (Slemp et al., 2018). I lavoratori intrinsecamente motivati sono più creativi, innovativi e produttivi, mostrano segni di empowerment e anche di resilienza di fronte alle avversità nel contesto lavorativo (Deci e Ryan, 2008; Moran et al., 2012; Kark et al., 2018). Trepanier et al. (2013), inoltre, hanno riscontrato che i dipendenti con un alto livello di motivazione autonoma hanno sperimentato meno stress in presenza di elevate richieste di lavoro rispetto a quelli con una bassa motivazione autonoma.

La ricerca ha confermato che l'autodeterminazione e la soddisfazione dei bisogni psicologici di base sono dei predittori affidabili di risultati positivi sul lavoro (Ryan e Deci, 2017) e, per questo motivo, è rilevante comprendere come promuovere il benessere e prestazioni di alta qualità nelle organizzazioni applicando i principi della Teoria dell'Autodeterminazione.

## Capitolo 2: Applicazioni nei contesti lavorativi

Come è emerso nel capitolo precedente, è chiaro che la Teoria dell'Autodeterminazione ha alcune applicazioni vitali per i contesti lavorativi. L'autodeterminazione, infatti, genera una migliore autoregolazione e salute dei lavoratori e di pari passo migliora la loro performance e porta a livelli più elevati di produttività.

Le ricerche che hanno utilizzato come modello teorico la SDT nel mondo del lavoro, hanno identificato diverse pratiche che promuovono la soddisfazione dei bisogni psicologici. La prima consiste nel progettare il lavoro agendo su cinque caratteristiche che sono: la varietà del compito, l'identità del compito, il significato del compito, l'autonomia del lavoro e i feedback (Hackman e Oldham, 1976). Un lavoro, infatti, dovrebbe fornire l'opportunità di svolgere una molteplicità di compiti che richiedono abilità e talenti diversi (varietà del compito), dovrebbe esserci la possibilità di vedere il prodotto finale del proprio lavoro (identità del compito) e analogamente, il compito dovrebbe avere un impatto significativo nell'organizzazione (importanza del compito). Inoltre, è necessaria l'autonomia e la libertà di eseguire il proprio lavoro come meglio si crede (autonomia del lavoro) e i lavoratori dovrebbero ricevere un feedback diretto e chiaro sulla loro efficacia (Manganelli et al., 2018).

Un secondo fattore importante che può influenzare la regolazione autonoma della motivazione sono le relazioni interpersonali e la leadership. Se i manager e responsabili adottano comportamenti che supportano direttamente la soddisfazione dei tre bisogni psicologici come, ad esempio, uno stile di leadership come la leadership trasformazionale (Fernet et al., 2015) o quella autentica (Leroy et al., 2015), possono incoraggiare a sviluppare la motivazione intrinseca (Manganelli et al., 2018). Un altro elemento che può influenzare la regolazione autonoma è il sistema retributivo di un'organizzazione (Manganelli et al., 2018) perché, quando i dipendenti percepiscono che i processi utilizzati da un'organizzazione per arrivare a decisioni retributive sono equi e giusti, aumenta la probabilità che i loro bisogni psicologici di base siano soddisfatti (Olafsen et al., 2015).

L'applicazione di queste pratiche può prevenire la manifestazione di processi motivazionali disfunzionali nel contesto lavorativo, che successivamente possono manifestarsi come sintomi somatici. Quest'ultimi possono “far sentire i dipendenti prosciugati (esaurimento emotivo), desiderosi di lasciare l'organizzazione (ribaltamento dell'intenzione) o troppo malati per lavorare (assenteismo)” (Olafsen et al., 2017).

Nel presente capitolo verranno trattati alcuni interventi che hanno applicato i principi della SDT per prevenire forme di disagio lavorativo e favorire il benessere organizzativo. Il primo paragrafo riguarda il

burnout, uno stato di esaurimento fisico, emotivo o mentale accompagnato da calo della motivazione e da un atteggiamento negativo verso se stessi e gli altri (Dizionario APA online). Il secondo paragrafo è inerente al workaholism, il bisogno compulsivo di lavorare e di farlo in misura eccessiva (Dizionario APA online). Gli interventi che sono trattati hanno lo scopo di dimostrare l'utilità e l'importanza della motivazione autodeterminata per i contesti lavorativi.

