



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Psicologia  
dello Sviluppo e della Socializzazione,  
Dipartimento di Psicologia Generale**

**Corso di Laurea in Scienze Psicologiche dello Sviluppo,  
della Personalità e delle Relazioni Interpersonali**

**Elaborato finale**

**La Teoria dell'Autodeterminazione.  
Caratteristiche ed applicazioni.**

**Self-Determination Theory.  
Characteristics and applications.**

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

*Laureando: Daniele Cornacchione*  
*Matricola: 2012393*

Anno Accademico 2022/2023

## INDICE

	pag.
Premessa	2
Capitolo 1:	
- Le origini della SDT	3
- Il continuum motivazionale	4
- I bisogni psicologici primari	7
- Strumenti di misurazione	10
Capitolo 2:	
- Applicazioni nel contesto lavorativo	11
- Meaningful work ed etica lavorativa	14
- Motivazione e Leadership	16
- Vantaggi del Playful work Design	17
Conclusioni	
- Limiti degli studi	19
- Sviluppi futuri	20
- Applicazioni	22
Bibliografia	23

## **Premessa**

Nella società moderna, il contesto lavorativo riveste un ruolo di primaria importanza, influenzando significativamente la vita di milioni di individui in tutto il mondo. I concetti di motivazione e autodeterminazione emergono come pilastri fondamentali all'interno di questo panorama, delineando il modo in cui le persone si rapportano al proprio lavoro, perseguono i propri obiettivi e soprattutto cosa ricevono in cambio dei propri sforzi.

In un contesto ideale, il legame tra il lavoro e il lavoratore dovrebbe manifestarsi come un costruttivo rapporto di "dare e ricevere", in cui il compenso economico rappresenta solamente una delle molteplici dimensioni da considerare. Questo rapporto dovrebbe garantire un canale attraverso il quale il lavoratore sia in grado di soddisfare i propri bisogni psicologici e di autorealizzarsi. Talvolta si vengono però a creare situazioni in cui ciò non avviene e il lavoratore viene investito da ansia e insoddisfazione. In un quadro di questo tipo, la teoria dell'Autodeterminazione si propone come un approccio teorico prezioso in grado di aiutare a comprendere i meccanismi alla base dell'interazione uomo-lavoro, nonché di proporre interventi mirati a migliorare il benessere dei lavoratori.

## **CAPITOLO 1**

### **1.1 Le origini della Self-determination theory**

La Self-determination theory (SDT; Ryan & Deci, 2000) è una macro teoria sul comportamento umano che fonda le sue radici nell'idea che gli uomini abbiano un'inclinazione verso la crescita psicologica, l'integrazione e il benessere.

Essa è suddivisa in 6 mini-teorie: la Teoria dell'Organismo Attivo (Cognitive Evaluation Theory, CET), la Teoria dei Bisogni Psicologici Primari (Basic Psychological Needs Theory, BPNT), la Teoria degli Stili Motivazionali (Organismic Integration Theory, OIT), la Teoria dell'Attuazione Intenzionale (Casuality Orientations Theory, COT), la Teoria delle Convinzioni di Autoefficacia e di Aspettativa di Successo (Goal Contents Theory; GCT) e la Teoria dell'Interazionismo Sociale (Relationship Motivation Theory, RMT).

Negli ultimi decenni la teoria dell'Autodeterminazione è diventata uno dei framework teorici più studiati e conosciuti grazie alla sua validità pratica e alla sua versatilità in molteplici contesti. La SDT ha riscosso successo in molte branche della psicologia moderna, dalla psicologia sociale alle neuroscienze cognitive. Inizialmente intesa esclusivamente come teoria motivazionale, oggi la Self-determination theory ingloba concetti appartenenti a più domini della psicologia, come lo sviluppo della personalità ed il benessere psicosociale. Questo aspetto si oppone alla recente tendenza di creare modelli unidimensionali che si soffermano su fenomeni e costrutti specifici tramite l'utilizzo di un linguaggio ad hoc, che si pone come ostacolo per "il dialogo tra le varie teorie" e che, spesso, rischia di "sminuire" i principi generalizzabili sottesi al comportamento umano.

Durante gli anni '70 e '80 del secolo scorso buona parte delle teorie motivazionali era di stampo comportamentale e approfondiva in che modo i fattori esterni al soggetto potessero influenzarne e modularne l'agire. Le teorizzazioni di Deci e Ryan possono, quindi, essere intese come una vera e propria rivoluzione copernicana che riporta al centro del discorso sulla motivazione il sé come agente attivo e la capacità del soggetto di autodeterminarsi. Secondo la SDT, infatti, durante lo sviluppo la funzione primaria del sé è quella di assimilare, regolare e coordinare gli input provenienti sia dall'esterno (ambiente socio-culturale) che dall'interno (pulsioni ed emozioni).

Sebbene questo aspetto di centralità del sé non sia in alcun modo un aspetto originale della teoria (in quanto è stato ereditato da altri modelli organismici), risulta particolarmente evidente considerando il concetto di interiorizzazione, uno dei punti cardine e di differenziazione dai precedenti approcci motivazionali.

Il quadro teorico della SDT è tuttora in continua evoluzione. L'idea originaria di concettualizzare un modello "brick by brick" resta ancora ben evidente nei numerosi studi più recenti che, senza andare a snaturare il quadro portante, aggiungono sempre più "mattoni" utili per la comprensione del comportamento umano.

La SDT può contare su delle fondamenta empiriche molto solide grazie al grande numero di ricerche, meta-analisi e revisioni sistematiche svolte sul tema nel corso degli anni (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014; Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Slep, Kern, Patrick, & Ryan, 2018).

Questa "stabilità" non deve però essere intesa in maniera rigida e dogmatica. Nel corso degli anni la teoria è stata più volte rivisitata e perfezionata per rimanere coerente con le evidenze empiriche emerse dagli studi. I vari teoremi sono stati formulati abbracciando gli ideali popperiani di falsificabilità e di testabilità. Questo ha creato uno spazio di ricerca molto dinamico dove la conoscenza non viene mai intesa in maniera certa, ma sempre in continuo sviluppo.

Inoltre, risulta importante aggiungere come nella sua evoluzione la SDT sia sempre rimasta ancorata alle sue fondamenta filosofiche in particolare con la corrente fenomenologica, aspetto che non deve stupire visto il background accademico del dr. Richard Ryan.

