

Motivazione

Spesso nella vita ci chiediamo perché una persona si comporta in un determinato modo o perché ha fatto quella determinata azione o scelta.

Il comportamento umano, al pari di quello di ogni essere vivente è motivato (cioè spiegato) da una serie di cause ed è orientato ad una serie di scopi, nonché alla soddisfazione di una serie di bisogni mediante singole azioni o una serie di attività fra loro correlate.

La motivazione può essere quindi vista come una sintesi di cause, scopi e bisogni.

Spesso nella vita di tutti i giorni, così come in ambito medico/sanitario, siamo interessati a motivare le persone a fare ciò che altrimenti, da sole, non farebbero, o a non fare ciò che vorrebbero fare. Siamo nella prospettiva di influenzare attivamente e di orientare le sue risorse in una direzione piuttosto che in un'altra.

La motivazione spiega il comportamento

La motivazione (bisogni, motivi) può spiegare cosa spinge una persona a fare certe cose e rifiutarsi di farne altre, per esempio:

- Scalare una montagna
- Impegnarsi nello studio
- Lavorare più di quanto sia strettamente necessario
- Comprare l'ultimo modello di un cellulare

La Motivazione ha a che fare con i "*perché*" del comportamento

Definizione

Motivazione è un termine generale per indicare tutti quei *processi implicati nell'iniziare, perseguire, e mantenere qualunque attività fisica o psicologica*

È difficile studiare la motivazione empiricamente perché:

- lo stesso comportamento può riflettere motivi diversi
- la stessa motivazione può portare a comportamenti diversi
- basta chiedere? Una persona non è necessariamente consapevole del perché delle sue azioni (v. Freud ed i motivi inconsci).

Motivazione

Il concetto di Motivazione o Comportamento motivato (pulsione) si è sviluppato a partire dagli studi di James, Hull e Freud.

Tutte le forme di motivazione, siano biologiche o psicologico-affettive, implicano la mobilitazione di una quantità più o meno grande di energia per il conseguimento di uno scopo (bisogni-desideri).

Il termine motivazione si compone dunque di:

- stati di tensione (bisogni-desideri), che mettono in moto il comportamento
- comportamento strumentale messo in moto da questi stati
- obiettivi di questo comportamento, volti a soddisfare il bisogno o quantomeno a ridurre il desiderio

Motivazione

Il comportamento motivato è caratterizzato dalla presenza di tre fattori:

- mobilitazione di energia (+energia, +motivazione)
- persistenza (se la motivazione è intensa, nonostante sforzi e insuccessi, c'è reiterazione del comportamento)
- variabilità (lo scopo si può raggiungere modificando il comportamento o i mezzi)

La **motivazione** può essere definita come un processo di attivazione dell'organismo finalizzato alla realizzazione di un determinato scopo in relazione alle condizioni ambientali. Da tale processo dipende l'avvio, l'intensità e la cessazione di una condotta da parte del soggetto.

La **motivazione** è lo stato interiore che rende conto del perché un soggetto intraprenda o meno un'azione finalizzata al raggiungimento di un determinato scopo o obiettivo.

Motivazione

I meccanismi di **motivazione primaria** sono fondamentalmente di tipo fisiologico, ad esempio fame, sete, etc., mentre i meccanismi di **motivazione secondaria** sono di tipo psicologico-cognitivo, ad esempio le ideologie, i valori etici e religiosi, i modelli sociali, etc.

È molto raro che una certa condotta sia il risultato diretto ed esclusivo di una sola spinta motivazionale; in genere, si tratta di una concatenazione di motivazioni.

I moventi di una condotta non vanno comunque considerati *cause* in senso stretto, perché *sia il movente iniziale sia l'effetto dell'azione entrano nella determinazione motivazionale di un comportamento.*

Motivazione

Teoria pulsionale biologica

Si fonda sul concetto di **bisogno**, che deriva dalle necessità biologiche dell'organismo; quando non vengono soddisfatte, si attiva una **pulsione**.

Corollario della teoria è il concetto di **attivazione**: la condotta finalizzata dipende dall'innesco di un meccanismo fisiologico che scatta quando i bisogni superano un certo valore di soglia.

Questo modello è meccanicistico: per spiegare la motivazione di un comportamento, che consiste in un bisogno, si deve studiare l'attivazione fisiologica che ha segnalato la condizione di bisogno.