## 2.1 Prevenire il burnout

Una delle forme di disagio lavorativo che si stanno diffondendo maggiormente a causa delle richieste sempre più elevate a cui devono sottostare i lavoratori è il burnout, uno stato di esaurimento fisico, emotivo o mentale accompagnato da calo della motivazione, diminuzione del rendimento e da un atteggiamento negativo verso se stessi e gli altri (Dizionario APA online). Questa sindrome è caratterizzata da esaurimento emotivo, ossia dal sovraccarico emozionale dovuto al contatto prolungato e sistematico con stressor interpersonali ed emotivi e da depersonalizzazione, poiché vi è una risposta difensiva di distacco verso le altre persone con lo sviluppo di un atteggiamento cinico e indifferente. Un'altra caratteristica è la riduzione dell'efficacia personale poiché vi è una diminuzione della sensazione di competenza e della performance nel proprio lavoro (Maslach, 1982).

Il burnout è la condizione opposta al job engagement, che è caratterizzato da energia, coinvolgimento e senso di efficacia. Leiter & Maslach, a proposito, hanno definito per ogni dimensione un continuum che collega un polo positivo di job engagement a un polo negativo di burnout (esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale) (Leiter & Maslach, 2005).

Il burnout è, inoltre, un processo multifattoriale che può essere influenzato sia da fattori socio-ambientali che dalle caratteristiche individuali. Vi sono vari modelli teorici che hanno tentato di spiegare il benessere psicologico dei lavoratori in relazione all'ambiente di lavoro (Cooper, 1998; Parker & Wall, 1998). Tra questi modelli teorici, il modello Job Demand–Control (JD–C) (Karasek, 1979, 1998; Karasek & Theorell, 1990) è quello più rilevante. Questo modello si concentra su due dimensioni che sono le richieste di lavoro, ossia il volume di lavoro, e il controllo del lavoro, ossia il grado di controllo sul compito da svolgere. Esso afferma che il controllo del lavoro protegge l'individuo dagli

effetti malsani dell'ambiente lavorativo poiché la combinazione di elevate richieste di lavoro insieme a scarso controllo genera stress psicologico e fisico.

Tra i fattori individuali che influenzano il burnout rientrano le caratteristiche di personalità e gli aspetti motivazionali (Semmer, 1996). Secondo Parkes (1994), le caratteristiche personali possono moderare la relazione tra richieste lavorative e tensione lavorativa e influenzerebbero l'adattamento psicologico dell'individuo ai vincoli dell'ambiente di lavoro. Per quanto riguarda il burnout, lo studio di Fernet et al. (2004) ha indagato se alcune caratteristiche individuali, tra cui l'autodeterminazione, possono spiegare i legami esistenti tra le richieste di lavoro, il controllo del lavoro e le dimensioni del burnout (esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale).

Nel presente studio, basato sul modello JD-C, si è valutato il ruolo dell'autodeterminazione come una variabile che modera l'interazione tra richieste di lavoro e controllo del lavoro nella previsione dell'esaurimento emotivo e della depersonalizzazione. Il primo sistema di ipotesi suggerisce che per i lavoratori con alti livelli di autodeterminazione lavorativa, le richieste lavorative si associano positivamente all'esaurimento emotivo e alla depersonalizzazione quando il controllo del lavoro è basso. Il secondo gruppo di ipotesi postula che per i lavoratori con alti livelli di autodeterminazione lavorativa, le richieste lavorative si associano positivamente alla realizzazione personale quando il controllo sul lavoro è alto.

I partecipanti allo studio erano 398 professori universitari (280 maschi e 116 femmine, 2 senza identificazione di genere) di una grande università franco-canadese. L'età variava da 29 a 72 e gli anni di esperienza come professori universitari andavano da 1 a 43. Ai partecipanti è stato chiesto di compilare per posta un questionario. Le quattro misure che il questionario mirava a rilevare erano le richieste di lavoro, il controllo del lavoro, l'autodeterminazione e il burnout. Esse sono state analizzate con le proprie scale di riferimento e, per verificare le ipotesi, è stato calcolato un indice di motivazione al lavoro autodeterminato. Questo indice integra i punteggi di ciascuna sottoscala della motivazione in un unico punteggio.