## **1.2 Il continuum motivazionale**

Con il termine autodeterminazione Deci e Ryan indicano la possibilità dell'individuo di direzionare il proprio agire in linea con le proprie predisposizioni, interessi e valori.

La SDT suggerisce che il benessere e le performance degli individui siano strettamente collegate al tipo di motivazione degli stessi. Una delle grandi novità della SDT, infatti, è proprio quella di interessarsi al costrutto motivazionale non da un punto di vista quantitativo, bensì da un punto di vista qualitativo.

In una prima fase embrionale della teoria E. Deci fece un'importante distinzione tra quella da lui definita "motivazione autonoma" (riconducibile al costrutto già in precedenza esplorato di motivazione intrinseca) e "motivazione regolata" (o

motivazione estrinseca). La motivazione autonoma descrive l'agire del soggetto in una condizione in cui esso percepisce un pieno senso di libertà e scelta. A prescindere dall'attività in questione, nel momento in cui il soggetto è interessato, stimolato e reputa godibile quello che sta facendo, egli sarà autonomamente/intrinsecamente motivato. Questo tipo di motivazione è comparabile al costrutto di esperienza di flusso, che sta ad indicare "uno stato in cui la persona si trova completamente assorta in un'attività per il suo proprio piacere e diletto, durante il quale il tempo vola e le azioni, i pensieri e i movimenti si succedono uno dopo l'altro, senza sosta" (Mihaly Csikszentmihalyi, 1975).

In contrasto, la motivazione regolata caratterizza i comportamenti messi in atto a partire da pressioni esterne al soggetto, ricompense e punizioni. In questa condizione il soggetto non è spinto ad agire dalla propria volontà bensì da fattori esterni che possono essere percepiti come più o meno oppressivi a seconda delle varie situazioni. Come dimostrato da diversi studi sull'argomento, la mancanza di autodeterminazione percepita in questa condizione può scatenare una serie di sensazioni e di emozioni negative come: frustrazione, senso di impotenza, rabbia, tristezza e abbassamento dell'autostima. Sebbene sia importante sottolineare come tali risposte emotive dipendano anche da differenze individuali, per una disciplina come la psicologia risulta fondamentale capire quali siano i meccanismi alla base di tali manifestazioni per intervenire in ottica preventiva e di promozione del benessere. Con il passare degli anni, in seguito agli studi di Ryan del 1985, il concetto di motivazione viene approfondito ulteriormente. La semplice differenziazione tra motivazione autonoma e controllata lasciò il posto ad un'analisi più dettagliata mirata a differenziare ulteriormente le forme di motivazione. Secondo questa nuova concezione le differenti forme di motivazione possono essere disposte su un continuum in base al grado di introiezione. Nell'estremo sinistro del continuum troviamo l'assenza di motivazione, anche chiamata demotivazione; che entra in gioco nel momento in cui il soggetto considera un'attività irrilevante o si considera incapace di raggiungere un determinato obiettivo (D'Alessio et al., 2007). In seguito vi è la motivazione estrinseca suddivisa in quattro sub-categorie: regolazione esterna, regolazione introiettata, regolazione per identificazione e regolazione integrata. La *regolazione esterna* è prevalentemente caratterizzata dalla presenza di rinforzi e punizioni provenienti dall'ambiente esterno. Il soggetto di per sé non metterebbe in atto il comportamento se non per ottenere un vantaggio secondario o perché spinto

da forze coercitive e seduttive. In questa condizione non c'è alcun legame tra la volontà e il comportamento messo in atto, per questo il senso di autodeterminazione è estremamente ridotto.

Con l'espressione *regolazione introiettata* si indica, invece, la condizione in cui la persona si sente motivata da premi o punizioni autoimposti. Il comportamento è dovuto alla sensazione di "dover fare qualcosa" per evitare sensazioni angoscienti come ad esempio sensi di colpa ed ansia. Allo stesso tempo questa condizione può essere associata a sensazioni di fierezza e di soddisfazione per aver messo in atto un comportamento in linea con degli ideali morali socialmente riconosciuti.

Proseguendo lungo il continuum, sempre nella sezione riguardante la motivazione estrinseca, troviamo la *regolazione per identificazione*. In questo assetto motivazionale viene data importanza all'attività da svolgere in quanto percepita come specifica del gruppo di appartenenza. Sebbene non si faccia riferimento alla dimensione del *self*, a partire da questo punto del continuum si può capire quanto le questioni identitarie possano essere rilevanti per l'orientamento del comportamento umano. In questa condizione troviamo un locus of control relativamente interno che aumenta notevolmente il senso di autodeterminazione percepito. La *regolazione integrata*, invece, fa riferimento ad un quadro in cui l'attività svolta viene percepita come espressione di sé, dei propri valori e credenze. Come dimostrato dallo studio di Pelletier, Fortier, Vallerand, e Briere del 2001, in condizioni di questo tipo vi è un forte senso di controllo sulle proprie scelte che va ad impattare sulla persistenza del comportamento nel tempo.

All'estremo del continuum troviamo la motivazione propriamente intrinseca. Il concetto di motivazione intrinseca fa riferimento all'interesse, alla curiosità e al coinvolgimento genuino in un'attività o un comportamento per il semplice piacere di farlo. La differenza sostanziale tra *motivazione estrinseca integrata* e *motivazione intrinseca* risiede nell'origine e nella natura delle ragioni sottese alla messa in atto del comportamento. La motivazione estrinseca integrata implica un allineamento tra obiettivi esterni e valori interni, mentre la motivazione intrinseca è guidata dalla genuina gioia e interesse nell'attività stessa. La prima, quindi, ha a che fare con aspetti legati ai valori e alla moralità, mentre la seconda è definita a partire dalle predisposizioni e dagli interessi personali. Il motivo per cui la regolazione integrata è definita come sub-categoria della motivazione estrinseca è dovuto all'origine sociale dei valori morali.

Nonostante questa differenziazione, secondo gli autori della teoria, entrambe queste forme di motivazione favoriscono l'autodeterminazione del soggetto in quanto fanno riferimento al concetto identitario di autonomia.

### **1.3 I bisogni psicologici primari**

Un altro punto di centrale importanza nella teoria di Deci e Ryan è quello relativo al concetto di bisogni psicologici primari. Questo aspetto richiama le teorizzazioni di Maslow degli anni '40 e '50, nelle quali lo psicologo statunitense stila una lista dei bisogni psicologici necessari per il raggiungimento del benessere psicosociale. In particolare, questa teoria si concentra sulla gerarchia dei bisogni umani, distinguendo: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogni di appartenenza e amore, bisogni di stima e bisogni di realizzazione personale.