Essendo la pulsione prodotto di un processo fisiologico, i cui correlati fisiologici possono essere misurati, si può manipolare il livello di bisogno tramite, ad esempio, la deprivazione sistematica di cibo, movimento, etc. e misurarne in modo oggettivo le conseguenze, cioè verificare se i livelli di motivazione e le attività finalizzate derivano secondo una qualche funzione dai livelli pulsionali.

Motivazione

Teoria pulsionale biologica

Il modello è quindi circolare: 1.→vi è una qualche deprivazione o mancanza 2.→si innesca il segnale di bisogno 3.→che supera la soglia 4.→si attiva il comportamento 5.→il bisogno viene soddisfatto grazie al comportamento motivato→ 6.il segnale di bisogno scende sotto la soglia 7.→la motivazione viene inibita.

Questo processo generale di mantenimento di un determinato equilibrio dell'organismo tramite un controllo a retroazione (feedback) viene detto **omeostasi**.

Le motivazioni primarie sarebbero quindi scompensi omeostatici.

Se è certo che comportamenti semplici come quello alimentare sono stati dimostrati funzionare sulla base di meccanismi omeostatici (vedi ad esempio centro della fame e della sazietà a livello ipotalamico), essi non bastano a spiegare comportamenti più complessi, come, ad esempio, perché se cala lo zucchero nel sangue scegliamo di mangiare un alimento piuttosto che un altro.

Esempio di meccanismo omeostatico

Ci sono molti meccanismi biologici che servono a mantenere l'omeostasi, ad esempio, quello per regolare la temperatura interna:



I moventi dell'azione umana

- **Istinti**: dotazione innata presente in tutte le specie, tendenze ad agire prefissate al conseguimento di determinati fini, essenziali per la sopravvivenza e per lo sviluppo. Diverse specie posseggono diversi comportamenti diretti alla realizzazione degli stessi fini
- **Bisogni**: stati di carenza connessi alla percezione del venir meno di qualche cosa di essenziale o comunque importante, operano come forze dall'interno che reclamano questo venga ripristinato
- **Motivi**: spesso sinonimi di bisogni, generalmente bisogni appresi connessi all'anticipazione di uno stato finale che ne rappresenta la soddisfazione. I motivi durano nel tempo e inducono, alcuni più di altri, ad impegnarsi per il raggiungimento di mete che comportano il sacrificio o il dilazionamento di altre mete
- **Incentivi**: oggetti o eventi al cui conseguimento si associa, nella percezione dell'individuo, il soddisfacimento di specifici bisogni (un compenso, un premio, un riconoscimento,...). Può essere usato come sinonimo di scopo o per indicare ciò che ne aumenta l'attrattiva e ne promuove il conseguimento
- **Scopi**: mete ultime del comportamento
- *Motivi, incentivi e scopi implicano che la persona sia in grado di immaginarsi un certo stato-meta e di anticipare il suo raggiungimento e rappresentarsi i punti di arrivo delle sue azioni.*

Motivazione

Teoria dell'attivazione o arousal

Per queste teorie la spinta ad agire dipende sia dal livello di stimolazione sia dal grado di attivazione dell'organismo.

Quindi, il valore motivante di una stessa stimolazione sarà relativo al livello di attivazione, a sua volta legato allo stimolo.

La stimolazione di per sé è una necessità per gli essere viventi. Esperimenti in condizioni di deprivazione sensoriale hanno dimostrato che si passa da alterazioni percettive e sensoriali fino alle allucinazioni.

La sola ricerca di stimolazione è quindi un forte fattore motivante, anche per questo si guardano i film d'azione, si ascolta la musica ad alto volume, si corre in auto, etc., per mantenere un certo stato di attivazione.

Motivazione intrinseca ed estrinseca (Deci, 1975)

Le motivazioni si possono classificare in **intrinseche** ed **estrinseche**.

- La **motivazione intrinseca** è il desiderio di agire in una certa maniera per se stessi e per essere efficaci ed efficienti. Si cerca quindi di agire per il divertimento, l'interesse, la curiosità, l'auto-espressione, la sfida con se stessi.
- La **motivazione estrinseca** è guidata dalla ricerca di premi e riconoscimenti dall'esterno o dall'evitamento della punizione. La motivazione intrinseca stimola il desiderio di successo, mentre quella estrinseca porta alla riduzione del piacere nello svolgimento dell'attività e, quindi, a prestazioni peggiori, se non all'abbandono dell'attività stessa.

Possono operare contemporaneamente.