I risultati supportano il primo sistema di ipotesi indicando che per gli individui altamente autodeterminati, il controllo del lavoro riduce gli effetti malsani delle richieste di lavoro e che il controllo del lavoro modera gli effetti malsani delle richieste di lavoro nel prevedere la depersonalizzazione. I risultati convalidano anche il secondo gruppo di ipotesi, indicando che per individui altamente autodeterminati, le richieste lavorative si associano positivamente alla realizzazione personale sul lavoro quando vi è un alto livello di controllo del lavoro. Questo studio ha dimostrato che la motivazione ricopre un ruolo importante nell'adattamento dei lavoratori alle richieste del lavoro e può

favorire o ritardare la comparsa del burnout. I risultati, inoltre, sono coerenti con la premessa che le richieste lavorative influenzano il burnout a meno che i lavoratori non abbiano sia la possibilità (risorse dell'ambiente) sia la propensione (autodeterminazione) per agire su di esse.

Uno studio di Fernet et al. (2013) attingendo alla Teoria dell'Autodeterminazione, ha esaminato se le risorse psicologiche (autonomia percepita, competenza e relazionalità) agiscono come mediatori specifici tra particolari richieste di lavoro e burnout, nonché tra risorse lavorative e burnout. Sulla base delle premesse SDT, l'ipotesi dello studio è che l'autonomia percepita, la competenza e la relazionalità siano risorse psicologiche rilevanti per prevedere e ridurre le tre componenti del burnout.

I dati sono stati raccolti nell'ambito di un progetto di ricerca sullo stress professionale condotto in un consiglio scolastico nella provincia di Québec in Canada. A questo studio ha partecipato un campione di 356 dipendenti (76% donne e 24% uomini) che rappresentavano tutti i livelli occupazionali (insegnanti, personale di supporto, professionisti dell'istruzione e personale amministrativo) a cui è stato chiesto di compilare un questionario. Le quattro misure che il questionario mirava a rilevare erano le richieste di lavoro, il controllo del lavoro, i tre bisogni psicologici di base della SDT e il burnout e tutte sono state analizzate con le relative scale di riferimento.

I risultati hanno supportato il modello proposto, indicando che i bisogni di relazione e competenza dei lavoratori spiegano le forme di ritiro interpersonale e personale (depersonalizzazione e riduzione della realizzazione personale), mentre la percezione di autonomia influenzano l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione. Il contributo di questo studio è il riconoscimento dell'importanza di ciascuno dei bisogni psicologici proposti dalla SDT per spiegare il burnout. I risultati mostrano chiaramente che i bisogni di autonomia, competenza e relazione giocano un ruolo attivo nel rapporto tra le caratteristiche del lavoro e le componenti del burnout. Infine, i risultati aumentano la rilevanza della ricerca SDT per le organizzazioni.

Queste ricerche hanno definito delle implicazioni pratiche per prevenire il burnout. Dal punto di vista organizzativo, sono raccomandati interventi che puntino a ridurre le richieste di lavoro e ad aumentare le risorse lavorative. Nei contesti in cui è difficile eliminare o ridurre le richieste di lavoro, l'aumento delle risorse occupazionali è l'approccio più promettente. È importante costruire un luogo di lavoro che offra ai dipendenti maggiore libertà decisionale e fornisca elevato supporto in modo tale da ridurre l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione, contribuendo allo stesso tempo a favorire una sensazione di realizzazione personale e a diffondere un clima organizzativo di benessere.

