

Qu'est-ce qui nous pousse à travailler ?

Par Lenette Schuijt, Crystal River – Amersfoort (Pays-Bas)

Introduction

Suivre une passion signifie suivre les impulsions de l'âme : un désir, une passion, une qualité. La passion est souvent associée à un *drive*, à un dynamisme intérieur.

Au fond, demander à quelqu'un ce qui le passionne correspond à vouloir connaître ses motivations.

D'autre part, notre comportement peut être commandé par nos besoins, nos angoisses ou nos intérêts personnels. Ce sont également des motivations, mais qui n'inspirent que rarement la passion. Bref, on peut distinguer une diversité de motivations.

Nos motivations sont, pour ainsi dire, les systèmes qui commandent le comportement humain. La motivation est un mécanisme qui pousse à l'action, dirige les décisions quotidiennes. C'est un mécanisme comparable, dans le domaine technique, à une courroie qui commande ou actionne une machine.

Le présent article vise à distinguer différentes catégories de motivations pour examiner dans quelle mesure elles nourrissent la passion.

Motivations inspirées par l'égo

Ces motivations, à mon idée, visent à assurer la survie de la personne. Elles servent à assurer et à protéger notre égo. En quelque sorte, elles constituent un cadre fondamental, une base qui nous permet de fonctionner dans le monde. Elles nous aident à prévenir les dangers et à nous préserver quand notre système est menacé. Les actes inspirés par notre égo servent notre intérêt personnel. On peut distinguer plusieurs types de motivations inspirées par l'égo.

Les besoins

Je définirais les besoins comme les éléments nécessaires à l'égo pour assurer son maintien. Selon Abraham Maslow, qui a consacré à ce thème des études approfondies, les besoins sont des motivations biologiques, presque des instincts. La satisfaction de ces besoins nous permet de devenir des individus sains. Il a établi la pyramide des besoins, hiérarchie des besoins que l'individu tente de satisfaire. Les besoins physiologiques, tout en bas de la pyramide, sont ceux directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce. Ils renvoient notamment aux besoins élémentaires tels que faim, sécurité, sommeil, air frais, logement etc.

Ensuite, il y a les besoins liés à notre fonctionnement dans un groupe social. Tout individu a besoin de se sentir accepté, entouré, aimé et intégré sur le plan social.

Si, pendant les premières années de la vie, ces besoins élémentaires ont été satisfaits, l'individu peut devenir un adulte normal. La frustration de certains besoins, par contre, risque d'alimenter des motivations puissantes chez l'individu devenu adulte. Le manque de sécurité ou de confiance par exemple peut causer des sentiments d'angoisse ou d'inquiétude. Un besoin non satisfait en matière de sécurité et de confiance risque d'inspirer la peur de l'inconnu ou de l'étranger. Poussé par une telle motivation, on risque parfois de s'accrocher longtemps à une liaison malheureuse ou à un job abrutissant. Le besoin d'appartenance non satisfait peut engendrer chez l'adulte un comportement d'adaptation prononcé ou une attitude dépourvue de critique.

Le besoin négligé risque de fonctionner comme une motivation (cachée) et peut aboutir à un comportement déterminé. En observant, en apparence, les objectifs définis par l'entreprise, un employé peut être motivé en fait par le besoin de reconnaissance pour son dévouement. Ce ne sont pas seulement les besoins insatisfaits qui nous poussent à agir de façon égocentriste. Il y a de nombreuses situations dans lesquelles l'adulte agit raisonnablement par intérêt personnel, par exemple lorsque sa position professionnelle est menacée, que l'équipe dont il fait partie n'est pas très solidaire ou encore en saisissant le tribunal pour obtenir gain de cause contre un employeur négligent. Généralement, les actes inspirés par les besoins produisent une certaine satisfaction, parce qu'on a 'sauvé l'égo'. Ils n'aboutissent cependant que rarement à la passion. La satisfaction de nos besoins personnels n'est qu'un phénomène à la base d'autres éléments, bien plus importants au bout du compte.