In un individuo esiste un orientamento motivazionale dominante che rimane stabile tutta la vita.

Una stessa attività può essere caratterizzata dai due tipi di motivazione in momenti diversi, per esempio, l'inizio (MI - interesse) e la fine (ME - scadenze), ma anche viceversa (inizio - obbligo ME, fine - passione MI).

Motivazioni cognitive o secondarie

Si differenziano da quelle fisiologiche primarie sia perché non essenziali alla sopravvivenza, sia perché presenti solo negli animali filogeneticamente più evoluti, e, nell'uomo, compaiono tardivamente nel corso dello sviluppo.

Una di queste è la **motivazione al successo**, in cui la spinta a compiere una determinata azione è legata al raggiungimento di un risultato qualificabile come successo.

Ciò che è motivante non è il risultato in sé ma il fatto di attribuirlo al nostro impegno e merito e non alla fortuna o al caso.

La motivazione al successo (Atkinson, 1964)

Le persone sono generalmente motivate ad impegnarsi quando hanno la percezione di poter riuscire e di trarne il massimo dei vantaggi.

Atkinson distingue tra **motivo** [inclinazione personale] e **motivazione** [motivo x aspettativa di riuscita (probabilità soggettiva) x valore della riuscita (incentivo)].

I dati empirici però falsificano questa ipotesi, perché le persone spontaneamente motivate al successo evitano compiti esageratamente difficili, non si interessano a compiti troppo facili e danno le migliori prestazioni in compiti moderatamente difficili, mentre le persone poco motivate a riuscire a volte insistono in compiti impossibili e in genere evitano compiti moderatamente difficili.

Pertanto la tendenza al successo riflette non solo la motivazione alla riuscita ma anche il *desiderio di non fallire*.

Chi è portato a riuscire sceglie rischi moderati, non è attratto da compiti facili e realisticamente evita quelli impossibili, al contrario chi ha paura di fallire sceglie o compiti facili dove tutti riescono o compiti impossibili dove tutti falliscono.

La motivazione al successo (Atkinson, 1964)

Dunque la forza (**T_s**) che sorregge la motivazione a perseguire il successo è data dalla seguente funzione, che riunisce le due tendenze, quella alla riuscita e quella a evitare il fallimento:

$$\mathbf{T_s} = (\mathbf{M_s} \times \mathbf{P_s} \times \mathbf{I_s}) - (\mathbf{M_{ef}} \times \mathbf{P_f} \times \mathbf{I_f})$$

T_s è la forza della tendenza alla riuscita

M_s è la forza del motivo a riuscire (inclinazione personale)

P_s è la probabilità/aspettativa (soggettiva) di riuscire

I_s è l'incentivo rappresentato dal riuscire (valore attribuito alla riuscita)

M_{ef} è la forza del motivo ad evitare il fallimento

P_f è la probabilità (soggettiva) del fallimento

I_f è l'incentivo (negativo) rappresentato dal fallimento

Motivazione affiliativa o di attaccamento

Un'altra importante motivazione secondaria è la **motivazione affiliativa o di attaccamento**, che corrisponde al senso di piacere legato al contatto con un altro individuo e al dispiacere di esserne privato, e vale anche per gli animali.

Secondo FREUD sviluppiamo attaccamento perché da piccoli abbiamo necessità delle cure dei genitori per soddisfare le nostre necessità biologiche, e in seguito questo comportamento si interiorizzerebbe.

Secondo il comportamentismo, sarebbe qualcosa che si apprende per associazione, per condizionamento.

Tale spiegazione non rende conto dell'attaccamento che permane nell'età adulta, e anche nelle fasi infantili di bisogno fisiologico, le cure materne comprendono inoltre la protezione, le carezze, il contatto fisico, etc.

HARLOW ha dimostrato che piccoli di scimmia preferiscono passare il tempo con una madre artificiale solo ricoperta di pelliccia che stare su una metallica che è però dotata di biberon.





Motivazione affiliativa o di attaccamento

Il bisogno di appartenere è una spinta istintiva a formare e mantenere relazioni interpersonali durature, positive e significative; è il bisogno di contatto sociale regolare con le persone a cui siamo legati (Voci, 2003).

È un bisogno innato e comune a tutti gli individui di ogni società (un neonato ha bisogno dei genitori per sopravvivere; con il crescere, la presenza ed il ruolo degli altri nella nostra vita cambia, ma continuiamo a formare gruppi).