## 2.2 Prevenire il workaholism

Un'ulteriore forma di disagio lavorativo che si sta diffondendo sempre di più nella società moderna è il workaholism, il bisogno compulsivo di lavorare e di farlo in misura eccessiva. Un "workaholic" è una persona che ha difficoltà ad astenersi dal lavoro e questo coinvolgimento eccessivo è spesso fonte di stress, difficoltà interpersonali e problemi di salute. (Dizionario APA online). Il workaholism può essere definito come la compulsione o il bisogno incontrollabile di lavorare incessantemente (Oates, 1971). In linea con questa definizione, il maniaco del lavoro è contraddistinto da due caratteristiche: lavorare eccessivamente e lavorare compulsivamente (Schaufeli et al., 2006, 2008). I workaholic sono ossessionati dalle attività lavorative: pensano costantemente e frequentemente al lavoro, anche quando non lavorano (Scott et al., 1997). Questo processo genera effetti negativi sulla persona e la ricerca, a tal proposito, ha dimostrato che i maniaci del lavoro, rispetto ai non maniaci del lavoro, generalmente riportano più problemi di salute e mostrano livelli più bassi di benessere e soddisfazione lavorativa (Taris et al., 2005). Il workaholism è, inoltre, un processo multifattoriale che può essere influenzato sia da fattori socio-ambientali che dalle caratteristiche individuali. L'ambiente sociale, infatti, può favorire il workaholism, e in particolare la componente del lavoro compulsivo, lodando il forte coinvolgimento lavorativo dei workaholic (Ng et al., 2007). Essi, infatti, sono stimolati a guadagnare prestigio, ammirazione tra pari e approvazione dei superiori (Spence e Robbins, 1992). Pertanto, i workaholic possono investire molto tempo e sforzi nel loro lavoro, anche se non ci sono necessità oggettive come scadenze o esigenze finanziarie ma solamente per fini esterni alla persona (Taris et al., 2008). Il workaholism può anche essere correlato alla pressione interna, poiché generalmente i workaholic possono considerare un investimento elevato nel lavoro come un mezzo per rafforzare la propria autostima e ridurre i sentimenti di colpa, vergogna o ansia (Porter, 2004).

Sebbene il lavoro compulsivo possa essere associato a una motivazione controllata, il modello motivazionale che guida il lavoro eccessivo è più complesso. Infatti, le persone possono lavorare per lunghe ore a causa di pressioni esterne o interne (motivazione controllata), ma possono anche investire volontariamente molte ore nel loro impiego perché lo trovano interessante o piacevole (motivazione autonoma). La base motivazionale per lavorare eccessivamente può quindi determinare l'impatto delle lunghe ore di lavoro sul benessere dei dipendenti.

Uno studio di Van den Broeck et al. (2011), attingendo alla Teoria dell'Autodeterminazione, ha suggerito che le tendenze a lavorare in modo eccessivo e compulsivo possono essere alimentate da tipi qualitativamente diversi di motivazione e quindi produrre associazioni divergenti per il benessere dei

lavoratori. Nello specifico si ipotizza che la motivazione controllata si associ al lavoro compulsivo, mentre sia la motivazione controllata che quella autonoma si leghino al lavoro eccessivo.

I dati per la ricerca sono stati raccolti in Belgio grazie a 76 studenti universitari che hanno distribuito dei questionari a conoscenti con almeno 3 anni di esperienza lavorativa e in totale, sono stati restituiti 370 questionari. Il campione comprendeva un po' più uomini (54%) che donne intervistate e l'età dei partecipanti variava tra 21 e 60 anni. Per quanto riguarda il livello professionale, il 47% degli intervistati erano impiegati di livello inferiore, il 24% erano professionisti e il 30% aveva un incarico dirigenziale. Il workaholism è stato misurato utilizzando la Dutch Workaholism Scale (DUWAS; Schaufeli et al., 2008), mentre l'autoregolazione è stata valutata con 12 item basati sulle scale generali dell'autoregolazione di Ryan e Connell (1989). Questi item sono stati adattati in modo da rilevare le diverse motivazioni che spingono a svolgere il proprio lavoro.

I risultati hanno confermato le ipotesi poiché la motivazione controllata era positivamente correlata al lavoro compulsivo, che a sua volta era positivamente correlato al danno alla salute. Ciò fornisce la prova che le persone lavorano in modo compulsivo perché sono influenzate da ricompense e punizioni estrinseche, o perché si vergognerebbero o si sentirebbero in colpa se non lavorassero così. I risultati, inoltre, suggeriscono che il lavoro compulsivo può avere correlazioni dannose per la salute, mentre il lavoro eccessivo potrebbe non essere correlato alla cattiva salute nel caso in cui sia guidato da un tipo di motivazione qualitativamente alta. In questo caso vi è una relazione positiva con il benessere, come ipotizzato in SDT, e questo conferma che il lavoro eccessivo potrebbe di per sé non essere negativo. Lavorare compulsivamente, invece, si riferisce positivamente al danno alla salute.