Nel quadro teorico della SDT il concetto di *bisogno psicologico* non viene creato ex novo per dare stabilità teorica ulteriore al concetto di autodeterminazione. Gli autori si interessarono in primo luogo a quali fossero le condizioni e le caratteristiche degli ambienti che favorivano il senso di autonomia e di padronanza. A partire da questa indagine fu evidenziato come ci fossero alcuni aspetti "simili" a prescindere dal dominio di ricerca. Nacque così il concetto di *bisogni psicologici primari*, inteso come condizioni necessarie a partire dalle quali il soggetto può esperire sensazioni di autonomia, autoefficacia e motivazione intrinseca. L'assenza di condizioni che portano al soddisfacimento dei bisogni, se persiste nel tempo, contribuisce direttamente allo sviluppo di psicopatologie (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Contrariamente, un soddisfacimento ottimale, soprattutto durante le prime fasi dello sviluppo, risulta fondamentale per il processo di crescita psicologica (Ryan, 1995), dello sviluppo delle capacità cognitive ed esecutive (Bindman et al., 2015), e dello sviluppo delle social skills (van der Kaap-Deeder et al., 2015).

Nella Basic Psychological Needs Theory vengono definiti tre bisogni psicologici fondamentali: quello di competenza, di autonomia e di relazione.

Il bisogno di competenza è inteso come il desiderio di interagire efficacemente con il proprio ambiente (White, 1959). Tale bisogno fa riferimento alla percezione di capacità ed efficacia durante lo svolgimento di un compito. Nel momento in cui una persona percepisce di essere competente in quello che fa, tenderà ad affrontare le

difficoltà del compito in maniera più proattiva e senza paura del giudizio altrui. Di conseguenza il soddisfacimento del bisogno di competenza, per sua natura collegato all'esito della performance, stimola la curiosità, l'interesse, il piacere per le sfide e le novità.

Il bisogno di autonomia, invece, fa riferimento alla questione del libero arbitrio, ovvero alla possibilità di scegliere cosa fare e come farlo. Questo bisogno, se soddisfatto, favorisce l'emergere del senso di responsabilità (dovuto al fatto che il soggetto risponde in prima persona delle sue scelte) e il coinvolgimento attivo nel compito. In contesti dove non è possibile essere completamente autonomi, come ad esempio a scuola o sul luogo di lavoro, risulta fondamentale che l'ambiente esterno faciliti il più possibile questo bisogno senza imporre scadenze stringenti o modalità di svolgimento dei compiti troppo rigide. Qualora questo non accadesse, lo studente o il lavoratore potrebbe sentirsi spinto all'agire da forze a lui esterne (motivazione estrinseca con regolazione esterna) con conseguente diminuzione di interesse per l'attività, senso di autodeterminazione e benessere psicofisico (vedi disturbi ad espressione psicosomatica come cefalee o dolori addominali ricorrenti).

Infine, con l'espressione *bisogno di relazione* gli autori fanno riferimento all'importanza del costruire e saper mantenere nel tempo legami sociali significativi. Il senso di appartenenza ad un gruppo è uno dei fattori che più di tutti può influenzare la motivazione degli individui in quanto gli aspetti di integrazione ed appartenenza sono tra i più importanti per l'adattamento dell'individuo. Citando Aristotele "l'uomo è un animale sociale, le persone non sono fatte per stare da sole".

Nel complesso, quindi, i tre bisogni vengono soddisfatti quanto un individuo si sente: libero nelle proprie decisioni, capace di affrontare gli obiettivi da lui prescelti ed accettato e supportato dagli altri. Secondo la SDT, in una situazione di questo tipo il soggetto percepisce un forte senso di autodeterminazione e sarà implicitamente motivato ad agire in linea con le proprie credenze ed obiettivi.

Come accennato in precedenza, l'ambiente sociale gioca un ruolo di primo piano nel determinare se i bisogni vengono soddisfatti o meno. Alcune caratteristiche di determinati contesti possono promuovere (o inibire) la piena espressione del senso di autodeterminazione. Questo ragionamento può essere esteso anche alle relazioni con le figure rilevanti durante il processo di sviluppo, come caregiver o insegnanti. Interazioni ripetute con figure screditanti, eccessivamente protettive o negligenti possono compromettere lo sviluppo psicosociale di bambini ed adolescenti in quanto

ostacolano la soddisfazione di uno dei bisogni psicologici fondamentali. Un genitore sufficientemente buono dovrebbe in primo luogo essere supportivo ed accrescere il senso di competenza del figlio tramite feedback ed uno stile di comunicazione positivi; e solo successivamente lavorare sul senso di autonomia.

Una delle caratteristiche più rilevanti del concetto di *bisogni primari* ha a che fare con la manifestazione di tali bisogni in culture eterogenee. Secondo Deci e Ryan il costrutto di *bisogno psicologico primario* sarebbe indipendentemente applicabile a substrati culturali differenti. Questa posizione in passato è risultata alquanto controversa alla luce di alcuni studi sull'argomento (e.g., Markus, Kitayama, & Heiman, 1996; Iyengar & Devoe, 2003). Secondo gli studi citati in precedenza, in alcune culture dove vi è un forte senso di appartenenza alla patria e alle proprie tradizioni (e per questo definite "collettivistiche") non si potrebbe propriamente parlare di bisogno di autonomia in quanto l'enfasi per il "dovere" e gli "obblighi" nei confronti della comunità andrebbero a limitare l'espressione di questo bisogno; che quindi non risulterebbe universalmente applicabile. Secondo gli autori della SDT questa interpretazione del concetto di autonomia risulterebbe errata in quanto non tiene conto della possibilità che gli individui hanno di allinearsi ai valori e ai doveri culturalmente salienti. In altre parole, un'interpretazione di questo tipo non terrebbe conto del processo di interiorizzazione alla base dei valori condivisi tra individui appartenenti alla stessa cultura. Sebbene reputo che questa controargomentazione sia molto valida, personalmente ritengo che urga una differenziazione tra culture collettivistiche in funzione della libertà concessa alla popolazione. In contesti con forme di governo a stampo dittatoriale il bisogno di autonomia da parte della popolazione potrebbe venir meno in quanto l'allineamento ai principi e ai valori imposti dall'autorità potrebbe risultare più adattivo, specialmente se consideriamo gli individui di basso ceto sociale. In seguito a questa diatriba sull'universalità dei bisogni psicologici primari furono svolti molteplici studi che confermarono empiricamente questa caratteristica del costrutto. Tra i più importanti quello di Chen, Vansteenkiste, Beyers, et al. (2015) che indagò sull'aspetto a partire da campioni provenienti da differenti stati (tra cui Perù, Cina, USA e Belgio), mettendo in evidenza come il soddisfacimento dei bisogni e il benessere percepito fossero in relazione tra loro a prescindere dal campione di riferimento.