Da un punto di vista evolucionistico, è un bisogno primitivo, in quanto stabilire legami con altre persone ha da sempre rappresentato un enorme vantaggio per la sopravvivenza (una caccia più efficace, una maggiore quantità di cibo disponibile, la possibilità di difendersi meglio, etc.).

Teorie motivazionali dell'appartenenza: bisogno di autostima, bisogno di sicurezza (riduzione dell'incertezza soggettiva), equilibrio tra bisogno di assimilazione e di differenziazione (distintività ottimale)

Per tutte queste ragioni la gente è molto motivata a stabilire relazioni con gli altri e a non volere la rottura di queste relazioni.

Maslow: la "gerarchia" dei Bisogni

MASLOW ha proposto un modello di crescita motivazionale. È globale e dinamico, perché le fasi superiori comprendono sempre anche quelle inferiori, e perché l'equilibrio tra le forze associate alle diverse fasi muta continuamente. Esisterebbero nel corso della vita 6 fasi successive, dalla più elementare alla più complessa, e si passa alla seguente solo dopo che è stata solidamente soddisfatta l'antecedente:

1. **Bisogni fisiologici**: è la prima motivazione a presentarsi dalla nascita e mira alla soddisfazione di volta in volta del bisogno attuale.

2. **Bisogni di sicurezza**: si manifestano solo dopo che sono stati appagati i precedenti. Corrisponde ad una ricerca di contatto, anche solo visivo, e di protezione.

3. **Bisogni associativi**: desiderio di dare e ricevere amore, di appartenenza.

4. **Bisogno di stima**: esigenza di avere riconoscimento di ciò che si fa e dei risultati raggiunti.

5. **Bisogno di autorealizzazione**: è la fase più elevata dello sviluppo e della comprensione di sé.

6. **Bisogno di trascendenza**: di superare i propri limiti e di entrare a far parte di un mondo superiore, di essere partecipe del divino.



Maslow: la "gerarchia" dei Bisogni

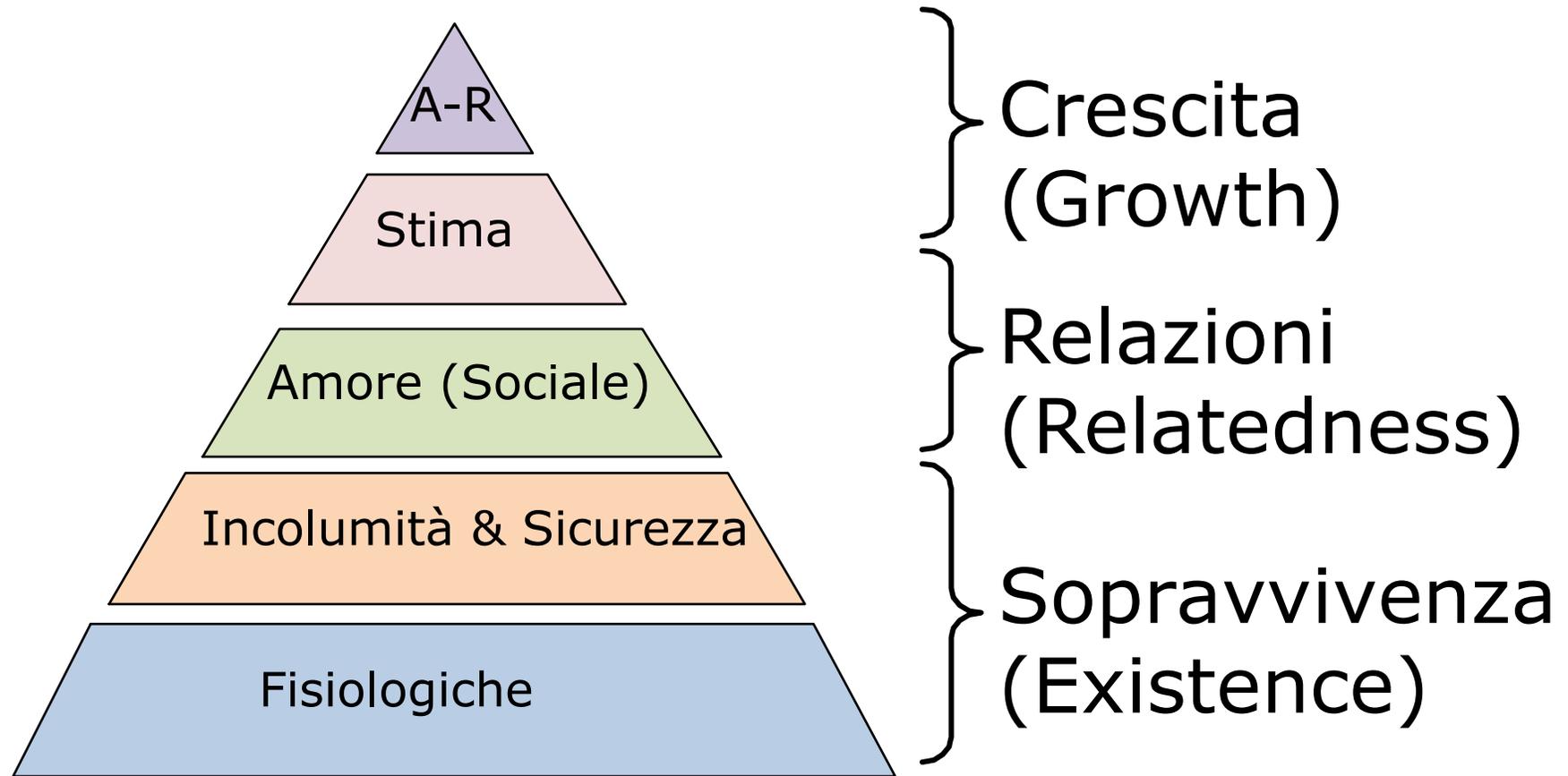
. **Ordine:** Alcuni bisogni vengono prima di altri (mangiare è più importante che realizzarsi nella danza)