Uno studio di Taris et al. (2020) basandosi sulla SDT ha esaminato longitudinalmente i processi intrapersonali alla base del workaholism e dell'impegno lavorativo. I lavoratori intrinsecamente motivati lavorano per il piacere e l'interesse che è insito nel loro impiego e ciò potrebbe essere un valido motivo per aspettarsi che essi mostrino sintomi di workaholism. La differenza sostanziale che si può pensare tra le due tipologie di lavoratori è che i lavoratori intrinsecamente motivati mancano della pulsione compulsiva tipica dei workaholic (Schaufeli et al., 2009) suggerendo che i lavoratori intrinsecamente motivati potrebbero lavorare sodo, ma il loro lavoro non verrà vissuto come una costrizione e non si impegneranno eccessivamente. Date le prove limitate sulla relazione tra motivazione e workaholism, questo studio ha ipotizzato che la motivazione intrinseca abbia un effetto negativo sul maniaco del lavoro.

I partecipanti della ricerca sono stati reclutati attraverso un sito internet olandese che affrontava questioni relative alla carriera e ai visitatori della pagina è stato chiesto di compilare un questionario



online sulla motivazione al lavoro. In totale hanno completato il questionario 1.896. Circa 6 mesi dopo, è stato svolto un follow up ed è stato chiesto di compilare il questionario per la seconda volta. In totale hanno completato entrambi i questionari 314 (132 maschi con un'età media di 47,2 anni e 182 femmine con un'età media di 44,2 anni). Il workaholism è stato misurato con la Dutch Work Addiction Scale (DUWAS; Schaufeli et al., 2009), mentre la motivazione è stata misurata con la Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS; Gagné et al., 2015) e sono state utilizzate quattro sottoscale: regolazione sociale esterna, regolazione introiettata, regolazione identificata e motivazione intrinseca.

I risultati hanno dimostrato che la soddisfazione dei bisogni previene la regolazione esterna e la regolazione introiettata, e promuove la motivazione intrinseca nel tempo. Questi risultati suggeriscono che i lavoratori che lottano con bisogni insoddisfatti diventano più motivati dalle minacce di punizioni o ricompense materiali e sociali (regolazione esterna) e da standard esterni parzialmente interiorizzati di autostima e approvazione sociale (regolazione introiettata). Essi diventano più motivati da standard esterni parzialmente interiorizzati come l'autostima e l'approvazione sociale (regolamentazione introiettata). Il presente studio, quindi, ha rivelato un effetto negativo del workaholism sulla motivazione intrinseca e ha dimostrato che l'impegno lavorativo porta a una regolamentazione identificata e a una motivazione intrinseca nel tempo. I lavoratori coinvolti diventano, quindi, più motivati dal valore sottostante del loro lavoro (regolazione identificata) e dal piacere e dalla soddisfazione che traggono dal loro lavoro (motivazione intrinseca).

Le implicazioni pratiche che questi studi suggeriscono è che chi si occupa della gestione delle risorse umane dovrebbe concentrarsi principalmente sulla diminuzione della tendenza dei maniaci del lavoro a lavorare in modo compulsivo. Ciò potrebbe essere ottenuto, ad esempio, creando una cultura della crescita piuttosto che una cultura della pressione (Buelens & Poelmans, 2004) o diminuendo le richieste lavorative. I risultati attuali confermano inoltre che la qualità della motivazione è importante. Cioè, i dipendenti altamente motivati possono sperimentare il benessere e funzionare in modo ottimale, o mancare di benessere e sviluppare atteggiamenti problematici nei confronti del lavoro, a seconda del tipo di regolamentazione alla base del loro comportamento. È fondamentale, perciò, che i professionisti delle risorse umane stimolino nei dipendenti una motivazione autonoma piuttosto che controllata.

### Capitolo 3: Favorire il benessere

Secondo la Teoria dell'Autodeterminazione i lavoratori si sentono e agiscono in maniera ottimale quando la loro motivazione è autonoma, cioè quando si impegnano volontariamente nel loro lavoro perché lo trovano piacevole e prezioso. Per sviluppare questo grado di motivazione è necessario che i bisogni di autonomia, competenza e relazione siano appagati. Un recente studio di Blechman et al. (2022) ha tentato di comprendere le associazioni tra soddisfazione dei bisogni, motivazione al lavoro e varie forme di benessere psicologico. Il presente studio si concentra specificamente sul burnout, sulla soddisfazione lavorativa e sulle intenzioni di turnover come indicatori di benessere, dato che queste dimensioni rappresentano preoccupazioni significative per molte professioni. L'ipotesi di ricerca era che la soddisfazione dei bisogni di base formi un modello di mediazione della motivazione (Olafsen et al., 2017) in cui si presume che la soddisfazione dei bisogni preveda forme autodeterminate di motivazione al lavoro, che a sua volta si presume prevede gli esiti di benessere.