Les sentiments

Impulsions directes, les sentiments comptent parmi les motivations principales. Parfois, on agit sous l'impulsion de ses émotions primaires comme la colère, la peur, le chagrin ou la joie. Elles nous font agir ou nous incitent, par contre, à nous retirer. Les études psycho-analytiques sur le comportement d'une diversité de dirigeants menées par Manfred Kets de Vries démontrent que plus d'un dirigeant doit sa carrière à la colère inspirée par une injustice 'subie' dans le passé. La peur est une autre source puissante de motivation. Parfois la peur entrave les initiatives, parfois elle inspire à l'individu un comportement qui ne lui correspond pas. La jalousie au travail peut mener à de graves problèmes relationnels avec des collègues. Pour certains, les sentiments jouent un rôle prépondérant. On accepte un nouvel emploi parce qu'on fait bêtement confiance à son intuition. Certes, s'il y a des personnes qui possèdent une intuition très aigüe et pure qui leur permet de réagir adéquatement dans une situation donnée, le commun des mortels suit des sentiments superficiels (une vague sympathie ou une émotion subite). Ce type d'émotions est souvent lié à des processus inconscients qui renvoient à des expériences du passé.

Les sentiments sont rarement des indicateurs fiables pour comprendre les éléments d'une situation donnée. Pour agir, ils sont parfois mauvais conseillers, motivations douteuses. Les sentiments sont changeants et risquent de se contredire fâcheusement.

Les motivations inspirées par les sentiments n'aboutissent que rarement à la passion. Loin de s'inspirer de leurs sentiments, la plupart des gens deviennent passionnés par ce qui compte vraiment pour eux et non pas par les résultats qu'ils souhaitent obtenir.

Les habitudes

Au cours de sa vie, chacun développe des habitudes, dictées soit par le milieu d'où on sort (une famille de paysans habitant l'est des Pays-Bas et qui a l'habitude de réagir pragmatiquement et d'une façon réservée en situation de crise), par une éducation à dominance sexuelle spécifique (l'habitude de femmes de s'orienter essentiellement sur leurs prochains), par un certain type d'éducation reçue (l'habitude d'approcher les problèmes de façon analytique) ou encore par une formation professionnelle (les thérapeutes qui ont l'habitude d'approfondir les questions et d'être toujours à l'écoute). D'autres habitudes servent à survivre, notamment celles développées pour permettre à l'individu de se maintenir pendant la jeunesse dans des situations menaçantes. En voici un petit échantillon : se montrer récalcitrant, faire le boute-en-train pour rompre l'ambiance tendue dans un groupe, être toujours serviable, être le meilleur de la classe, suivre tranquillement son petit bonhomme de chemin, etc.

Offrant une certaine sécurité, les habitudes constituent également des motivations. Elles offrent une base solide à laquelle on peut toujours recourir. Arrivés à l'âge adulte, on est fréquemment gênés par des comportements devenus seconde nature qui cependant sont

devenus inefficaces et inutiles. En général, l'habitude qui sert de motivation n'est pas faite pour inspirer la passion. C'est la décision délibérée de sortir de la routine – comme nous allons le voir plus loin – qui, par contre, peut susciter une amorce de passion.

Les expériences vécues

Selon le Bouddhisme Zen, le manque de passion au présent est alimenté essentiellement par le fait que l'homme d'aujourd'hui continue à répéter machinalement non seulement les expériences du passé mais aussi ses réactions à propos de ces dernières.