. **Aspetti evolucionistici:** Alcuni bisogni sono più primitivi (meno evoluti) di altri (bisogno di appartenenza vs. bisogno di autorealizzazione)

. **Carenza vs. Crescita:** La soddisfazione di certi bisogni risolve una crisi (es., bere), mentre la soddisfazione di altri bisogni suggerisce una maturazione (es., autorealizzarsi)



Teoria ERG di Alderfer



Le attribuzioni di causalità (Werner, 1992)

Secondo le teorie dell'attribuzione le persone attribuiscono la ragione del proprio successo o fallimento a 4 principali cause:

-**abilità**: se esiste una storia passata di successi/insuccessi in compiti simili la persona riterrà che è dovuto alle sue capacità

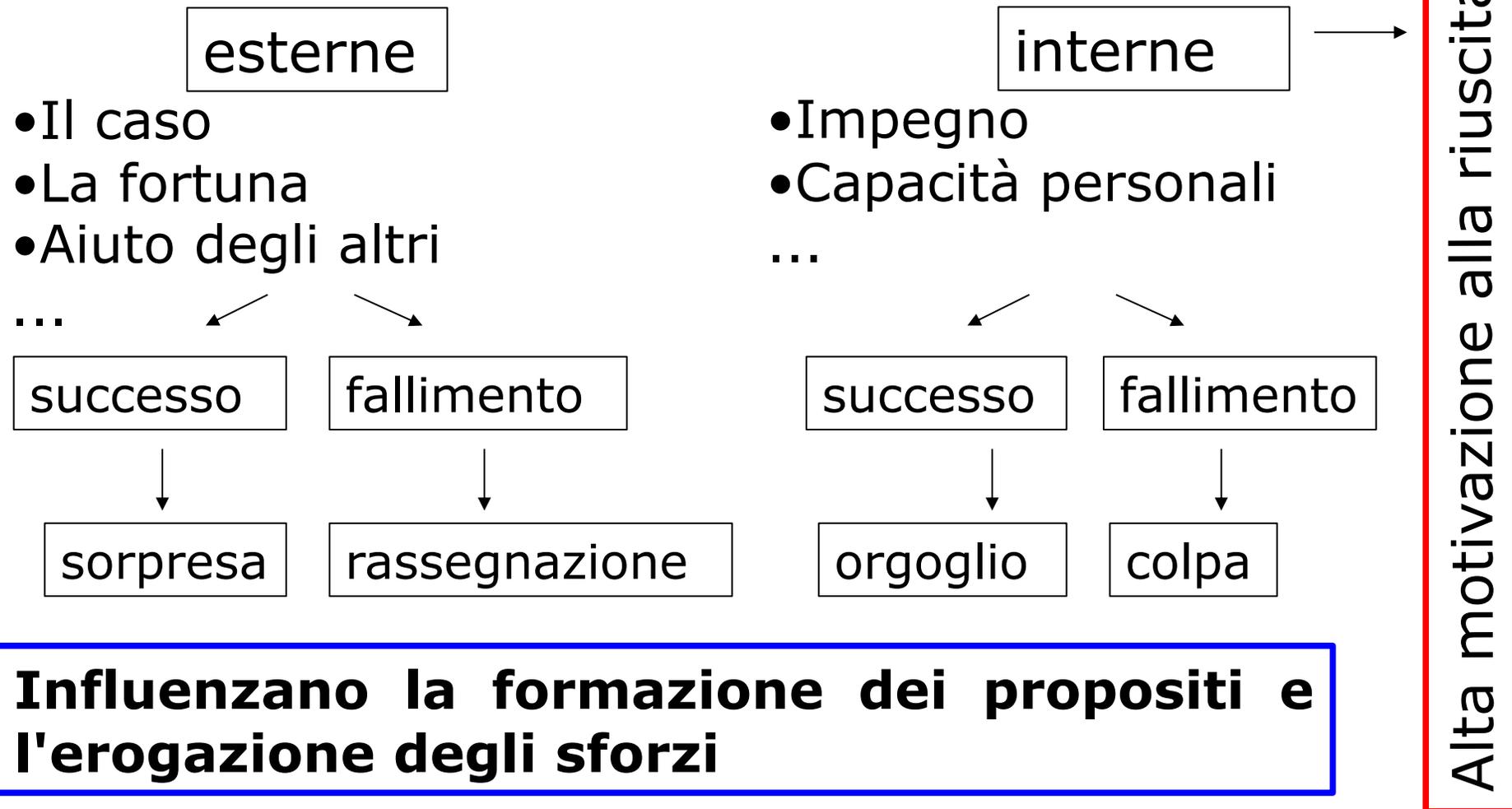
-**impegno/sforzo**: se la persona si è impegnata tanto da sentirsi più o meno stanca, riterrà che è dovuto alla quantità di impegno profuso