I partecipanti a questo studio erano infermiere franco-canadesi che lavoravano nel settore della sanità pubblica e membri dell'Associazione infermieristica del Quebec. Sono stati reclutati tramite una lettera inviata al loro indirizzo di casa invitandoli a partecipare compilando un questionario online. Il campione finale comprendeva 708 infermiere franco-canadesi (87,7% femmine) con un'età compresa tra i 20 ei 52 anni ( $M = 27,00$ ,  $DS = 6,82$ ) e i partecipanti avevano una media di 2,06 anni di esperienza nella professione infermieristica ( $SD = 1,44$ ). Le quattro misure che il questionario mirava a rilevare erano la motivazione al lavoro, la soddisfazione dei bisogni, il burnout, la soddisfazione lavorativa e le intenzioni di turnover. Esse sono state analizzate con le proprie scale di riferimento e sono stati realizzati due modelli di mediazione, il primo parziale e il secondo completo.

I risultati hanno rivelato associazioni significative tra la soddisfazione dei bisogni e la motivazione al lavoro. La soddisfazione dei bisogni dei lavoratori è stata associata a livelli più elevati di autodeterminazione e ha suggerito che sperimentare la soddisfazione dei bisogni sul lavoro consente di agire in modo più volitivo e autodiretto. Per quanto riguarda le associazioni tra soddisfazione dei bisogni e benessere psicologico sul lavoro, i risultati hanno mostrato che i lavoratori caratterizzati da livelli più elevati di soddisfazione dei bisogni tendevano a essere più appagati dal proprio lavoro, a sperimentare meno stanchezza emotiva e segnalare meno intenzioni di lasciare la loro attuale occupazione. In conclusione, quindi, la promozione di un ambiente di lavoro che soddisfi i bisogni, può contribuire ad aumentare la soddisfazione sul lavoro e a favorire il benessere di tutta l'organizzazione.

### 3.1 Limiti e possibili sviluppi futuri

Le ricerche trattate in questo elaborato rafforzano l'importanza della Teoria dell'Autodeterminazione e la sua validità per i contesti organizzativi. I risultati ottenuti, infatti, permettono di comprendere in maniera più approfondita l'influenza che la motivazione può avere sui lavoratori e sul loro benessere. Questi studi, però, presentano delle criticità, e la principale, è quella di essersi concentrati unicamente su un sottoinsieme di indicatori del benessere, senza considerare questo costruito in modo olistico. Inoltre, un'importante limitazione è l'impossibilità di trarre inferenze causali dai risultati o di accertare con sicurezza la direzionalità delle associazioni osservate. Un terzo limite è quello di aver utilizzato campioni ristretti e appartenenti a specifici contesti socioculturali.

Gli studi futuri dovrebbero quindi ampliare la popolazione campione ed estendere la ricerca in più contesti organizzativi e in altre culture per poter generalizzare in maniera più valida i risultati ottenuti. Inoltre, è necessario migliorare le proprietà psicometriche delle misure dei vari tipi di motivazione e della soddisfazione dei bisogni psicologici di base (Deci et al., 2017) e ampliare i metodi di ricerca. Le ricerche future dovrebbero basarsi su una gamma maggiormente diversificata di indicatori di benessere (Blechman et al. 2022), includendo risultati oggettivamente misurati (ad esempio, indicatori fisiologici di salute) al fine di estendere l'applicazione degli interventi basati sulla SDT a una gamma più vasta di problemi.

### 3.2 Indicazioni applicative

La Teoria dell'Autodeterminazione è una prospettiva fondamentale che può essere applicata nei luoghi di lavoro per promuovere il benessere e i risultati degli studi trattati mostrano chiaramente che la motivazione intrinseca gioca un ruolo attivo anche nel rapporto tra le caratteristiche del lavoro e le forme di disagio lavorativo come il burnout e il workaholism.

Dal punto di vista organizzativo è emersa l'importanza di costruire un luogo di lavoro che offra ai lavoratori elevato supporto in modo tale da favorire una sensazione di realizzazione personale. Gli ambienti di lavoro, in cui si riconoscono le prospettive dei dipendenti, si valorizza l'autoregolazione e si assegnano compiti che sono rilevanti e adatti al singolo possono portare sia a prestazioni di alta qualità sia al benessere.