Si, par exemple, un employeur vous a fait faux bond dans le passé, vous risquez de vous méfier d'un éventuel nouvel employeur. On peut encore aller plus loin pour conclure qu'il faut se méfier des autres, en général, et notamment de ses collègues. On peut également changer son fusil d'épaule et s'établir à son compte pour éviter une fois pour toutes le risque d'une telle déception avec un nouvel employeur. Ce comportement visant à éviter des situations pénibles vécues dans le passé est appelé comportement 'à masque'. C'est un comportement qui nous aide, certes, à accepter la situation vécue (la trahison), mais il persiste souvent, même s'il n'y a plus de raison de se méfier. Il étouffe l'envie de communiquer avec les autres.

Les expériences positives peuvent également servir de motivation. Mais une promotion basée sur des performances réalisées peut encourager quelqu'un à répéter le même astuce dans un autre job, même si les conditions sont complètement différentes. Dans ce cas, cette motivation peut aboutir à un comportement dysfonctionnel.

S'agissant d'expériences du passé, ce n'est pas l'incident en soi qui compte, c'est plutôt la réaction de la personne qui l'aura vécu. Autrement dit : ce qui compte c'est l'interprétation que lui attribue la personne concernée. Le sentiment d'avoir été trahi une fois ne justifie pas que l'on cesse de faire confiance aux autres. Ce sentiment ne prouve pas forcément que l'on ait été vraiment trahi par l'autre.

L'intérêt personnel

Comparé aux motivations, aux sentiments ou aux habitudes, l'intérêt personnel est généralement le produit d'une réflexion. Notre intérêt personnel concerne souvent une situation qui implique en même temps les autres (et leurs intérêts). L'action inspirée par l'intérêt propre sert à défendre ce qui nous touche, émeut, ce qui risque de nuire à nos intérêts ou, au contraire, de les favoriser. On défend ses intérêts personnels pour attaquer une décision injuste, dans les négociations sur le salaire avec son patron, par exemple, ou encore pour s'opposer aux mesures de rigueur imposées à un département où l'on travaille. S'agissant d'intérêts personnels, plus l'émotion joue, plus elle peut pousser à l'action.

Les motivations inspirées par l'intérêt personnel (tout justifié qu'il puisse être) orientent le collimateur sur l'égo, le 'moi'. Elles conduisent parfois à des situations qui montent vraiment les gens l'un contre l'autre. Pour cette raison, nous considérons l'intérêt personnel comme une motivation égo. La défense de l'intérêt personnel peut donner de la satisfaction (et de la confiance en soi) mais c'est rarement un facteur qui mène à la passion.

Motivations inspirées par le développement

Il y a une deuxième catégorie de motivations, celles qui stimulent notre envie d'apprendre, d'évoluer. Elles sont là pour élever le 'moi' au-dessus de l'égo fondamental. Elles nous invitent à quitter les sentiers rabattus, les formules connues et familières, à prendre des risques pour nous développer en tant qu'individu. L'action inspirée par ce type de motivation traduit notre besoin d'élargir notre horizon, de dépasser le 'moi' qui nous est déjà familier. Il ne s'agit pas de maintenir ce 'moi', mais d'élargir, d'étendre, de développer ce dernier.

On peut distinguer différentes catégories de motivations.

Influence

Dans la mesure où notre survie n'est pas menacée, on éprouve le besoin de se faire valoir, de marquer le monde de son empreinte. Inspiré par cette motivation, on tente de gagner son entourage à ses intérêts ou de le commander. On est curieux de connaître l'effet produit par ses idées, par les conditions liées à son engagement, par les idées que l'on propose à toute l'équipe ou par les propositions qui imposent une orientation au travail. Constatant son potentiel d'impact sur la situation concrète dans laquelle on se trouve renforce la confiance individuelle. On prend conscience qu'il y a des choix à faire. Cette prise de conscience incite à la réflexion : comment intervenir, exercer son influence, dans quelle orientation. En plus, nous aurons envie d'essayer différentes approches qui permettent d'exercer cette influence. Une telle expérience peut nous passionner en quelque sorte.