## 1.4 Strumenti di misurazione

La SDT ha portato alla creazione di vari strumenti di misurazione per valutare i costrutti e le dimensioni chiave della teoria. Questi strumenti sono stati sviluppati per misurare le diverse componenti della motivazione, dell'autodeterminazione e dei bisogni psicologici. Gli strumenti più conosciuti ed utilizzati sono quelli creati direttamente da Deci e Ryan, i quali godono di ottime proprietà psicometriche e sono state adattati in diverse lingue (tra cui l'italiano). Tali scale presentano items su scala Likert in numero variabile a seconda dell'edizione (solitamente tra i 6 e i 12 per costrutto). Tra i più utilizzati abbiamo la *Perceived Autonomy Scale*, la *Perceived Competence Scale*, la *Perceived Relatedness Scale*, la *Intrinsic and Extrinsic Motivation Scale*, la *Basic Psychological Needs Scale*, la *Motivational Orientation Scale* e la *Self-Efficacy Scale*. Altri strumenti utilizzati in questo ambito sono quelli predisposti da diversi studiosi come specifiche procedure di valutazione ed assessment che fungono da supporto al proprio modello teorico inerente la Self-Determination. Alcuni esempi sono: la *Arc's Self-determination Scale* (ARC) (Wehmeyer & Kelchner, 1995), che valuta l'autodeterminazione come una caratteristica disposizionale individuale e la *American Institutes for Research (AIR) Self-determination Scale* (Wolman et al., 1994) che indaga le capacità e le opportunità di autodeterminazione per giovani e adulti.

Esistono poi diverse scale che si soffermano sulla misurazione dei costrutti della SDT in contesti specifici, come ad esempio quello scolastico o organizzativo.

Alcuni esempi sono: la *School Engagement and Motivation Scale*, la *Work Motivation Scale*, la *Organizational Support and Work Environment Scale*, la *Job Autonomy Scale* e la *Work-Related Basic Need Satisfaction Scale* (la cui validazione in lingua italiana è stata curata da Colledani, Capozza, Falvo e Di Bernardo nel 2018).

## CAPITOLO 2

### 2.1 Applicazioni nel contesto lavorativo

Nella revisione sistematica del 2017 gli autori passano in rassegna una serie di importanti studi riguardanti l'applicazione dei concetti della SDT nella pratica lavorativa (Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science; Deci, Olafsen e Ryan). Questa revisione si pone come obiettivo identificare quali siano le politiche aziendali e le implementazioni pratiche che favoriscono (o ostacolano) il soddisfacimento dei bisogni psicologici primari e il manifestarsi della motivazione intrinseca. Gli aspetti centrali che garantiscono questa espressione sono principalmente tre: promuovere condizioni in cui i lavoratori si sentono competenti nel loro ambito; limitare il senso di controllo, favorendo così la libertà di espressione creativa; e, infine, incentivare il senso di appartenenza al gruppo di colleghi e superiori. A contesti lavorativi con queste caratteristiche vari studi associano un senso di benessere lavorativo maggiore e delle performance qualitativamente superiori.

La questione non ha quindi a che fare con il “come aumentare la motivazione dei propri dipendenti”, bensì con la creazione di un contesto che favorisca il senso di autodeterminazione affinché i dipendenti possano esprimere le proprie capacità senza alcun ostacolo.

Secondo l'approccio della SDT, ogni decisione manageriale all'interno del contesto organizzativo può, infatti, essere classificata come ostacolo o sostegno al senso di autodeterminazione dei lavoratori.

Deci e Ryan applicano i costrutti della SDT definendoli come mediatori tra delle variabili indipendenti e delle variabili dipendenti. Come variabili indipendenti si intendono le differenze individuali dei lavoratori e il contesto lavorativo (di tipo “need supporting” oppure “need thwarting”), le variabili dipendenti, invece, fanno riferimento ai comportamenti messi in atto e al benessere lavorativo.

La misurazione del soddisfacimento dei bisogni psicologici primari avviene tramite apposite scale che considerano le tre dimensioni (competenza, autonomia e relazione). Talvolta, però, vista l'alta correlazione che vi è tra i vari bisogni si preferisce utilizzare come riferimento scale relative esclusivamente alla dimensione dell'autonomia. Da un punto di vista teorico questo viene giustificato in quanto, nella

pratica, politiche lavorative che favoriscono il senso di autonomia spesso hanno ricadute positive anche sulle altre dimensioni dei bisogni psicologici primari. In contesti che favoriscono comportamenti autonomi, quindi, i lavoratori si sentiranno anche più connessi all'organizzazione e più competenti nel proprio agire.

Ricerche degli ultimi quindici anni inerenti questo topic mettono in evidenza come la soddisfazione dei bisogni, nello specifico, sia correlata: a livelli più bassi di stanchezza e stress (Van den Broeck et al. 2008); a un coinvolgimento e soddisfazione maggiore (Andreassen et al. 2010); a livelli di benessere edonico più elevati (Gillet et al. 2011); a meno casi di devianza lavorativa (Lian et al. 2012).

Per quanto riguarda gli studi inerenti la motivazione autonoma, di particolare importanza è quello di Fernet et al. del 2010 in cui si evince una correlazione tra forme di motivazione intrinseca e un ridotto numero di casi di burnout; e quello del 2012, che mette in evidenza come la motivazione autonoma dei dirigenti scolastici sia positivamente correlata all'impegno e negativamente correlata a stress e affaticamento.