L'autodeterminazione, infatti, incrementa la salute psicologica dei lavoratori e porta a livelli più elevati di produttività sviluppando così un contesto lavorativo migliore per tutti. Supportando le persone nel

soddisfare i loro bisogni, quindi, si può diffondere un clima organizzativo funzionale e di benessere. Inoltre, un ambito rilevante da sviluppare nelle organizzazioni è quello della formazione al supporto dei bisogni. Le persone con responsabilità e che si occupano della gestione delle risorse umane, infatti, dovrebbero conoscere i meccanismi della motivazione e supportare i sottoposti nel loro impiego. È importante sottolineare anche che i bisogni non sono intercambiabili, non possono compensarsi a vicenda (Sheldon & Niemiec, 2006), e devono essere soddisfatti tutti quanti per generare benessere. Per questo motivo le attenzioni da avere sono molte ma i risultati positivi che si possono ottenere con la soddisfazione dei bisogni valgono lo sforzo e possono rendere un'organizzazione più competitiva e attrattiva.

### 3.3 Conclusioni

I bisogni sono una componente essenziale della motivazione e la Teoria dell'Autodeterminazione è una delle teorie più complete e affascinanti sui bisogni psicologici di base. I bisogni di autonomia, competenza e relazione permettono di avere un funzionamento ottimale e favoriscono lo sviluppo della persona ma non è da escludere che vi possano essere altri bisogni che concorrono alla crescita psicologica e al benessere. I tre bisogni individuati da Ryan e Deci sono una base conoscitiva solida ma che può essere ampliata con ulteriori studi. Per questo motivo c'è ancora molta strada da fare e, soprattutto nei contesti organizzativi, la ricerca ha un campo di analisi che può risultare molto proficuo e generativo di nuova conoscenza. La Teoria dell'Autodeterminazione molto probabilmente sarà sviluppata e arricchita da nuove ricerche perché la motivazione sta diventando sempre di più uno dei fattori chiave per il successo di un'azienda.

Inoltre, in un mondo del lavoro odierno caratterizzato da rapide evoluzioni e dalla trasformazione delle professioni tradizionali la flessibilità e l'adattabilità sono diventate qualità indispensabili. Le capacità di adattarsi in modo continuo e di prendere iniziative per affrontare i cambiamenti e le sfide del mondo del lavoro sono fondamentali. Per questo motivo la promozione dell'autodeterminazione nei contesti lavorativi da parte di chi si occupa della gestione delle risorse umane sarà rilevante per il successo aziendale e per sviluppare ambienti di lavoro che favoriscono il benessere a tutto tondo nelle organizzazioni.

## Bibliografia

- Blechman, Y., Tóth-Király, I., Nadon, L.R., Fernet, C., e Morin, A.J.S (2022). On the global and specific nature of psychological need satisfaction and work motivation in predicting employees' wellbeing: A self-determination theory perspective. *Journal of Management & Organization*, 1-22.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., e Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Fernet, C., Guay, F., e Senecal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39–56.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G., e Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 123-137.
- Gagné, M., e Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., e Karami, M. (2022). How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. *Current Psychology*. Advanced online publication.
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., e Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 227-240.
- Olafsen, A.H., Niemiec, C.P., Halvari, H., Deci, E.L., e Williams, G.C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 275-285.

Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford.

Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.

Taris TW, van Beek I, e Schaufeli, WB. (2020) The Motivational Make-Up of Workaholism and Work Engagement: A Longitudinal Study on Need Satisfaction, Motivation, and Heavy Work Investment. *Front. Psychol.* 11, 1419.

Van Den Broeck A, Schreurs, H., De Witte, H., Vansteenkiste M, Germeys, F., e Schaufeli, W. (2011). Understanding Workaholics' Motivations: A Self-Determination Perspective. *Applied Psychology: an international review*, 60, 600–621.

Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.H., e Rosen, C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42, 1195-1229.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., e Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and emotion*, 44, 1-31.

### **Sitografia**

<https://selfdeterminationtheory.org/the-theory/>

<https://dictionary.apa.org/burnout>

<https://dictionary.apa.org/motivation>

<https://dictionary.apa.org/self-determination>

<https://dictionary.apa.org/workaholism>