Parmi tous les types de motivations inspirées par le développement, celle-ci se rapproche encore le plus de la motivation inspirée par l'égo. C'est qu'elle est souvent l'expression du besoin de domination plutôt que la sincère volonté d'explorer les formules qui permettent d'influencer son entourage.

Les buts à atteindre

Le but est une situation concrète à atteindre dans le futur. S'assigner un but traduit la volonté d'orienter son avenir. Le but inspire des actions conscientes qui visent à rapprocher la situation souhaitée dans le futur. Le but devient la motivation qui peut diriger nos actions. Au bureau, c'est généralement l'efficacité qui dirige nos actions. L'évaluation de notre fonctionnement dépend du succès réalisé par rapport aux objectifs. Or, la 'réalisation des buts à atteindre' ne correspond pas forcément à la motivation qui nous fait agir. La réalisation du but est parfois due au hasard, aux efforts d'un tiers ou se réalise malgré notre action. Le but correspond vraiment à une motivation dès qu'il inspire vraiment nos choix et actions. C'est le cas lorsqu'on accepte de résoudre un conflit par une discussion de fond qui s'impose pour réaliser l'objectif qu'on s'est fixé, au lieu de suivre l'impulsion qui vous pousse à éviter les confrontations. Au moment où l'on s'assigne un objectif pour faire ce qui s'impose pour le réaliser, on évolue sur le plan personnel. On se rend compte qu'il est possible de surmonter certains obstacles pour changer la donne. C'est que cette sensibilisation est souvent une amorce de passion, sauf dans les situations où les objectifs sont définis par d'autres ou concernent des objectifs purement matériels (majoration prévue du CA de 10 000 euros ou 10% de réduction des dépenses).

Les talents

Les talents ou qualités (les points forts) sont également de bons motivateurs. Inconsciemment, notre comportement est souvent dirigé par nos points forts, havre naturel qui nous offre un refuge. L'expert-comptable par exemple est apprécié pour sa précision, l'institutrice pour sa patience, la réceptionniste pour son service, l'interim manager pour son dynamisme et son esprit de décision. Les talents sont des caractéristiques uniques, souvent ignorés par son propriétaire qui ne demandent aucun effort (comme pour atteindre un but) et, en plus, on n'attend rien en retour. Il s'agit d'une évidence naturelle. Prendre conscience de ses talents commence dès la jeunesse et continue probablement jusqu'à la fin de nos jours. Les gens autour de nous fonctionnent comme un miroir et nous aident à découvrir nos points forts. Faire usage de ses talents peut être une source de passion. Ils sont en effet le moteur naturel de nos actes. Cependant ce ne sont pas toujours nos talents qui dictent nos actions. C'est le cas, par exemple, quand une personne est d'avis que ses talents ne sont pas suffisamment

appréciés. On risque alors de se laisser mener par des motivations égo, telles que la colère ou la rancune ou le besoin de reconnaissance.

La volonté d'apprendre

Si, au bureau, les employés sont souvent encouragés à suivre des cours et à approfondir leurs connaissances, ce désir peut également venir de l'intérieur, pour devenir une motivation à l'action. On souhaite par exemple approfondir un thème particulier et y consacrer beaucoup de temps, même à la maison, pour acquérir des connaissances spécifiques. On voudrait parfois abandonner un comportement qui vous gêne clairement. Apprendre à devenir plus assertif et moins s'adapter au comportement des autres. Plus généralement, il s'agit du désir d'apprendre en profitant des conversations quotidiennes, d'une situation qui suscite un défi ou encore en suivant l'exemple d'un collègue. On sait que, pour traverser une période difficile (causée par un conflit au travail), les managers se débrouillent mieux en considérant ce processus comme une source d'apprentissage et se laissent guider pour leur volonté d'apprendre. A mon avis, il est évident que ce sont les motivations inspirées par le développement qui inspirent la passion, bien plus que celles alimentées par l'égo. Découvrir des idées nouvelles, élargir l'horizon sont une source d'inspiration pour beaucoup d'entre nous. Souvent, la recherche d'un nouvel emploi est essentiellement inspirée par une motivation nourrie par le développement. Ce qui ne signifie pourtant pas que le désir de perfectionnement atteint parfois un point de saturation. La volonté d'approfondissement naît avec la question suivante : qu'est-ce que je veux vraiment ?