In seguito agli studi inerenti l'applicabilità pratica della SDT, il quadro teorico si è ulteriormente arricchito includendo il concetto di *life aspirations* (o *employee aspirations* se riferito al contesto lavorativo). Questo concetto fa riferimento alla sfera delle differenze individuali e, come la motivazione, può essere classificato da un punto di vista qualitativo. Vari studiosi identificano sette aree relative a tali aspirazioni, ovvero: benessere economico, riconoscimento (o fama), aspirazioni legate all'aspetto fisico (attractive image), crescita personale, relazioni significative, integrazione (community contributions) e benessere fisico (Ryan et al. 1996). In linea con le considerazioni riguardanti il costrutto motivazionale, le aspirazioni possono essere classificate in due macro categorie: aspirazioni estrinseche (le prime tre) ed aspirazioni intrinseche (le rimanenti quattro). Le evidenze empiriche mostrano come le aspirazioni intrinseche e il loro raggiungimento da parte del soggetto siano associate ad un maggiore benessere psicosociale, ad un più profondo senso di autorealizzazione e a migliore autostima; mentre quelle estrinseche sono più facilmente associabili a problematiche psicologiche come ansia, depressione e bassi livelli di autostima (Kasser, Ryan 1996). Per quanto riguarda l'ambito lavorativo lo studio di Vansteenkiste et al. del 2007 mostra come i lavoratori che danno priorità ad aspirazioni di tipo estrinseco traggono meno soddisfazione dal proprio lavoro,

presentano forme di motivazione più controllate, e un maggior numero di conflitti famiglia-lavoro.

Contrariamente persone con aspirazioni lavorative intrinseche mostrano maggiore resilienza rispetto allo stress e maggiore flessibilità sul lavoro (Van den Broeck et al., 2010). Nello specifico, lo studio di Landry et al. (2016) si sofferma sull'aspirazione relativa al benessere economico e in particolare all'accumulo di denaro. L'autore mette in evidenza come tale aspirazione, seppur intesa come estrinseca dalla SDT, possa essere differenziata a seconda delle motivazioni alla sua base. In particolare, se le ragioni sottese al desiderio di ricchezza sono ben integrate e non sono fini a se stesse, questo tipo di aspirazione è correlata a benessere psicologico e soddisfazione personale.

Per quanto riguarda le applicazioni pratiche, nel 1989 Deci mise in atto il primo intervento utilizzando i concetti della SDT in una nota azienda della Fortune 500. L'azienda in questione stava attraversando un periodo difficile in seguito ad una ristrutturazione interna e subì un netto calo del proprio fatturato. La nuova struttura gerarchica seguiva un modello piramidale: ogni sezione era gestita da un manager al quale facevano riferimento dalle 8 alle 10 figure specializzate che, a loro volta, supervisionavano team di 15 impiegati. L'intervento si soffermò primariamente sulle figure ai vertici, tramite appositi training mirati ad incentivare il soddisfacimento del bisogno di autonomia dei dipendenti. Inizialmente vennero raccolte informazioni direttamente dai lavoratori. Essi poterono liberamente esprimere il loro punto di vista, idee ed emozioni riguardo la difficile situazione che stavano fronteggiando e fornire spunti importanti per l'individuazione delle aree di intervento. La raccolta di queste informazioni mise in evidenza come in azienda venissero utilizzati feedback negativi oppressivi e umilianti. A causa di ciò i lavoratori percepivano un forte senso di svalutazione, con ripercussioni negative sulla percezione delle proprie abilità e competenze. Inoltre, vista la forte interconnessione che caratterizza i bisogni psicologici primari, i continui feedback negativi ostacolavano anche il soddisfacimento delle altre dimensioni (autonomia e relazione), creando così un ambiente ostile per il lavoratore. Sulla base di queste valutazioni venne strutturato un intervento tramite gruppi di training per i manager dell'azienda, che impararono ad utilizzare i feedback in maniera più informativa ed appropriata (lo scopo divenne evidenziare le criticità da risolvere all'interno del team, senza risultare svalutanti o demotivanti). Dall'intervento appena citato appare chiaro come proposte mirate a

favorire il senso di autonomia degli impiegati portino con sé numerosi vantaggi secondari: miglioramento dei legami sociali sul luogo di lavoro e, in generale, la promozione di un ambiente di lavoro sano.

## **2.2 Meaningful work e etica lavorativa**

Il concetto di *meaningful work* fa riferimento alla percezione di “contribuire ad un bene più grande” che va oltre la mansione in sé; la persona, quindi, si sente motivata in quanto percepisce di essere utile per la comunità ed è in linea con i propri ideali. La letteratura mostra come in ambienti dove il soggetto percepisce questo senso di significatività ci siano meno turnover (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2018), si riscontra un impegno maggiore da parte del personale (Allan, Duffy, Collisson, 2018) e, in generale, comportamenti lavorativi positivi (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

In un recente studio del 2022 i costrutti chiave della SDT vengono analizzati in relazione al concetto di *meaningful work* (Autin, Herdt, Garcia, Ezema; 2022). Negli ultimi decenni diverse indagini inerenti l'argomento concordano nell'affermare che la percezione di svolgere un lavoro significativo sia correlata ad una percezione più profonda della propria esistenza e soddisfazione maggiore. Dall'analisi più approfondita di questa dimensione emerge come tali concetti siano estremamente importanti per strutturare interventi e promuovere una cultura lavorativa più attenta ai bisogni dei lavoratori.

Nello studio di Autin et al. citato in precedenza gli autori si soffermano sull'analisi delle relazioni tra motivazione, soddisfazione dei bisogni psicologici e percezione di lavoro significativo. Secondo il modello teorizzato, la soddisfazione dei bisogni psicologici primari, andrebbe ad influenzare la percezione di significatività del proprio lavoro sia in maniera diretta che indiretta. L'influenza indiretta, secondo il modello, ha a che fare con la dimensione della motivazione intrinseca e della regolazione integrata: il soddisfacimento dei bisogni è collegato all'incentivo di forme motivazionali più autonome che a loro volta vanno ad impattare sul senso che il soggetto attribuisce al proprio lavoro. In particolare, le ipotesi dello studio sono quattro: la soddisfazione dei bisogni psicologici primari è predittiva di forme di motivazione autonoma; la soddisfazione dei bisogni psicologici primari è predittiva di una percezione più significativa del lavoro; forme di motivazione autonoma sono

predittive di una percezione più significativa del lavoro; l'aggiunta della motivazione autonoma nel modello aumenterà la sua validità (influenza indiretta). Lo studio è stato svolto su un campione di 462 lavoratori adulti di età, genere, etnia, livello di istruzione e impiego eterogenei. La misurazione dei costrutti è avvenuta tramite apposite scale.