-**difficoltà del compito**: se la maggior parte delle persone riesce o meno a fare il compito, riterrà che è dovuto alla sua facilità o difficoltà

-**fortuna**: se la persona si accorge che abilità e impegno non influenzano il risultato, riterrà che è determinato dal caso

Le attribuzioni di causalità (Werner, 1992)

Secondo le teorie dell'attribuzione il livello di motivazione dipende dalle cause alle quali la persona ritiene di attribuire il risultato; cioè il livello è alto se il successo può essere attribuito alle proprie caratteristiche interne, è basso se è spiegabile sulla base di fattori esterni.



Aspettative, emozioni e prestazioni

Le aspettative sono le attese sulla qualità delle prestazioni. Possono essere **personali** o **interpersonali**

Le aspettative *personali* dipendono da:

- interpretazioni date alle precedenti esperienze
- controllo della situazione
- percezione di competenza

L'attribuzione a cause esterne provoca in caso di successo/insuccesso un'aspettativa coerente, che può portare all'evitamento, mentre l'attribuzione a cause interne induce un'aspettativa di riuscita e a persistere nonostante eventuali fallimenti precedenti.

Aspettative, emozioni e prestazioni

Le aspettative *interpersonali* possono essere unidirezionali, ma il destinatario può influenzare la formazione di aspettative con i suoi comportamenti e atteggiamenti. Questo porta a una comunicazione bidirezionale in cui le aspettative di una parte vengono colte dall'altra che cerca di soddisfarle.

Si trasmettono spesso tramite la **comunicazione non verbale**.

Ad es., un insegnante che si aspetta migliori prestazioni da un allievo rispetto agli altri glielo può comunicare prestandogli maggiore attenzione, e se l'allievo coglie questa maggiore attenzione sarà motivato a migliorare le prestazioni per soddisfarne l'aspettativa.

Le implicazioni sociali e pedagogiche sono enormi, le conseguenze che hanno i giudizi e gli stili educativi ricevuti sull'autostima, che a sua volta determina il livello di motivazione, sono tali da condizionare obiettivi e percorsi di vita degli individui.

Ad esempio, si è visto che un tossico o alcol-dipendente ha più chances di smettere quanta più fiducia ripone nelle proprie capacità di riuscirci. Per questo sono particolarmente utili gli incontri di gruppo con persone che hanno superato quel problema: se qualcun altro ce l'ha fatta, posso farcela anch'io.