Les motivations intérieures

Il y a une troisième catégorie de motivations. Ce sont celles qui nous orientent sur les choses qu'on tient particulièrement à cœur, qui méritent d'être poursuivies. Ces motivations sont prévues pour orienter notre 'moi' sur les choses qui relativisent l'égo, voire qui le dépassent. Elles nous encouragent à scruter notre âme pour découvrir les vraies valeurs de la vie. Découvrir nos aspirations profondes, comment contribuer, par notre travail et nos actes, à la vie de ceux qui nous entourent, pourquoi notre vie vaut-elle d'être vécue ? Suivre ses ambitions profondes signifie se concentrer sur les choses qui ne rapportent pas exclusivement sur le plan personnel mais qui profitent également aux autres. Ce sont, bien sûr, des aspirations personnelles. Ces motivations n'ont pas de vocation purement altruiste. Seulement, l'intérêt personnel y occupe une place secondaire par rapport aux motivations orientées sur le développement ou sur le moi.

Les rêves, désirs et idéaux

Les désirs renvoient aux aspirations intérieures, qui nous font rêver, voire qui nous semblent parfois hors de portée. Ils font travailler l'imagination. Contrairement aux besoins nés de l'égoïsme, ils sont généralement immatériels et concernent plutôt la qualité de la vie ou la façon dont nous aimerions la vivre. Parmi les motivations intérieures, ce sont celles inspirées par les rêves qui se rapprochent le plus des motivations inspirées par le développement. Elles se transforment souvent en objectifs à atteindre. Une fois le but atteint, la motivation disparaît souvent d'un seul coup. Il n'empêche que les rêves et les désirs sont parfois des motivateurs puissants, même s'ils ne se réalisent jamais. Les rêves peuvent même entretenir le moral de ceux qui traversent des périodes difficiles, car ils sont motivés en quelque sorte à produire ces efforts.

La volonté de réaliser un idéal peut générer un dynamisme non négligeable, amener l'individu à subordonner complètement ses motivations à l'idéal qui le pousse. Celui qui rêve de construire sa propre maison, peut y consacrer des heures entières, sans se fatiguer. La passion se manifeste lorsque l'individu réalise progressivement l'objet de son rêve. Prendre ses rêves

au sérieux pour s'engager sur la voie qui les rendra concrets est à un processus passionnant en soi.

Les aspirations créatives

Une aspiration créative est le désir de créer une chose qui n'existe pas encore. C'est le désir de construire, de concevoir, d'imaginer, de sculpter ou de sortir une nouveauté. On peut distinguer deux types d'aspiration : l'aspiration artistique (le désir de traduire sous une forme artistique une idée, une expérience vécue ou un sentiment) et l'aspiration de développer un nouveau produit, un nouveau service pour les clients, une théorie scientifique, de créer une nouvelle entreprise, d'écrire un nouveau manuel d'instruction ou d'inventer une nouvelle marque. Beaucoup de jeunes entrepreneurs sont stimulés par de telles aspirations, mais dans toutes les branches on rencontre des gens inspirés par l'aspiration de créer quelque chose de nouveau. Cette motivation fait appel aux compétences créatives qui résident dans chaque individu. Suivre l'élan de ses inspirations créatives c'est se rendre compte que l'objet créé ne résulte pas seulement des efforts concrets personnels. L'inspiration, le hasard, l'idée géniale et la réceptivité des autres sont autant de facteurs qui comptent. L'individu est poussé également par des forces qui échappent à sa volonté. Cette prise de conscience aide à réduire l'ego à ses justes proportions.