In seguito alle analisi i risultati mostrano come il modello costruito dagli autori si adatti bene ai dati, presentando buoni coefficienti fattoriali e indici di fit sopra le soglie di cut-off (CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.07). Le ipotesi dei ricercatori risultano solo parzialmente corrette. I risultati mostrano come il soddisfacimento dei bisogni di autonomia e di relazione siano strettamente legati a forme autonome di motivazione; lo stesso non può però essere detto rispetto a quello di competenza, che, contrariamente alle aspettative, risulta non essere predittivo rispetto alla dimensione sopracitata. Sono quindi necessari ulteriori studi per comprendere a pieno il tipo di legame tra senso di competenza e forme di motivazione integrate. Per quanto riguarda il *work meaning*, il quadro che si presenta è opposto: solo il soddisfacimento del bisogno di competenza risulta direttamente correlato ad una percezione significativa del proprio lavoro, mentre restano valide le considerazioni riguardanti l'influenza indiretta di tutti e tre i bisogni.

Un altro aspetto estremamente inerente l'applicazione della SDT nell'ambito organizzativo è quello dell'etica lavorativa. Con questo termine si va ad indicare l'insieme di credenze e valori che il lavoratore manifesta nei confronti del proprio impiego professionale. Tali ideali fungono da guida per il comportamento sul luogo di lavoro e vanno ad influenzare la sfera del soddisfacimento personale. La dimensione dell'etica lavorativa comprende vari aspetti tra cui: le credenze relative al "duro lavoro" e alla sua importanza nei momenti di difficoltà; il senso di centralità del lavoro nella vita personale; la resilienza a non cedere a gratificazioni momentanee in funzione di un obiettivo più importante; il senso di indipendenza/autonomia; l'enfasi nel creare rapporti sociali stabili e significativi. La dimensione dell'etica lavorativa appartiene alla sfera personale, non è quindi possibile identificare "una singola" etica, ma una moltitudine che fa riferimento alle sfaccettature della personalità. Alcuni studi si sono soffermati nell'individuare quali di questi aspetti guidino maggiormente il comportamento lavorativo e il modo in cui sono legati alla dimensione motivazionale e del benessere.

Lo studio di Grabowski, Chudzicka-Czupala e Stapor del 2021, svoltosi su un campione di 405 impiegati polacchi, mette in evidenza come la percezione di centralità del lavoro nella vita personale sia collegata a tipologie di motivazione più autonome e a risultati migliori. Secondo gli autori, generalmente, soggetti che mostrano forme intrinseche di motivazione percepiscono il dovere morale di mettere in atto performance di alto livello.

Ritengo che questo aspetto nasconda delle criticità da non sottovalutare. Un'eccessiva rigidità riguardante la centralità del lavoro può rivelarsi controproducente e pericolosa per il benessere psicofisico dei lavoratori (con ricadute anche sull'organizzazione). Tra le conseguenze da tenere in considerazione abbiamo l'aumento dello stress lavoro-correlato, dovuto al desiderio di raggiungere performance sempre migliori e, talvolta, irrealizzabili (con conseguente rischio di burnout), e l'incremento di casi di workaholism. Quest'ultima condizione, se analizzata dal punto di vista della SDT, viene a crearsi nel momento in cui il lavoratore, sistematicamente ricompensato, sviluppa un attaccamento al lavoro che lo induce a cercare gratificazione esclusivamente nel contesto lavorativo.

### **2.3 Motivazione e leadership**

Nell'ambito lavorativo, motivazione e leadership sono due costrutti strettamente interconnessi che giocano un ruolo fondamentale nel determinare il successo e la produttività di un team o di un'organizzazione. La motivazione rappresenta il motore che spinge i dipendenti a impegnarsi attivamente nelle mansioni, perseguendo gli obiettivi aziendali con dedizione ed entusiasmo. D'altro canto la leadership incarna il processo attraverso il quale un individuo guida, ispira e coordina le attività del team al fine di raggiungere tali obiettivi. Lo studio di Kanat-Maymon, Elimelech e Roth del 2020 mette in relazione queste due dimensioni a partire dall'approccio teorico della SDT e della Full Range Leadership Theory (Bass & Avolio, 1994). Secondo la FRLT esistono tre principali stili di leadership: laissez-faire, transazionale e trasformativa. La leadership laissez-faire è lo stile più passivo, caratterizzato da un ridotto coinvolgimento del leader nelle attività del team. In questo caso spesso i lavoratori non ricevono indicazioni sufficientemente chiare sulle mansioni da svolgere e percepiscono livelli di supporto molto bassi. Il termine "transazionale", invece, fa riferimento ad una situazione in cui vi è una costante interazione tra lavoratore e

leader, alla cui base troviamo uno scambio guidato dalla logica del costo-beneficio. In altre parole, i leader di questo tipo definiscono chiaramente gli obiettivi, le modalità di raggiungimento e le ricompense per il raggiungimento del risultato desiderato. Lo stile trasformativo, d'altro canto, è caratterizzato da un atteggiamento propositivo del leader che mira a ispirare e guidare i membri del team verso un processo di miglioramento costante. Un leader di questo tipo non si limita semplicemente a delegare compiti o a monitorare la performance, ma si impegna attivamente nella costruzione di una visione condivisa, nella promozione della creatività e nell'incoraggiamento all'innovazione.

Secondo il modello multidimensionale creato dagli autori, questi due costrutti sarebbero strettamente interconnessi. In primo luogo viene messo in evidenza come il tipo di motivazione del leader e lo stile di leadership siano correlati tra loro. Leader motivati intrinsecamente mettono in atto comportamenti tipici dello stile trasformativo; lo studio evidenzia questo legame anche tra motivazione estrinseca e leadership transazionale nonché tra demotivazione e leadership laissez-faire. Inoltre, analizzando i dati, emerge come lo stile di leadership, a sua volta, sia correlato al tipo di motivazione dei dipendenti. Un leader trasformativo motivato intrinsecamente è in grado di creare delle condizioni lavorative che facilitano il soddisfacimento dei bisogni di autonomia, competenza e relazione con ripercussioni positive sulla tipologia di motivazione e sul senso di autodeterminazione.