L'autoefficacia percepita (Bandura, 1997; 1986)

Il ruolo che hanno anticipazioni e attribuzioni sulla motivazione dipende dal grado di convinzione che una persona ha di dominare il particolare ambito in cui esercita la sua attività.

È il grado di convinzione di poter riuscire che determina le aspettative individuali, influenza le stime di valore, seleziona le mete, fa partire l'azione e la sostiene in corso d'opera.

Le convinzioni di essere all'altezza delle varie situazioni (*self-efficacy beliefs*) riflettono le esperienze fatte in precedenza.

Da queste derivano le capacità individuali di gestire il proprio rapporto con la realtà e di trarre il massimo vantaggio dalle proprie potenzialità e dalle opportunità ambientali.

Le persone non hanno motivo di impegnarsi in attività che percepiscono al di fuori della propria portata.

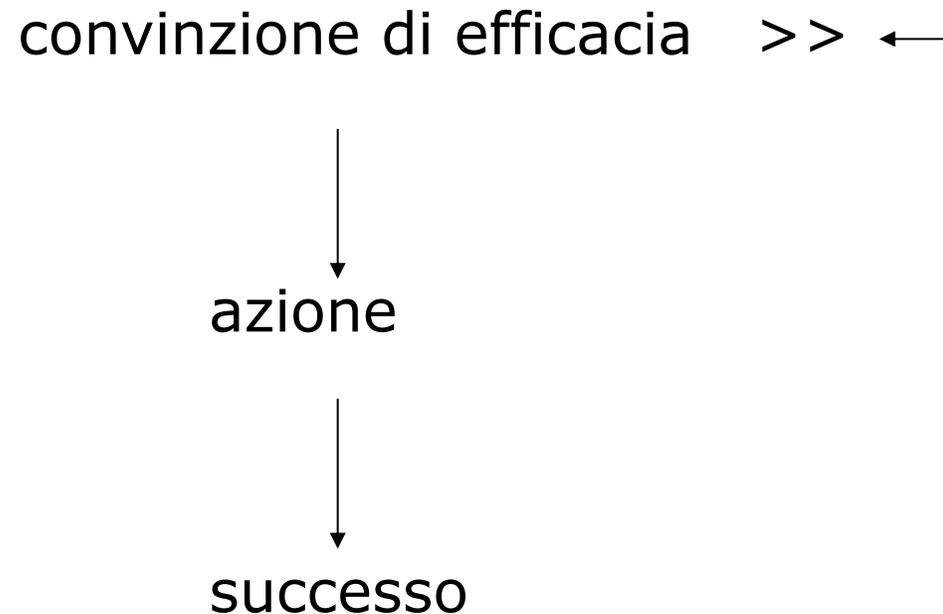
L'**autoefficacia** è definita come la fiducia che una persona ripone nella propria capacità di affrontare un compito specifico.

Il circolo virtuoso della riuscita (Bandura, 1997)

Convinzioni di *autoefficacia*: sono le convinzioni "di essere in grado", ma senza effettive capacità le convinzioni illusorie non resistono a lungo alla prova dei fatti.

Possono invece resistere indefinitamente le convinzioni di non essere all'altezza, pur possedendo le capacità, se si evita la prova.

*NOTA: si sottolinea l'aspetto della **percezione soggettiva** di capacità, non la capacità oggettiva*



Convinzioni di autoefficacia

Le convinzioni di efficacia sono compito-specifiche: non sono le stesse per sport, studio, lavoro, in quanto dipendono da abilità specifiche effettivamente possedute, e comunque diversi gradi di autoefficacia possono essere percepiti in funzione di compiti differenti.

Attenzione a non fare confusione fra **autostima**, **autocompetenza** e **autoefficacia**:

Autostima: giudizio di valore globale su se stessi

Autocompetenza: giudizio di valore specifico per un ambito di competenza (es. sportiva)

Autoefficacia percepita: convinzione di riuscire in una specifica attività (es. sono capace di organizzare i miei allenamenti)

Convinzioni di autoefficacia

Le convinzioni di autoefficacia sono relative a comportamenti e contesti specifici: incidono sulle scelte e sulle prestazioni.

Le persone con un **basso** senso di autoefficacia: sottostimano potenzialità ed opportunità, esagerano le difficoltà ed esasperano le avversità, predisponendosi al fallimento.

Le persone con un **alto** senso di autoefficacia: percepiscono le difficoltà come sfide, si impegnano a fondo, non hanno ripensamenti.