Les valeurs

Les valeurs représentent des choses immatérielles qui méritent d'être poursuivies (et cela non seulement par intérêt personnel). Elles renvoient à des choses importantes, qui représentent une certaine valeur, qui comptent. Il est bon de ne pas confondre le besoin individuel de liberté ('j'aime ma liberté') et la motivation intérieure inspirée par la quête de la liberté poursuivie dans un but égoïste et altruiste. Généralement, les valeurs sont non seulement abstraites mais en plus multiinterprétables, ce qui complique parfois d'en discuter avec d'autres ('l'honnêteté' qu'est-ce qu'on entend par là, en fait ?). Contrairement aux objectifs, il est impossible de réaliser intégralement ces valeurs. L'intégrité et la justice comptent parmi les valeurs qui sont une source d'inspiration intarissable pour notre comportement.

En quelque sorte, les valeurs sont des pierres de touche qui permettent d'évaluer non seulement notre propre comportement mais aussi celui des autres. Elles servent de critère d'orientation à la qualité et au bien-fondé des décisions à prendre ('Faut-il lui raconter la vérité ou non' ?)

Notre comportement est (parfois inconsciemment) souvent défini par les normes et les valeurs apprises au cours de notre jeunesse, notamment par celles associées de normes concrètes ('il faut...'), que l'on peut considérer comme habitude (inconsciente) et, partant, de motivation égo. Seulement, c'est la décision, une fois adulte, d'adopter les normes de ses parents qui les transforment pour l'individu en motivations passionnantes. Se rendre compte de certaines valeurs peut résulter de leur violation par d'autres. Un exemple : c'est seulement après avoir été humiliée par ses collègues que le responsable de service se rend compte que la sincérité est la valeur principale au travail. Beaucoup de gens prétendent avoir des valeurs, sans par ailleurs les suivre dans leurs actes. Dans ce cadre, je fais allusion aux valeurs en qualité de motivation seulement : dans quelle mesure se laisse-t-on inspirer par ce qui, au fond, vaut la peine pour beaucoup de gens ? Les valeurs ouvrent l'accès à l'inspiration car elles touchent aux choses que l'on tient vraiment à cœur. Suivre le chemin pavé de valeurs alimentées et vécues par l'âme peut animer et justifier la vie d'un individu.

La vision

Avoir une vision peut signifier deux choses : avoir une stratégie concernant l'avenir ou avoir une opinion fondée sur un sujet spécifique. Dans le premier cas, il s'agit de quelqu'un qui

s'est fait une idée réfléchie à propos de ce qui doit se passer dans le futur. Contrairement aux rêves, cette personne est vraiment d'avis qu'il faut introduire par exemple des changements. Il estime que ce sera mieux d'adopter tel ou tel stratégie. Les hommes politiques par exemple, ont une vision par rapport aux pays qu'ils gouvernent, certains dirigeants ont des idées concrètes pour faire prospérer leur entreprise.

Dans le deuxième cas, il n'est pas question d'une image claire de l'avenir, mais d'un certain avis sur la manière dont il faut faire telle ou telle chose. Les professeurs peuvent être influencés par une certaine vision sur l'enseignement ou par rapport à la matière qu'ils enseignent ou encore par rapport à la manière dont il faut apprendre quelque chose. Les professionnels ont souvent une vision sur leur métier, les entrepreneurs sur le produit ou le service qu'ils vendent. Les fonctionnaires ont une vision sur le rôle du gouvernement etc. Une vision montre une conviction profonde, ce qu'une personne pense vraiment à propos de tel ou tel sujet. Avoir une vision sur le travail que vous faites vous rapproche de ce travail et vous stimule. Etre engagé donne un sens à la vie. La passion pour le travail peut disparaître au moment où il y a par exemple des réorganisations ou si votre vision ne compte plus ou n'est plus nécessaire.