## **2.4 I playful work environment**

Uno dei possibili interventi mirati ad aumentare il senso di autodeterminazione nel contesto organizzativo è quello di promozione dei "playful work environment" (PWE). Con l'espressione "playful work environment" si intende un ambiente di lavoro che incorpora elementi ludici al fine di stimolare la creatività, incentivare la competizione amichevole e migliorare l'esperienza complessiva dei lavoratori. La creazione di un PWE può essere favorita in vari modi: dalla realizzazione di spazi fisici dedicati alle attività ludiche con i membri del team, alla gamification dei task da svolgere. In linea con il pensiero della SDT, un ambiente di lavoro di questo tipo favorisce il soddisfacimento dei bisogni psicologici primari in quanto pone i lavoratori nelle condizioni di dimostrare le proprie capacità in maniera meno stressante e creare legami significativi. Gli atteggiamenti ludici possono essere applicati a gran parte dei

compiti lavorativi con risultati positivi sia sul senso di soddisfazione del lavoratore, sia sulla sua produttività. Lo studio di Scharp, Bakker e Breevaart del 2022 mostra come in contesti di questo tipo i lavoratori siano più motivati e coinvolti nelle attività lavorative. Nella loro indagine, gli autori non si limitano ad intendere “il gioco” esclusivamente come una tipologia di attività, ma espandono il suo concetto facendo riferimento ad una modalità d’approccio trasversale. Inoltre, lo studio esplora la natura temporale del PWE osservando che l’associazione tra soddisfazione dei bisogni e attività ludiche è istantanea ma non protraibile a lungo nel tempo: per poter trarre i benefici sopracitati, quindi, c’è bisogno che tali attività vengano proposte in maniera continuativa.

## **Conclusioni**

### **3.1 Limiti degli studi**

Le evidenze che si riscontrano nella letteratura esaminata in questo elaborato finale, tuttavia, presentano anche dei limiti che ne influenzano l'interpretazione e la generalizzazione dei risultati. In primo luogo c'è da tener conto che gli studi evidenziano delle semplici correlazioni, che non sono di per sé in grado di determinare la direzione della causalità. Questo è uno dei più grandi limiti delle indagini di tale tipo, in quanto non considerano la possibilità che esista una terza variabile, non misurata, che influenza il rapporto tra le due (o più) prese in esame dai ricercatori (correlazione spuria).

In secondo luogo c'è da fare una considerazione sui costrutti presi come riferimento per la creazione delle variabili analizzate. Ogni variabile si riferisce ad un costrutto più o meno ampio. All'interno della comunità scientifica, nel passare degli anni, diversi ricercatori si sono cimentati nella definizione di tali costrutti, evidenziandone gli aspetti che ritenevano salienti. Ne consegue che esistono definizioni, seppur leggermente, differenti tra loro, inerenti lo stesso concetto. Nell'analisi dei risultati c'è quindi da tenere sempre bene in considerazione quali sono le precise caratteristiche dei costrutti esaminati dallo studio e la loro compatibilità con gli items utilizzati per la misurazione.

Infine, è cruciale riconoscere che il valore di tali scoperte raggiunge la sua pienezza solo quando si estende al di là dei confini accademici. In altri termini, affinché le evidenze empiriche possano plasmare le politiche aziendali, migliorare le condizioni dei lavoratori e avere un risvolto applicativo, è necessario che esse vengano condivise con le realtà organizzative. In questo processo, la figura dello psicologo del lavoro, si presenta come un ponte ideale per favorire una nuova dialettica tra queste due dimensioni.

## 3.2 Sviluppi futuri

Questo elaborato si è focalizzato sull'approfondimento dei concetti cardine della Self-Determination Theory, soffermandosi sulla loro relazione con costrutti di primaria importanza nel contesto lavorativo (work meaning, aspirazioni lavorative, etica lavorativa, leadership e playful work environment). Nel continuo progredire del processo conoscitivo, le evidenze emerse dagli studi trattati verranno intese come il punto di partenza di studi futuri che si soffermeranno su aspetti specifici da analizzare nel dettaglio. Reputo possa essere molto utile approfondire diverse tematiche trattate in questo elaborato in relazione al repentino progresso tecnologico che sta caratterizzando il secolo attuale. Una parte dei lavoratori, infatti, potrebbe percepire un contesto lavorativo in continuo cambiamento come instabile e privo di punti di riferimento, con conseguenze psicologiche negative sul senso di autoefficacia e sull'autostima (queste ultime innescate dalla percezione di non riuscire ad adattarsi all'ambiente lavorativo). In particolare si potrebbe studiare l'impatto dell'automazione in relazione al soddisfacimento del senso di competenza. Il progresso tecnologico, normalmente inteso esclusivamente nella sua accezione positiva, nasconde delle criticità insite nell'esigenza di ottimizzare la produttività, a discapito del benessere dei lavoratori. Un'automazione incontrollata dell'attività lavorativa potrebbe avere ripercussioni psicologiche negative su migliaia di lavoratori che si vedrebbero sostituiti nell'espletamento delle proprie mansioni.

Tale processo comporterebbe la perdita del soddisfacimento del bisogno di competenza. Se in principio questa problematica potrebbe riguardare solo le mansioni prettamente manuali, in futuro anche le professioni più qualificate potrebbero essere investite da questa sostituzione.

Altro aspetto meritevole di ulteriori analisi riguarda la gamification. In particolare potrebbe essere utile individuare, tramite uno studio sperimentale, quali siano le misure più efficaci per incentivare un ambiente lavorativo stimolante che favorisca il senso di autodeterminazione. Nello specifico si potrebbe indagare l'efficacia del lavoro di gruppo, l'implementazione di progress bar che rendano visibile la progressione durante attività formative, l'efficacia dei feedback istantanei, l'attribuzione di premi casuali per stimolare l'interesse e l'organizzazione del lavoro per missioni (task consequenziali e specifici finalizzati al raggiungimento di un obiettivo più complesso).

Lo studio potrà indagare quali di questi interventi, utili per il miglioramento della performance, manifesti maggiore efficacia nel soddisfare i bisogni psicologici primari.

### 3.3 Applicazioni

Gli aspetti finora evidenziati hanno una forte valenza applicativa e possono essere posti alla base di interventi pratici nell'ambito organizzativo. In primo luogo le evidenze che si riscontrano nella letteratura esaminata si prestano ad essere utilizzate all'interno di appositi programmi di formazione e sviluppo personale dei dipendenti, incentrati sul promuovere il senso di autonomia, competenza e relazione. A tale fine andrebbero incentivati interventi di team building che permettono ai lavoratori di estendere i rapporti con i colleghi al di là delle mansioni in sé. Questi ultimi, se strutturati attorno all'apprendimento di una nuova skill, possono soddisfare tutte e tre i bisogni psicologici con conseguente aumento del senso di autodeterminazione.