Convinzioni di autoefficacia

Le convinzioni di autoefficacia sono fondamentali nella formazione dei propositi, ma lo sono ancor più nella loro realizzazione, specie quando ciò comporta imprevisti e avversità.

Sono determinanti nel favorire il massimo coinvolgimento nell'azione e la migliore allocazione delle risorse.

Quanto più riflettono l'effettiva capacità tanto più si accompagnano a risolutezza, visione e creatività, e tanto più l'azione è resa spedita dalla sicurezza che deriva dalla pratica ed è aperta a eventuali variazioni richieste dalle circostanze.

Convinzioni di autoefficacia

Le convinzioni di autoefficacia si formano in base a 4 fonti principali:

1. Esperienze di padronanza personale
2. Esperienze vicarie
3. Persuasione verbale
4. Attivazione emotive

1. *Esperienze di padronanza personale:*

Successi ripetuti consentono un ampliamento dell'autoefficacia anche ad altre aree prestative.

Tecnica per aumentarla è il modellamento partecipante: prevede la strutturazione di situazioni in cui la persona possa mostrare il proprio livello di competenza in condizioni di difficoltà e competitività crescenti.

Convinzioni di autoefficacia

2. *Esperienze vicarie:*

Si basano sul desiderio di agire come coloro che si osservano. È più vantaggioso osservare:

- a) individui che superano le difficoltà grazie al loro impegno, piuttosto che esperti che attuano le azioni con facilità
- b) modelli di comportamento diversi che conducono allo stesso risultato positivo
- c) azioni che portano a risultati positivi ben definiti piuttosto che a esiti ambigui

3. *Persuasione verbale:*

Le aspettative di efficacia che ne derivano sono meno forti di quelle prodotte dall'esperienza pratica.

4. *Attivazione emotiva:*

Tra attivazione e fiducia si stabilisce una relazione circolare, in base a cui un livello ottimale di attivazione fisiologica ed emotiva agisce positivamente sulla percezione di autoefficacia e viceversa, la sensazione di sicurezza stimola l'affermarsi e il mantenimento di livelli adeguati di motivazione.

Convinzioni di autoefficacia

È possibile sviluppare l'autoefficacia e godere dei benefici ad essa associati a due condizioni:

1. bisogna credere veramente nella possibilità che ciascuna persona ha di migliorare il controllo che esercita sulle proprie scelte
2. bisogna potenziare le capacità individuali di riflessione e autoregolazione che permettono di trarre vantaggio dalle esperienze, dal talento e dalle opportunità situazionali

Obiettivo finale è sviluppare la capacità di accordare le proprie aspirazioni alle proprie abilità, alle opportunità e ai vincoli situazionali

La demotivazione

La demotivazione risalta nella sindrome del **burn-out**.

Con **burn-out** si intende, letteralmente, che l'individuo è "bruciato", "esaurito". Si presenta in individui che, precedentemente entusiasti di quanto facevano, manifestano successivamente facile faticabilità, apatia, abulia, depressione, e porta all'abbandono in risposta a stress o insoddisfazione, con abbassamento della spinta motivazionale, di interesse, di piacere, di senso di responsabilità.

È un esaurimento emotivo, con la sensazione di svuotamento di energia fisica e mentale, e il vissuto di non avere più nulla da offrire, accompagnato da depersonalizzazione, con atteggiamenti di opposività fino alla negatività, se non addirittura all'ostilità, e ridotta realizzazione, con crollo dell'autostima e della voglia di arrivare e senso di inadeguatezza.

La demotivazione

Spesso è conseguente a situazioni di stress causate da ambiguità di ruolo, ridotto potere decisionale, inadeguato riconoscimento delle capacità o quantomeno delle potenzialità e dell'impegno profuso, carenza di spinte coesive nel gruppo.

Si perderebbe quindi progressivamente di idealismo, energia e scopi motivazionali, conseguente anche a pressioni socio-economiche, al non dover deludere le aspettative di dirigenti, genitori, etc., al dover sempre confrontarsi sul piano dei risultati.

Per evitare il burn-out bisogna tenere sempre presenti le necessità di soddisfazione e di gratificazione, o meglio, di riconoscimento, cioè il poter continuare a sentirsi utili, importanti, approvati e inseriti nel gruppo. La paura del fallimento, un rapporto non soddisfacente con il capo o i colleghi, la pressione psicologica non correttamente canalizzata, la noia e la frustrazione sono situazioni sempre da evitare.