La destinée

La destinée se rapporte à la notion profondément ancrée dans tout individu qui lui dit que sa vie n'est pas gratuite, qu'elle servira un but précis, répondra à une destinée. Non pas une prédestination, mais la conviction que la vie d'un individu est significative, qu'elle n'est pas dépourvue de sens et que chacun est appelé à apporter sa contribution unique. L'apport personnel à ce tout constitue notre droit à l'existence. On pourrait dire que notre 'mission' correspond à cette contribution. Autrement dit : contribuer la meilleure part de soi à l'univers autour. Il y a des managers qui fonctionnent le mieux en situation de conflit, car c'est là que l'on peut contribuer à une ambiance intègre et transparente, alors que d'autres auront pour vocation d'être un soutien analytique en laissant à d'autres le soin d'évaluer les conséquences et de prendre des décisions réfléchies. Accepter sa destinée n'équivaut pas à se rendre à son destin. Suivre sa destinée signifie assumer la responsabilité pour ses qualités et talents, par l'action et s'engager afin d'apporter sa contribution aux autres. En restant fidèle à sa vocation intime, on sera un être humain profondément passionné.

Observations finales

Dans cet article, nous avons abordé toute une palette de motivations. Elles sont les moteurs de nos actes en dirigeant nos actions quotidiennes.

A ce sujet, nous avons distingué trois catégories : les motivations inspirées par l'ego, celles inspirées par le développement et la catégorie des motivations intérieures. On a constaté que la qualité d'inspiration de chacune d'elles aux motivations intérieures est variable. Tenter de dépasser nos motivations ego pour suivre essentiellement les impulsions qui viennent de l'intérieur serait cependant une erreur. Bien au contraire, rechercher un certain équilibre entre les trois types de motivations serait à mon avis une solution appropriée : l'individu doté d'un ego prononcé qui suivra en même temps certains aspects qui le dépassent. Soit, l'individu qui cherche à se développer tout en veillant à sauvegarder la base contre la marée des changements. Ou bien encore l'individu poussé par un idéal puissant qui ne négligera pas les besoins réclamés par son ego.

Le plus souvent, notre comportement est dicté par une combinaison de motivations. Pour l'individu qui préférerait un emploi plus motivant (motivation orientée sur le développement) tout en ayant peur de changer d'emploi (motivation ego), les motivations sont parfois

incompatibles. En l'occurrence, on est invité à retenir une de ces motivations aux dépens des autres.

Même en l'absence de conflit d'intérêts, on peut délibérément opter pour une motivation déterminée.

Dans un entretien avec un employé 'difficile', le manager a différentes options : suivre l'objectif qui le pousse à résoudre les problèmes, se baser sur des expériences antérieures avec des personnes ressemblant à l'employé en question ou opter pour une valeur telle que patience ou compréhension. Pour l'employé 'difficile', l'ambiance de l'entretien dépendra complètement de la motivation retenue par le responsable.

Dans une situation donnée, opter pour une autre motivation peut changer complètement le cours des choses, créer parfois de nouvelles perspectives, voire des résultats inattendus.

Il s'agit avant tout de bien comprendre les motivations qui aboutissent à un comportement déterminé. Dans ce contexte, pour préparer le terrain, on pourrait se poser la question suivante : ' Quelles sont mes motivations actuelles' ? Essayer avant tout d'observer, sans jugement de valeur, les mécanismes fondamentaux qui dictent notre comportement. On peut, si nécessaire, décider de changer d'attitude plus tard. Bien comprendre ses propres motivations permet parfois à l'individu d'être plus accessible à celles de l'autre ou lui permet de l'interroger à ce sujet. En plus, une meilleure connaissance de nos propres motivations permettrait, qui sait, de relativiser tant soit peu l'idée un peu exagérée que l'on est toujours maître 'au volant de son propre comportement'.

Réactions :

Lenette.Schuijt@free.fr