Altri tipi di interventi potrebbero essere mirati alla riduzione dell'asimmetria di potere. La SDT mette in evidenza come una percezione eccessiva di controllo si opponga al manifestarsi della motivazione intrinseca; interventi su questo ambito possono avere conseguenze positive sull'organizzazione aziendale con ripercussioni sul benessere dei singoli lavoratori.

Un'altra applicazione pratica potrebbe riguardare la flessibilità degli orari di lavoro e l'implementazione di deadline meno rigide. Anche in questo caso, le evidenze empiriche a conferma della teoria, mostrano come il senso di autonomia venga rinforzato quando il lavoratore percepisce di poter organizzare il proprio tempo come meglio crede, senza pressioni provenienti dall'esterno. Favorendo la flessibilità degli orari di lavoro e l'autogestione si andrebbe a migliorare notevolmente la percezione di autonomia e il senso di autodeterminazione dei lavoratori. In futuro potrebbe essere interessante approfondire questa tematica in relazione ad approcci come quello dello "smart working", in particolare a come esso possa impattare le dimensioni di autonomia (possibili conseguenze positive per i motivi esposti prima) e relazione (possibili conseguenze negative date dalla frammentazione del concetto di "luogo di lavoro"). Tale proposta andrebbe valutata nel contesto lavorativo specifico: nelle attività che richiedono la continuità di un servizio, l'eventuale flessibilità dell'orario di lavoro di un dipendente avrebbe ripercussioni su quello degli altri, rendendo complessa l'organizzazione della turnistica. Inoltre, da parte della dirigenza si potrebbe riscontrare un atteggiamento di ostilità al cambiamento di assetti organizzativi consolidati in luogo di forme flessibili e innovative.

## Bibliografia

\* Andreassen, C.S., Hetland, J. and Pallesen, S. (2010) 'The relationship between "workaholism", basic needs satisfaction at work and personality', *European Journal of Personality*, 24(1), 3–17. doi:10.1002/per.737.

Autin, K.L. et al. (2021) 'Basic psychological need satisfaction, autonomous motivation, and meaningful work: A self-determination theory perspective', *Journal of Career Assessment*, 30(1), 78–93. doi:10.1177/10690727211018647.

\* Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.

\* Bindman, S.W., Pomerantz, E.M. and Roisman, G.I. (2015) 'Do children's executive functions account for associations between early autonomy-supportive parenting and achievement through high school?', *Journal of Educational Psychology*, 107(3), 756–770. doi:10.1037/edu0000017.

\* Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. and Ford, M.T. (2014) 'Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis.', *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. doi:10.1037/a0035661.

\* Chen, B. et al. (2014) 'Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures', *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236. doi:10.1007/s11031-014-9450-1.

Colledani, D. et al. (2018) 'The work-related basic need satisfaction scale: An Italian validation', *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.01859.

\* Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

\* D'Alessio, M., & Laghi, F. (2007) (Eds.), *Preadolescenza: identità in transizione tra rischi e risorse*. Padova: Piccin Nuova Libreria.

Deci, E.L., Koestner, R. and Ryan, R.M. (1999) 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.', *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627.

Deci, E.L., Olafsen, A.H. and Ryan, R.M. (2017) 'Self-determination theory in work organizations: The state of a science', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 19–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

\* Fernet, C., Austin, S. and Vallerand, R.J. (2012) 'The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model', *Work & Stress*, 26(3), 213–229. doi:10.1080/02678373.2012.713202.

\* Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A. and Stapor, K. (2021a) 'Relationships between work ethic and motivation to work from the point of view of the self-determination theory', *PLOS ONE*, 16(7). doi:10.1371/journal.pone.0253145.

\* Gillet, N. et al. (2011) 'The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being', *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437–450. doi:10.1007/s10869-011-9253-2.

\* Iyengar, S. S. & DeVoe, S. E. (2003). Rethinking the values of choice: Considering cultural mediators of intrinsic motivation. In V. Murphy-Berman & J. J. Berman (Eds.), *Nebraska symposium on motivation: Crosscultural differences in perspectives on self*.

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. and Roth, G. (2020) 'Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory', *European Management Journal*, 38(4), 555–564. doi:10.1016/j.emj.2020.01.003.

\* Kasser, T. and Ryan, R.M. (1996) 'Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280–287. doi:10.1177/0146167296223006.

\* Lian, H., Lance Ferris, D. and Brown, D.J. (2012) 'Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41–52. doi:10.1016/j.obhdp.2011.10.003.

\* Markus, H. R., Kitayama, S., & Heiman, R. J. (1996). Culture and "basic" psychological principles. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (857-913). New York, NY, US: Guilford Press.

\* Ryan, R.M. (1995) 'Psychological needs and the facilitation of Integrative Processes', *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. doi:10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x.

\* Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000a) 'Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and New Directions', *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020.

\* Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000b) 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.', *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066x.55.1.68.

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

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2019) 'Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory', *Advances in Motivation Science*, 111–156. doi:10.1016/bs.adms.2019.01.001.

Scharp, Y.S., Bakker, A.B. and Breevaart, K. (2022a) 'Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective', *Journal of Vocational Behavior*, 134, doi:10.1016/j.jvb.2022.103693.

\* Slemp, G.R. et al. (2018) 'Leader autonomy support in the workplace: A Meta-Analytic Review', *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. doi:10.1007/s11031-018-9698-y.

\* Thibault Landry, A. et al. (2016) 'Why individuals want money is what matters: Using self-determination theory to explain the differential relationship between motives for making money and employee psychological health', *Motivation and Emotion*, 40(2), 226–242. doi:10.1007/s11031-015-9532-8.

\* Van den Broeck, A. et al. (2008) 'Explaining the relationships between job characteristics, Burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction', *Work & Stress*, 22(3), 277–294. doi:10.1080/02678370802393672.

\* Van den Broeck, A. et al. (2010) 'Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory', *Applied Psychology*, 59(2), 296–317. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00391.x.

\* Van der Kaap-Deeder, J. et al. (2015) 'Autonomy-supportive parenting and autonomy-supportive sibling interactions', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(11), 1590–1604. doi:10.1177/0146167215602225.

\* Vansteenkiste, M. and Ryan, R.M. (2013) 'On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying

principle.', *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280.  
doi:10.1037/a0032359.

\* Wehmeyer, M.L. (1995) 'Arc's Self Determination Scale', PsycTESTS Dataset  
doi:10.1037/t03340-000.

\* White, R.W. (1959) 'Motivation reconsidered: The concept of competence.',  
*Psychological Review*, 66(5), 297–333. doi:10.1037/h0040934.

(\*) = Opera non direttamente consultata